

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

ННІ/факультет	<i>ННІ економіки та бізнес-освіти</i>
Кафедра	<i>Управління бізнесом</i>
Спеціальність	<i>073 Менеджмент</i>
Форма навчання	<i>заочна</i>

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Завідувач кафедри _____ *Андрущенко Г.І.*
(підпис) (Прізвище, ініціали)

«29» жовтня 2024 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

1. Тема роботи «Підвищення ефективності управління ресурсно-виробничим потенціалом підприємства»

Керівник роботи: Петрішина Т.О., к.е.н., доцент

затверджені наказом закладу вищої освіти від «25» жовтня 2024 р. №735-ст

2. Строк подання здобувачем роботи до «09» січня 2025 р.

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

Розділ 1. *Теоретико-методичні аспекти управління виробничо-ресурсним потенціалом підприємства*

Розділ 2. *Оцінка стану управління виробничо-ресурсним потенціалом ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»*

Розділ 3. *Шляхи вдосконалення управління виробничо-ресурсним потенціалом ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»*

Об'єкт дослідження: *процес управління ресурсно-виробничим потенціалом підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»*

Предмет дослідження: *ресурсно-виробничий потенціал підприємства*

Мета кваліфікаційної роботи: *аналіз стану та ефективності управління ресурсно-виробничим потенціалом ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та розробка практичних рекомендацій щодо його вдосконалення в умовах сучасних викликів*

5. Дата видачі завдання «29» жовтня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів МДР	Строк виконання етапів роботи	Відмітка керівника про виконання етапів (дата, підпис)
1	Підготовка розділу 1	до 20.11.2024 р.	<i>Виконано</i>
2	Підготовка розділу 2	до 16.12.2024 р.	<i>Виконано</i>
3.	Підготовка розділу 3	до 02.01.2025 р.	<i>Виконано</i>
4.	Підготовка вступу та висновків	до 07.01.2025 р.	<i>Виконано</i>
5.	Надання електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	до 09.01.2025 р.	<i>Виконано</i>
6.	Доопрацювання роботи після перевірки на плагіат (у разі необхідності)	до 13.01.2025 р.	<i>Виконано</i>
4	Отримання відгуку від наукового керівника та зовнішньої рецензії	до 13.01.2025 р.	<i>Виконано</i>
5	Подання кваліфікаційної роботи на перегляд завідувачу кафедри	13.01.2025 р.	<i>Виконано</i>
6	Реєстрація завершеної кваліфікаційної роботи	до 16.01.2025 р.	<i>Виконано</i>
7	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	16.01.2025 р.	<i>Виконано</i>
8	Підготовка до захисту в ЕК	до 21.01.2025 р.	<i>Виконано</i>

Завдання підготував науковий керівник

(підпис)

Петрішина Т.О.

(прізвище та ініціали)

Завдання одержав

(підпис)

Кириченко М.Ю.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Кириченко М.Ю. Підвищення ефективності управління ресурсно-виробничим потенціалом підприємства. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра за спеціальністю 073 Менеджмент. Державний університет економіки і технологій. Кривий Ріг, 2025.

Кваліфікаційна робота магістра присвячена вирішенню теоретичних та практичних питань управління ресурсно-виробничим потенціалом підприємства. Визначено поняття, структуру та роль ресурсно-виробничого потенціалу в діяльності підприємства. Розглянуто методологічні підходи до оцінки та методи управління ресурсно-виробничим потенціалом підприємства.

На прикладі ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» проаналізовано стан управління ресурсно-виробничим потенціалом підприємства, зокрема надано організаційно-економічну характеристику, проведено оцінку управління ресурсами та виробничим потенціалом, а також аналіз ефективності використання ресурсно-виробничого потенціалу підприємства. Виявлено ключові проблеми, які впливають на ефективність його формування та використання.

Розроблено рекомендації щодо вдосконалення управління ресурсно-виробничим потенціалом досліджуваного підприємства, зокрема створення цифрових двійників ключових виробничих ліній, таких як доменне виробництво та гірничо-збагачувальні процеси, а також генерації енергії із залишкових ресурсів; будівництво слябової МБЛЗ та будівництва та введення в експлуатацію нового хвостосховища «Третя карта», удосконалення комунікацій між різними рівнями управління.

Ключові слова: ресурсно-виробничий потенціал, управління, ефективність, основні засоби, цифрові двійники, енергоефективність.

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО - МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНО - ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Поняття, структура та роль ресурсно - виробничого потенціалу підприємства	10
1.2. Методологічні підходи до управління ресурсно-виробничим потенціалом підприємства	17
1.3. Методи управління ресурсно - виробничим потенціалом підприємства	26
Висновки до розділу 1	29
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА СТАНУ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНО- ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»	30
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	30
2.2. Аналіз управління ресурсами та виробничим потенціалом ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	44
2.3. Оцінка ефективності використання ресурсно - виробничого потенціалу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	55
Висновки до розділу 2	64
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНО - ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»	66
3.1. Використання цифрових двійників для управління виробничим потенціалом підприємства	66

3.2. Розробка та оцінка ефективності заходів для вдосконалення використання ресурсів підприємства	71
Висновки до розділу 3	85
ВИСНОВКИ	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	92
ДОДАТКИ	98

ВСТУП

У сучасних умовах нестабільного економічного середовища та швидких технологічних змін ефективне управління ресурсно-виробничим потенціалом підприємств набуває вирішального значення. Успіх компаній залежить від здатності не лише ефективно використовувати наявні ресурси, але й оптимально їх розподіляти, адаптуватися до змін ринку та мінімізувати втрати. Особливо актуальним це питання є для промислових підприємств, таких як ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», яке відіграє важливу роль у металургійній галузі України.

Ресурсно-виробничий потенціал підприємства охоплює сукупність матеріальних, трудових, фінансових та технічних ресурсів, які забезпечують ефективність функціонування виробничих процесів. Його значення підкреслюють дослідження провідних вчених, серед яких Завадський Й. С., Лігоненко Л. О., Єлейко А. Г., що наголошують на важливості раціонального використання ресурсів для досягнення стратегічних цілей підприємства. У роботах зарубіжних дослідників, таких як Р. Каплан, Д. Нортон і М. Портер, наголошується на необхідності інтеграції цифрових технологій у процеси управління для підвищення конкурентоспроможності.

Особливості та проблеми управління ресурсно-виробничим потенціалом ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є важливою складовою забезпечення його стійкого розвитку в умовах глобалізації та цифровізації. Ефективність цього процесу безпосередньо впливає на фінансові результати, якість продукції, екологічну безпеку та соціальну відповідальність підприємства.

Метою роботи є аналіз стану та ефективності управління ресурсно-виробничим потенціалом ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та розробка практичних рекомендацій щодо його вдосконалення в умовах сучасних викликів.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

провести теоретичний аналіз сутності ресурсно-виробничого потенціалу

підприємства та методів його оцінки;

надати організаційно-економічну характеристику ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»;

оцінити стан та ефективність використання ресурсів підприємства за основними показниками;

розробити заходи щодо підвищення ефективності управління ресурсно-виробничим потенціалом із використанням сучасних цифрових інструментів та технологій.

Предметом роботи є ресурсно-виробничий потенціал.

Об'єктом є процеси управління ресурсно-виробничим потенціалом підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

У роботі застосовано методи економічного аналізу, порівняльного аналізу, індукції та дедукції, графічного відображення інформації, горизонтального та вертикального аналізу, розрахунку та аналізу фінансових показників.

У роботі запропоновано вдосконалення управління ресурсно-виробничим потенціалом ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» через інтеграцію сучасних цифрових технологій, таких як цифрові двійники, що дозволяють моделювати виробничі процеси, прогнозувати технічні несправності та оптимізувати витрати. Зокрема, було запропоновано заходи з енергоефективності, модернізації виробничих потужностей і поліпшення системи управління.

Результати дослідження можуть бути використані для підвищення ефективності управління ресурсами на промислових підприємствах, зниження виробничих витрат, підвищення конкурентоспроможності та екологічної відповідальності. Запропоновані рекомендації сприятимуть адаптації підприємств до сучасних викликів економіки, зокрема в умовах цифровізації та посилення екологічних вимог.

Результати дослідження представлені у науковій публікації «Використання цифрових двійників для управління виробничим потенціалом підприємства» (Congress proceedings «VII International scientific congress society

of ambient intelligence 2024» (Student section), Praha, OKTAN PRINT, 2024. p.211-218.)

При проведенні дослідження використовувались підручники, навчальні посібники, матеріали конференцій, наукові публікації з даної тематики у фахових та зарубіжних виданнях, аналітичні звіти та огляди, дані річної фінансової звітності підприємства, внутрішня інформація підприємства, Інтернет - ресурси.

Оформлення роботи проводилося за допомогою засобів ЕОМ: текстовий редактор Word, програма Excel, OS Windows 10, сервіси інфографіки Venngage та Easel.ly.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО - МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНО - ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття, структура та роль ресурсно - виробничого потенціалу підприємства

Одним із ключових чинників зміцнення позитивних тенденцій у соціально-економічному розвитку підприємства є забезпечення стабільного економічного зростання завдяки ефективному використанню його ресурсного потенціалу. Раціональне використання ресурсів дозволяє підприємству досягати стратегічних і тактичних цілей, підвищуючи його ефективність і конкурентоспроможність.

В умовах обмежених ресурсів особливого значення набуває внутрішній ресурсний потенціал як основа розвитку підприємства. Його ефективне використання та подальше нарощування повинно стати пріоритетним завданням як для керівництва підприємства, так і для всіх його підрозділів [18].

Таким чином, ресурсно-виробничий потенціал (далі РВП) підприємства охоплює сукупність матеріальних, трудових, організаційних, інформаційних та фінансових ресурсів, що забезпечують його стабільний розвиток і стійкі конкурентні позиції на ринку. Оптимальне використання РВП стає основою для прийняття ефективних управлінських рішень, адаптації до змін у зовнішньому середовищі та впровадження інноваційних підходів. Його роль полягає у забезпеченні довгострокових перспектив функціонування підприємства.

З огляду на значущість РВП для ефективного управління, важливо проаналізувати наукові підходи до його визначення та структури. У науковій літературі питання трактування РВП висвітлюється неоднозначно, що обумовлює потребу в узагальненні та систематизації існуючих підходів. Деякі дослідники акцентують увагу на ресурсній складовій РВП, тоді як інші — на виробничих можливостях підприємства.

Розглянемо основні визначення ресурсно-виробничого потенціалу у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення ресурсно-виробничого потенціалу підприємства

Автор	Визначення	Ключові аспекти
Сердак С.Е.	Ресурсний потенціал – це комплекс матеріальних, нематеріальних, трудових і фінансових ресурсів, а також здатність персоналу ефективно застосовувати ці ресурси для реалізації місії підприємства та досягнення як поточних, так і стратегічних цілей.	Комплексний підхід до використання матеріальних, нематеріальних та трудових ресурсів для досягнення цілей підприємства
Чернишова Л.І., Бескубська А.С., Прокоф'єва В.К.	Виробничий потенціал – це сукупність динамічних здатностей організації до використання наявних ресурсів, а також потенційних ресурсів, які можуть бути залучені в майбутньому, з метою стратегічного розвитку, підвищення задоволеності клієнтів, досягнення конкурентних переваг на ринку та отримання прибутку.	Орієнтація на взаємозв'язок внутрішніх та зовнішніх ресурсів і вплив організаційно-економічних умов
Олійник Т.І., Косенко А.О.	Ресурсний потенціал – це потенційна здатність підприємства виробляти продукцію необхідного асортименту, номенклатури та якості, що відповідає основним вимогам ринкового попиту.	Залежність виробничого потенціалу від співвідношення ресурсів, обсягів та якості продукції.
Герасимчук Н.	Ресурсний потенціал - сукупність трудових, природних і матеріальних ресурсів, яка визначається кількістю, якістю та внутрішньою структурою кожного ресурсу.	Взаємозв'язок трудових, матеріальних і фінансових ресурсів для досягнення цільової структури потенціалу
Процюк Ю.Д.	Ресурсний потенціал розуміємо як сукупність технічних, технологічних, енергетичних, інформаційних, інноваційних, інвестиційних та трудових ресурсів підприємства	Широке трактування ресурсного потенціалу, включаючи інноваційні, інформаційні та трудові складові
Кей Р., Едвардс В., Даффі П.	Виробничий потенціал - об'єктивна здатність підприємства виробляти продукцію, що залежить від кількості та співвідношення матеріальних, трудових і природних ресурсів, а також від рівня їх впливу, визначеного об'єктивними умовами функціонування економіки.	Взаємозалежність обсягів ресурсів та їх впливу на ефективність виробничої системи
Матвеева Н.М., Жога А.С.	Ресурсний потенціал – це сукупність необхідних для функціонування або розвитку системи різних видів ресурсів.	Ресурсний підхід до розвитку підприємства на основі функціонування різних типів ресурсів.

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі [19,23,28,31,33,40]

Як видно з табл.1.1, різні автори пропонують різні підходи до трактування РВП. Зокрема, зарубіжні вчені більше уваги приділяють організаційним та людським ресурсам, тоді як українські — матеріальним та фінансовим.

Дослідження ресурсного потенціалу є невід'ємною складовою процесу розробки стратегії його розвитку. Саме управління формуванням ресурсного потенціалу повинно стати ключовим напрямом для забезпечення стабільної діяльності будь-якого підприємства. Від того, наскільки ефективно чи неефективно використовуються ресурси, залежить зміна їх структури. Варто зазначити, що активи завжди піддаються вартісній оцінці, тоді як ресурси можуть і не мати такої оцінки. Таким чином, активи є ресурсами, але не кожен ресурс можна вважати активом. Збільшення величини й зміна структури ресурсного потенціалу спостерігатимуться у разі зростання попиту на продукцію підприємства, і, навпаки, за його зниження — потенціал скорочуватиметься [33].

Зважаючи на сучасні економічні реалії, основна мета управління ресурсним потенціалом полягає в оптимізації ресурсоемності продукції, забезпеченні її конкурентоспроможності та підвищенні загальної ефективності діяльності підприємства. Для досягнення цього необхідно дотримуватися основних принципів, серед яких: науковий підхід, оптимальність, комплексність, об'єктивність, економічність, гнучкість, оперативність, адаптивність, безперервність та інноваційність.

Важливо відзначити, що при формуванні ресурсного потенціалу часто використовуються терміни «активи», «майно», «капітал», які іноді вживаються неправильно або не у первинному значенні. За твердженням Й.М. Петровича, для того щоб ресурс набув статусу активу, він повинен відповідати певним критеріям: бути врахованим на балансі підприємства та мати достовірну грошову оцінку [27].

Вчений також зауважує, що значна частина ресурсів компанії відображається у Ф№1 «Звіт про фінансовий стан», в активній її частині. Однак

не всі ресурси, зокрема кількісно-якісний склад персоналу чи організаційна якість, можуть бути адекватно відображені в бухгалтерській звітності [27].

Таким чином, ресурсно-виробничий потенціал підприємства є складною системою, що поєднує різні типи ресурсів, які забезпечують ефективне функціонування виробничої діяльності. Для більшої наочності структура ресурсно-виробничого потенціалу представлена на рис.1.1, де відображено основні складові, що формують цілісну виробничу систему підприємства.



Рис.1.1. Структура ресурсно-виробничого потенціалу підприємства

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі [19,20,27,33]

Розглянемо детальніше зазначені блоки ресурсно-виробничого потенціалу підприємства.

Матеріальні ресурси. Ефективне управління матеріальними ресурсами спрямоване на зменшення матеріаломісткості продукції, підвищення обсягів її виробництва, мінімізацію втрат та впровадження вторинного використання сировини і відходів.

Організаційно-технічний потенціал. Цей компонент охоплює технічні та технологічні ресурси, що забезпечують розвиток підприємства та його конкурентоспроможність. Оптимальне управління техніко-технологічним

потенціалом передбачає його постійну модернізацію, оновлення та ефективне використання у виробничому процесі.

Людські ресурси. Кадровий потенціал відіграє ключову роль у формуванні ресурсного потенціалу підприємства. Працівники є важливим елементом виробничої системи, оскільки вони забезпечують адаптацію діяльності підприємства до вимог зовнішнього середовища. Рівень розвитку людських ресурсів визначається компетенціями працівників, тобто їхньою здатністю ефективно використовувати знання, навички та досвід для досягнення поставлених завдань. Стратегічне управління передбачає відбір, навчання, мотивацію, оцінку та перекваліфікацію персоналу, що дозволяє підвищити якість управлінських рішень і ефективність роботи [23].

Варто зазначити, що окремі науковці, зокрема Матвеева Н.М., Жога А.С., Чернишова Л.І., Бескубська А.С., Прокоф'єва В.К. до складу ресурсно-виробничого потенціалу підприємства включають також інформаційні, фінансові, інноваційні та енергетичні ресурси. Ці блоки відіграють важливу роль у забезпеченні сталого розвитку підприємства, підвищенні його конкурентоспроможності та адаптації до умов зовнішнього середовища.

Так, інформація є важливим чинником зв'язку підприємства з зовнішнім середовищем та забезпечення внутрішніх комунікацій. Сучасні інформаційні ресурси включають достовірні дані про економічні тенденції на локальному та глобальному рівнях, що дозволяє оперативно реагувати на зміни ринку.

Управління енергетичними ресурсами передбачає зменшення енергомісткості виробництва та ефективне планування енергобюджету. Особливу увагу слід приділяти пошуку альтернативних джерел енергії для підвищення автономності підприємства та зниження залежності від традиційних постачальників.

Фінансовий потенціал забезпечує стабільність усіх ланок діяльності підприємства. Ефективне управління фінансовими ресурсами передбачає оптимізацію фінансових потоків, структури капіталу та залучення зовнішніх джерел фінансування у разі необхідності.

Інноваційний потенціал є основою для забезпечення конкурентних переваг і довгострокової життєздатності підприємства. Впровадження нових технологій, процесів і підходів дозволяє підвищити ефективність виробництва та зміцнити позиції підприємства на ринку [19,33].

Таким чином, усі складові ресурсно-виробничого потенціалу підприємства – матеріальні, людські, технічні, енергетичні, фінансові, інформаційні та інноваційні ресурси – формують цілісну виробничу систему, забезпечуючи її сталий розвиток та конкурентоспроможність.

Механізм управління ресурсно-виробничим потенціалом є невід’ємною складовою загальної системи управління підприємством. Він представляє собою важливу управлінську підсистему, що підпорядкована стратегічним завданням підприємства та спрямована на досягнення його довгострокових цілей. Основна роль механізму полягає у підвищенні ефективності використання ресурсів, що забезпечує зростання кінцевих результатів діяльності та конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Ефективність управління ресурсно-виробничим потенціалом значною мірою залежить від якості системи менеджменту, що регулює його формування, оптимізацію та розвиток. Чітка координація усіх процесів управління дозволяє підприємству раціонально використовувати наявні ресурси та адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища [23].

На рис. 1.2 представлено схему елементів управління ресурсно-виробничим потенціалом, яка відображає основні компоненти та взаємозв’язки в управлінському процесі.

Важливо підкреслити, що ефективне управління виробничим потенціалом промислового підприємства потребує комплексного підходу, який враховує взаємодію всіх зазначених елементів. Збалансоване поєднання об’єкта, суб’єктів, цілей, критеріїв, методів та ресурсів управління забезпечує оптимальне використання наявного потенціалу, підвищує продуктивність підприємства та сприяє його сталому розвитку в умовах динамічного ринкового середовища.

Ресурсно-виробничий потенціал є однією з ключових складових ефективної діяльності підприємства, оскільки він визначає можливості виробництва, забезпечує стійкість та конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Цей потенціал охоплює сукупність матеріальних, трудових та організаційно-технічних ресурсів, що в єдності формують основу для досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства. Його оптимальне використання дозволяє не лише підвищити продуктивність, але й зменшити витрати, тим самим покращуючи фінансові результати діяльності.

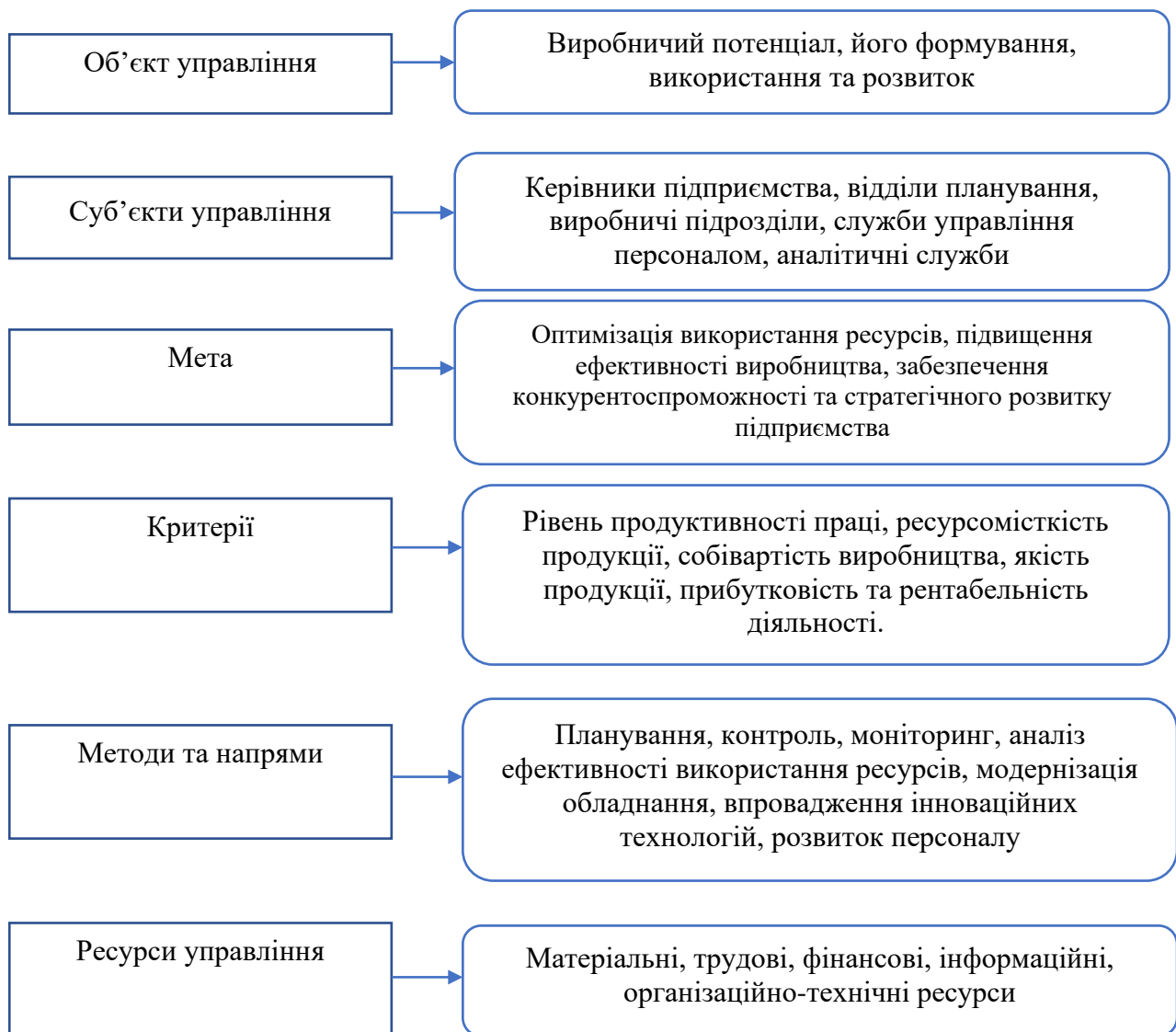


Рис.1.2 Основні компоненти системи управління виробничим потенціалом підприємства

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі [23,40,43]

Важливість ресурсно-виробничого потенціалу особливо зростає в умовах сучасного ринкового середовища, де підприємства стикаються з обмеженістю ресурсів та високою конкуренцією. Раціональне управління потенціалом сприяє підвищенню ефективності виробництва, впровадженню інноваційних технологій та поліпшенню якості продукції. Це дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, задовольняти зростаючі потреби споживачів та закріплювати позиції на ринку.

Крім того, ресурсно-виробничий потенціал відіграє значну роль у забезпеченні стабільного економічного зростання підприємства. Його формування та розвиток дозволяють не лише підтримувати наявний рівень виробництва, але й розширювати виробничі можливості шляхом модернізації технічної бази, підвищення кваліфікації персоналу та ефективного використання наявних ресурсів. Системне управління цим потенціалом створює передумови для довгострокового розвитку та стійкості підприємства в умовах нестабільної економіки.

Таким чином, ресурсно-виробничий потенціал підприємства є фундаментом його успішної діяльності. Його раціональне використання та постійний розвиток є основою для досягнення конкурентних переваг, реалізації стратегічних цілей та забезпечення економічної стійкості підприємства в умовах глобалізації та посилення конкуренції.

1.2.Методологічні підходи до управління ресурсно-виробничим потенціалом підприємства

Ефективне управління ресурсно-виробничим потенціалом підприємства є важливим чинником його стабільного функціонування та розвитку. У сучасних умовах зростаючої конкуренції та обмеженості ресурсів виникає потреба у впровадженні науково обґрунтованих методологічних підходів до управління цим потенціалом. Це дозволяє не лише оптимізувати використання наявних ресурсів, але й забезпечити стратегічні конкурентні переваги.

У науковій літературі виділяють різні методологічні підходи, що поєднують системний, комплексний, факторний аналіз та інші методи оцінки. Кожен з них має свої особливості та інструментарій, спрямований на виявлення резервів розвитку ресурсно-виробничого потенціалу. Розглянемо основні підходи та методи аналізу, які використовуються для ефективного управління ресурсами підприємства.

Таблиця 1.2

Методологічні підходи до управління ресурсно-виробничим потенціалом

Підходи	Характеристика
Системний	Розглядає підприємство як цілісну систему, де всі елементи взаємопов'язані. Цей підхід дозволяє оцінити ресурсний потенціал через призму взаємодії різних компонентів, таких як виробничі, трудові, фінансові та інформаційні ресурси.
Комплексний	Передбачає одночасний аналіз усіх складових ресурсного потенціалу з урахуванням їх взаємного впливу. Це забезпечує більш повну оцінку та виявлення резервів для підвищення ефективності використання ресурсів
Факторний	Зосереджується на вивченні окремих факторів, що впливають на ресурсний потенціал, та їхнього впливу на загальну ефективність підприємства. Цей підхід допомагає виявити ключові чинники, які потребують уваги для покращення показників діяльності.

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі [16,18,43]

Оцінка управління ресурсним потенціалом підприємства повинна бути всебічною та системною, що передбачає узагальнення результатів комплексного економічного аналізу. Така оцінка має на меті сформулювати висновки щодо ефективності використання ресурсів підприємства з урахуванням системного підходу.

Для проведення комплексної оцінки ресурсно-виробничого потенціалу необхідно дотримуватися певної послідовності етапів аналізу. Це дозволяє систематизувати процес дослідження, забезпечуючи його цілісність та обґрунтованість. Основними етапами аналізу є: збір і обробка вихідних даних, визначення ключових показників ефективності використання ресурсів, порівняння результатів з нормативними та плановими значеннями, виявлення резервів і недоліків, а також формулювання рекомендацій для підвищення

ефективності управління ресурсами.

На рис.1.3 представлено основні етапи аналізу ресурсно-виробничого потенціалу підприємства, які забезпечують структурований підхід до його оцінки та управління.



Рис.1.3. Етапи аналізу ресурсно-виробничого потенціалу підприємства

Примітка. Джерело: розроблено автором

Проведене дослідження дало можливість систематизувати існуючі методи аналізу виробничо-ресурсного потенціалу, що демонструє табл.1.3.

Розглянемо зазначені методи більш детально.

Одним із поширених методів є експертна оцінка, яка базується на залученні фахівців для якісного аналізу стану та використання ресурсного потенціалу підприємства. Завдяки професійним знанням і досвіду експертів цей

метод дозволяє враховувати суб'єктивні аспекти, які не завжди можна оцінити кількісно. Проте його недоліком є залежність від компетентності експертів, що може впливати на точність отриманих висновків.

Таблиця 1.3

Методи оцінки виробничо-ресурсного потенціалу підприємства

Метод	Характеристика
Експертні оцінки	Залучення фахівців для якісної оцінки стану та використання ресурсного потенціалу підприємства. Цей метод дозволяє врахувати суб'єктивні фактори та досвід експертів
Рейтингові оцінки	Присвоєння оцінюваним об'єктам певних рангів або балів на основі встановлених критеріїв. Це допомагає порівняти різні аспекти ресурсного потенціалу та визначити пріоритетні напрями розвитку.
Багатофакторні регресійні моделі	Використання статистичних методів для виявлення залежностей між різними факторами та показниками ефективності використання ресурсного потенціалу. Це сприяє більш точному прогнозуванню та плануванню діяльності підприємства
Інтегральні показники	Розрахунок узагальнених індексів, що відображають загальний рівень розвитку та використання ресурсного потенціалу підприємства. Це дозволяє отримати цілісну картину та приймати обґрунтовані управлінські рішення
Комплексний аналіз фінансово-економічних показників	Включає детальний аналіз фінансових результатів, собівартості продукції, прибутковості та рентабельності підприємства. Цей метод дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів та виявити резерви для їх оптимізації з урахуванням фінансових можливостей.

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі [1,14,18, 35,43]

Ще одним важливим підходом є рейтингові оцінки, які дозволяють порівнювати різні аспекти ресурсного потенціалу, присвоюючи їм певні бали або ранги на основі встановлених критеріїв. Цей метод зручний у використанні та забезпечує наочність результатів, але потребує ретельного вибору критеріїв, які мають об'єктивно відображати стан потенціалу.

Для глибокого аналізу використовується метод багатофакторних регресійних моделей, який дає змогу оцінювати взаємозв'язки між різними факторами ресурсного потенціалу та показниками ефективності. Наприклад, можна дослідити, як трудові ресурси впливають на прибутковість

підприємства. Цей метод дозволяє робити точні прогнози та визначати ключові чинники, проте потребує якісних даних і спеціальних аналітичних навичок.

Далі слід звернути увагу на інтегральні показники, які є узагальненими індексами, що відображають загальний рівень розвитку підприємства. Вони дозволяють поєднати кількісні та якісні характеристики в одному індикаторі, забезпечуючи цілісне уявлення про стан ресурсного потенціалу. Основна перевага цього підходу – можливість стратегічного планування на основі інтегрованих даних.

Останнім методом, який варто відзначити, є комплексний аналіз фінансово-економічних показників, що охоплює оцінку таких аспектів, як рентабельність, прибутковість, собівартість продукції та ефективність використання капіталу. Цей підхід дозволяє виявити резерви оптимізації ресурсів, забезпечуючи прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Таким чином, кожен із зазначених методів має свої переваги й обмеження, тому їх вибір залежить від конкретних цілей аналізу та доступності вихідних даних. Комплексне використання цих підходів забезпечує об'єктивну оцінку ресурсно-виробничого потенціалу підприємства, сприяючи ефективному управлінню та стратегічному розвитку.

Розвиток ресурсного потенціалу підприємства залежить не лише від його абсолютного збільшення, але й від ефективного використання, яке враховує якісні характеристики. Кількісні показники допомагають оцінити обсяг і швидкість відтворення окремих ресурсів, а якісні характеристики дають змогу визначити ефективність їх застосування. Поєднання кількісного та якісного аналізу дозволяє оцінити початковий стан потенціалу, виявити диспропорції між ресурсами, встановити пріоритетні напрями розвитку, а також визначити допустимі виробничі, соціальні та економічні навантаження відповідно до рівня та стратегії діяльності підприємства.

Ефективне управління ресурсним потенціалом базується на оцінці ефективності використання ресурсів, яка порівнює отриманий результат з витратами на його досягнення. Результат може бути як економічним

(наприклад, прибуток підприємства), так і соціальним (покращення рівня життя працівників і громади).

Оцінка ефективності управління ресурсним потенціалом є важливим інструментом для забезпечення раціонального використання наявних ресурсів. Вона враховує не лише їх загальний обсяг, але й те, наскільки ресурси фактично використовуються. Система показників для оцінювання має включати як характеристики наявних ресурсів (їх склад, стан, обсяг), так і показники, що відображають ефективність їх використання [18].

Для якісного оцінювання необхідно враховувати структуру потенціалу, взаємозв'язок його елементів та їхнє застосування в процесі виробництва. Важливу роль відіграє аналіз матеріальних елементів ресурсного потенціалу та їх взаємозв'язок з іншими компонентами.

На основі аналізу було визначено ключові показники, які характеризують ефективність управління ресурсним потенціалом підприємства, і ці показники представлені у вигляді системи (додаток А).

Зазначені показники охоплюють різні види ресурсів: матеріальні, фінансові, трудові та інформаційні.

Оцінка ефективності використання матеріальних ресурсів включає аналіз забезпечення підприємства необхідними матеріалами, рівня їх корисного використання, оновлення та вибуття основних засобів, а також фондвіддачі. Ці показники дозволяють оцінити, наскільки раціонально використовуються матеріальні ресурси та як вони впливають на результати діяльності.

У контексті фінансових ресурсів, акцент зроблено на коефіцієнтах, які характеризують ліквідність, фінансову залежність, рентабельність власного капіталу та забезпеченість оборотними коштами. Ці показники допомагають оцінити фінансову стабільність підприємства та ефективність використання капіталу.

Щодо трудових ресурсів, основними показниками є коефіцієнти обороту найманих і звільнених працівників, загального обороту кадрів, плинності персоналу та продуктивності праці. Ці показники дозволяють оцінити

ефективність управління кадрами, виявити рівень стабільності персоналу та його вплив на результати діяльності.

Для інформаційних ресурсів оцінка включає аналіз технічного забезпечення інформаційними системами та рівня кваліфікації кадрів у галузі інформаційних технологій. Ці аспекти забезпечують зв'язок підприємства із зовнішнім середовищем і підвищують ефективність управлінських рішень.

Загалом, система показників, представлена на рисунку, дозволяє здійснити комплексний аналіз ефективності управління ресурсами, виявити резерви для їх оптимізації та підвищити загальну результативність діяльності підприємства.

Для оцінки ефективності використання технічних та технологічних ресурсів доцільно аналізувати такі показники, як коефіцієнт механізації виробництва, середній вік технологічних процесів та рівень фондоозброєності праці.

Коефіцієнт механізації (або автоматизації, K_H) виробництва визначається як співвідношення обсягу продукції, виготовленої за допомогою машин або автоматизованих пристроїв, до загального обсягу продукції, який може бути виражений у натуральних або вартісних одиницях. Формула розрахунку коефіцієнта механізації є такою:

$$K_H = \frac{P_m}{P_{заг}}, \quad (1.1)$$

де P_m - обсяг продукції, виготовленої з використанням машин або автоматизованого обладнання;

$P_{заг}$ - загальний обсяг продукції, виражений у натуральному або вартісному вимірі.

Цей показник дозволяє оцінити рівень впровадження механізованих або автоматизованих процесів у виробництві, що є важливим для визначення технологічної ефективності підприємства.

Фондоозброєність праці (Фп) розраховується як відношення

середньорічної вартості основних засобів, які використовуються в основній діяльності підприємства (Вф), до середньоспискової чисельності працівників, зайнятих у виробничому процесі (Чпвп):

$$\Phi_{\Pi} = \frac{Вф}{Ч_{пвп}}, \quad (1.2)$$

де Вф - середньорічна вартість основних засобів, що використовуються в основній діяльності;

Чпвп - середньоспискова чисельність працівників, зайнятих у виробничому процесі.

Цей показник відображає рівень забезпечення працівників основними засобами та дозволяє оцінити ефективність їх використання у виробничій діяльності.

Для оцінки ефективності використання підприємством засобів праці слід врахувати такі показники, як кількість необхідного обладнання, коефіцієнт оновлення основних засобів, коефіцієнт їх вибуття, рівень зносу, коефіцієнт придатності основних засобів, а також показник фондівдачі [3,17,18,21].

Коефіцієнт оновлення основних засобів (Кон) обчислюється як співвідношення вартості основних засобів, які були придбані або введені в експлуатацію протягом звітного періоду, до їх загальної вартості на кінець цього періоду:

$$Кон = \frac{\Phi}{\Phi_{кін}}, \quad (1.3)$$

де Φ – вартість основних засобів, що надійшли протягом звітного періоду;

$\Phi_{кін}$ – вартість основних засобів на кінець звітного періоду.

Коефіцієнт оновлення основних засобів показує, яку частку від загальної вартості основних засобів на кінець звітного періоду становлять нові засоби, введені або придбані протягом цього періоду. Цей показник відображає

інтенсивність оновлення матеріально-технічної бази підприємства та рівень інвестицій у модернізацію виробничих потужностей. Чим вищий коефіцієнт, тим активніше підприємство оновлює свої основні засоби.

Решта показників та формули їх розрахунку наведені у додатку Б.

Для комплексного розуміння стану та ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства, а також для оцінки впливу його ресурсів на результати діяльності, використовується інтегральний показник ефективності використання ресурсного потенціалу. Формула для його розрахунку наведена в додатку В. Цей показник дозволяє об'єднати різні аспекти оцінки ресурсів підприємства в єдиний коефіцієнт, що розраховується за відповідною формулою [18]:

$$\Pi = \sum_{i=1}^n K_i * P_i, \quad (1.4)$$

де K_i – ваговий коефіцієнт показників оцінки ефективності використання ресурсів підприємства;

P_i – частковий ресурсний показник підприємства;

i – кількість ресурсів підприємства.

Отже, методика оцінки виробничо-ресурсного потенціалу підприємства є основою для визначення його ефективності та виявлення резервів розвитку. Комплексний підхід до оцінки включає аналіз кількісних і якісних характеристик ресурсів. Основними методами є експертні оцінки, рейтингові методи, багатофакторні регресійні моделі, інтегральні показники та комплексний аналіз фінансово-економічних даних.

Ці методи дозволяють оцінити початковий стан ресурсного потенціалу та його вплив на результати діяльності підприємства. Особливу увагу приділено оцінці ефективності використання окремих видів ресурсів, таких як матеріальні, фінансові, трудові та інформаційні, із застосуванням відповідних показників.

Результати аналізу створюють основу для розробки управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію використання ресурсів, підвищення продуктивності та забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Інтегральний показник ефективності дозволяє отримати цілісну картину стану ресурсного потенціалу та визначити напрями його вдосконалення.

Застосування розглянутих методологічних підходів та методів аналізу сприяє підвищенню ефективності управління ресурсно-виробничим потенціалом підприємства, що, у свою чергу, забезпечує його стійкий розвиток та конкурентоспроможність на ринку.

1.3. Методи управління ресурсно - виробничим потенціалом підприємства

Управління ресурсно-виробничим потенціалом підприємства є складним процесом, що потребує використання науково обґрунтованих підходів і методів. Методи управління дозволяють ефективно координувати та оптимізувати використання матеріальних, трудових, фінансових та інформаційних ресурсів, що забезпечує стабільне функціонування підприємства та його розвиток у довгостроковій перспективі.

Аналіз управління ресурсним потенціалом підтверджує, що він є ключовим чинником раціонального використання ресурсів та забезпечення ефективності економічної діяльності підприємства. Результативність діяльності прямо залежить від рівня управління ресурсним потенціалом, оскільки цей процес відбувається відповідно до внутрішніх закономірностей господарської діяльності. Управління ресурсами необхідне для аналізу поточного стану підприємства, прогнозування його розвитку та визначення оптимальних способів використання наявних ресурсів.

Аналіз літературних джерел з цієї теми дозволяє дійти висновку, що управління потенціалом підприємства спрямоване на досягнення його цілей із мінімальними витратами ресурсів та максимальним отриманням цільового

результату. Процес управління ресурсним потенціалом можна наочно відобразити у вигляді схеми, наведеної в додатку Г.

На думку більшості вчених-економістів, управління ресурсним потенціалом базується на ефективному використанні та нарощуванні його складових. Це досягається через детальний аналіз і оцінку окремих структурних елементів потенціалу [18,22,10,36].

Ефективне управління ресурсним потенціалом потребує застосування різних методів, що забезпечують аналіз, оптимізацію та розвиток його складових. Кожен із методів має свої особливості та спрямований на досягнення конкретних цілей управління. У сучасній практиці найбільш поширеними є такі підходи до управління ресурсно-виробничим потенціалом підприємства, як системний, програмно-цільовий, економіко-математичний, функціональний, інноваційний та процесний методи. Їх коротка характеристика наведена у таблиці 1.4).

Таблиця 1.4

Методи управління ресурсно - виробничим потенціалом підприємства

Метод	Зміст
Системний	Системний підхід передбачає розгляд ресурсно-виробничого потенціалу як цілісної системи, де всі елементи взаємопов'язані. Управління в рамках цього методу спрямоване на забезпечення узгодженості між ресурсами, процесами та цілями підприємства.
Програмно-цільовий	Цей підхід базується на формуванні конкретних цілей розвитку ресурсного потенціалу з подальшим створенням програм їх досягнення. Він дозволяє підприємству зосередитися на пріоритетних напрямках розвитку, таких як оновлення технічної бази чи підвищення кваліфікації персоналу.
Економіко-математичний	Включає використання математичних моделей та методів для оптимізації ресурсів і прогнозування ефективності їх використання. Наприклад, методи лінійного програмування дозволяють визначити оптимальне співвідношення ресурсів для досягнення максимального результату.
Функціональний	Передбачає розподіл функцій управління між структурними підрозділами підприємства для забезпечення ефективного використання ресурсів. Цей підхід дозволяє чітко визначити зони відповідальності та уникнути дублювання функцій.
Інноваційний	Спрямований на впровадження нових технологій, процесів і підходів у використанні ресурсів. Він дозволяє підприємству адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та зберігати конкурентоспроможність.
Процесний	Фокусується на управлінні ресурсами в рамках бізнес-процесів. Цей метод передбачає безперервний моніторинг і вдосконалення процесів із метою підвищення ефективності використання ресурсів.

Метод	Зміст
Функціональний	Передбачає розподіл функцій управління між структурними підрозділами підприємства для забезпечення ефективного використання ресурсів. Цей підхід дозволяє чітко визначити зони відповідальності та уникнути дублювання функцій.
Інноваційний	Спрямований на впровадження нових технологій, процесів і підходів у використанні ресурсів. Він дозволяє підприємству адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та зберігати конкурентоспроможність.
Процесний	Фокусується на управлінні ресурсами в рамках бізнес-процесів. Цей метод передбачає безперервний моніторинг і вдосконалення процесів із метою підвищення ефективності використання ресурсів.

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі [4,8,11,36]

Залежно від специфіки діяльності підприємства, його цілей та ресурсних можливостей, доцільно обирати той чи інший метод управління ресурсно-виробничим потенціалом. Наприклад, системний метод ефективний для комплексного підходу до управління всіма ресурсами, тоді як програмно-цільовий метод підходить для реалізації конкретних стратегічних проектів.

У реальних умовах управління підприємствами часто використовують поєднання кількох методів. Наприклад, програмно-цільовий метод може доповнюватися функціональним для забезпечення чіткого розподілу відповідальності та інноваційним – для впровадження нових технологій.

Застосування цих методів передбачає використання сучасних інформаційних систем і технологій, що спрощують процес моніторингу, аналізу та прийняття управлінських рішень. Наприклад, економіко-математичний метод може бути реалізований за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення для моделювання та оптимізації ресурсів.

Комплексне використання розглянутих методів дозволяє підприємству не лише раціонально управляти своїм ресурсно-виробничим потенціалом, але й досягати стійкого розвитку в умовах мінливого ринкового середовища.

Висновки до розділу 1

Ресурсно-виробничий потенціал підприємства є основою його стабільного функціонування та розвитку. Його структура включає матеріальні, трудові, організаційно-технічні ресурси, які відіграють важливу роль у забезпеченні ефективності діяльності підприємства. Розуміння ролі цього потенціалу дозволяє оцінити його вплив на досягнення стратегічних і тактичних цілей.

Методологічні підходи до управління ресурсно-виробничим потенціалом спрямовані на комплексний аналіз, оцінку та оптимізацію ресурсів. Вони базуються на принципах системності, комплексності та адаптивності, що дозволяє підприємству ефективно використовувати ресурси і забезпечувати стійкий розвиток.

Методи управління включають системний, програмно-цільовий, економіко-математичний, функціональний, інноваційний та процесний підходи. Їх поєднання забезпечує раціональне використання наявних ресурсів, підвищення продуктивності та конкурентоспроможності підприємства.

Комплексний підхід до управління ресурсно-виробничим потенціалом створює умови для досягнення високої ефективності діяльності, раціонального використання ресурсів та реалізації стратегічних цілей підприємства.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СТАНУ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНО-ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є одним із найбільших металургійних підприємств України, що спеціалізується на повному циклі виробництва металопродукції - від видобутку залізної руди до випуску готових виробів. Завдяки належності до глобальної корпорації ArcelorMittal підприємство має доступ до сучасних технологій, інвестицій та міжнародних ринків. Основною продукцією є сталь, чавун, прокат, концентрат і залізна руда.

Підприємство розташоване в місті Кривий Ріг та займає значну площу, включаючи гірничо-збагачувальні комплекси, агломераційний, сталеплавильний, доменний і прокатний цехи. Крім цього, структура підприємства включає коксохімічне виробництво, енергетичний департамент та транспортну інфраструктуру. Видобуток залізної руди здійснюється як відкритим, так і підземним способом, що забезпечує підприємству значну сировинну базу.

Компанія орієнтована на міжнародні ринки, серед яких провідну роль відіграють Близький Схід, країни Африки та СНД. Частка підприємства на ринку Африки складає близько 10%, а на ринку Близького Сходу компанія демонструє стабільне зростання обсягів експорту [26].

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» активно впроваджує заходи з екологізації виробництва, зокрема через інтеграцію міжнародних стандартів ISO 14001 та ISO 50001. Серед основних екологічних ініціатив - модернізація обладнання, зменшення викидів у повітря та утилізація відходів виробництва. Значну увагу приділяють безпеці праці, впроваджуючи корпоративні стандарти FPS і програму «Оберіг».

Через військові дії, що тривають в Україні, обсяги виробництва підприємства в останні роки значно скоротилися, і завантаженість потужностей становить лише 20–25%. Попри це, завдяки підтримці корпорації ArcelorMittal, підприємство зберегло стабільну ліквідність і продовжує виконувати стратегічні завдання.

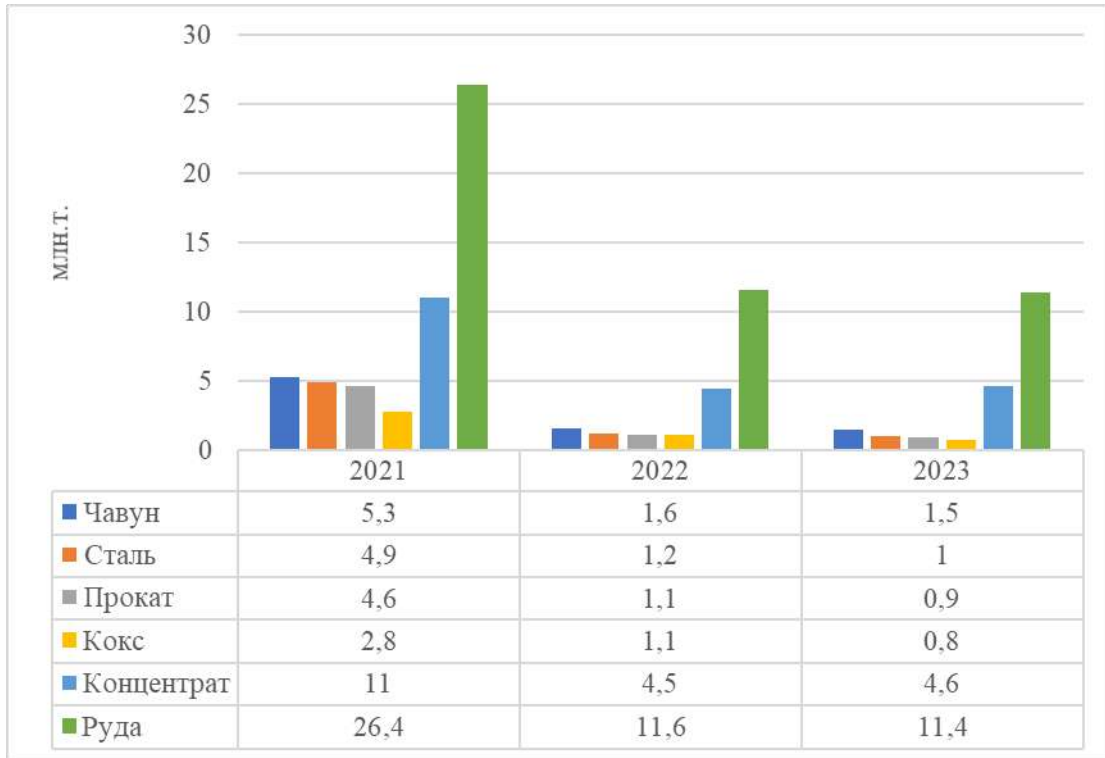


Рис.2.1. Динаміка обсягів виробництва ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2021-2023 роки, млн.т.

Примітка. Джерело: побудовано автором за даними [24,26]

У період з 2021 до 2023 року спостерігалось скорочення обсягів виробництва основних видів продукції комбінату. Так, як свідчать дані рис. 2.1, загальний обсяг виробництва ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за період 2021–2023 років скоротився на 63,3% або на 34,8 млн тон. Найзначніше зменшення відбулося у виробництві руди та концентрату, обсяги яких знизилися на 15 млн тон (56,8%) і 6,4 млн тон (58,2%) відповідно.

У 2023 році ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» виготовило 1 мільйон тон сталі, що становить 81,5% від рівня 2022 року. Виробництво чавуну склало 1,5 млн тон, досягнувши 92,8% обсягів попереднього року. Випуск прокату

зменшився до 0,9 млн тон, що відповідає 80,8% від показників 2022 року. У гірничо-видобувному сегменті підприємство добуло 11,4 млн тон руди, що становить 97,9% від обсягів минулого року [24,26].

Проте базове підприємство зберігає високий рівень операційної стійкості завдяки оптимізації витрат, диверсифікації ринків збуту та використанню кредитних інструментів.

Наступний рис.2.2 демонструє динаміку частки окремих видів продукції в загальному обсязі виробництва досліджуваного підприємства.

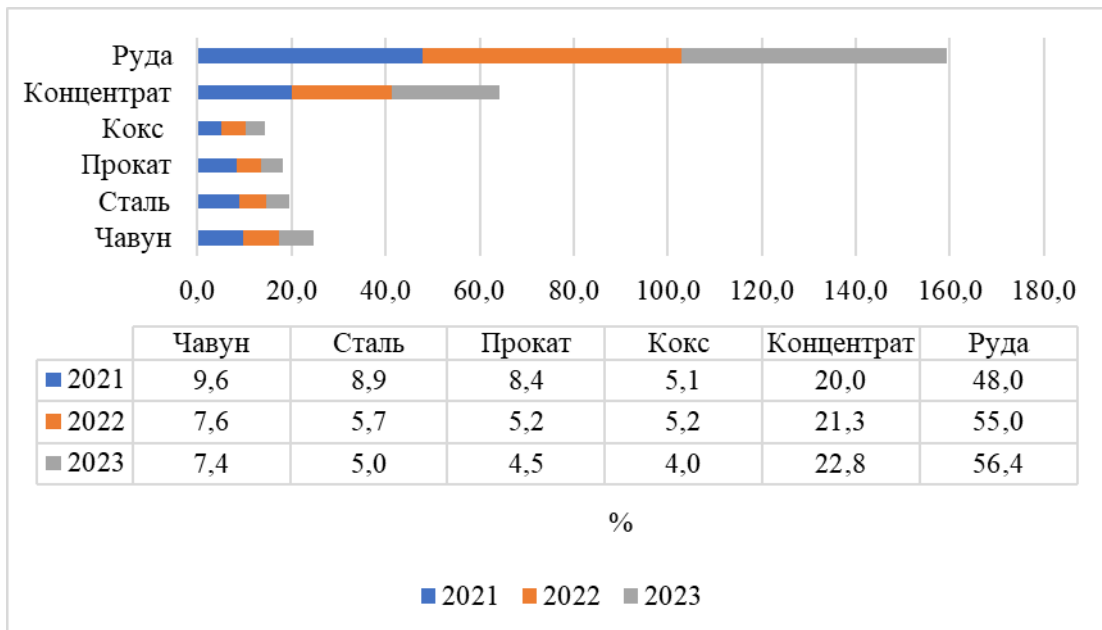


Рис.2.2. Динаміка частки окремих видів продукції в загальному обсязі виробництва ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2021-2023 роках, %

Примітка. Джерело: побудовано автором за даними [24,26]

На основі рис.2.2 можна зробити висновок про загальну тенденцію до зниження виробничих показників майже за всіма видами продукції. Найбільше скорочення спостерігається у виробництві сталі, частка якої зменшилася з 8,9% у 2021 році до 5,0% у 2023 році, що свідчить про зниження на 43,8%. Подібну динаміку демонструє і виробництво прокату, яке скоротилося з 8,4% до 4,5%, а також виробництво коксу, частка якого зменшилася з 5,1% до 4,0%. Обсяги чавуну знизилися менш суттєво: з 9,6% у 2021 році до 7,4% у 2023 році, що становить зменшення на 22,9%.

На відміну від інших показників, виробництво руди та концентрату демонструє позитивну динаміку. Частка руди зросла з 48,0% у 2021 році до 56,4% у 2023 році, що свідчить про приріст на 17,5%. Концентрат також показав зростання - з 20,0% до 22,8%, тобто на 14%. Ці тенденції вказують на зміщення фокусу підприємства на збагачення рудних ресурсів і їх експорт, що може бути стратегічним рішенням у відповідь на виклики ринку та обмеження в інших сегментах виробництва.

Загалом, попри загальне скорочення виробничих показників, зростання у видобуванні та переробці рудних ресурсів свідчить про адаптацію підприємства до змін у зовнішньому середовищі. Така ситуація вимагає подальшої оптимізації виробничих процесів, зменшення витрат і розвитку тих напрямів, які демонструють позитивну динаміку.

Підприємство має лінійно-функціональну структуру управління, що включає як основні, так і допоміжні підрозділи, такі як відділи продажів, фінансів, стратегічного планування, автоматизації, екології та якості. Така структура забезпечує чіткий розподіл відповідальності й координацію діяльності (додаток Д).

Організаційна структура ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» характеризується чітким розподілом функцій і відповідальності між основними та допоміжними підрозділами. Управління здійснюється наглядовою радою та генеральним директором, що забезпечує стратегічне керівництво та узгодженість рішень. Основними підрозділами є планово-економічний відділ, департамент забезпечення, департамент з персоналу та виробничо-технічний відділ. Планово-економічний відділ відповідає за фінансове планування, контроль витрат і складання бюджетів, до його складу входять фінансовий відділ, бухгалтерія та юридичний відділ, які забезпечують фінансово-економічну стабільність підприємства. Департамент забезпечення включає відділи маркетингу, зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) і складське господарство, що орієнтовані на постачання ресурсів, роботу з постачальниками та організацію продажів, зокрема на міжнародних ринках.

Департамент з персоналу виконує комплексну роботу з управління кадрами, включаючи навчання персоналу, контроль оплати праці та забезпечення охорони праці, що сприяє підвищенню кваліфікації працівників та безпеці на робочих місцях. Виробничо-технічний відділ, до складу якого входять транспортна та диспетчерська служби, координує внутрішньовиробничу логістику та контроль за виконанням виробничих процесів. Основними перевагами структури є чіткий розподіл функцій, наявність спеціалізованих підрозділів, таких як ЗЕД та маркетинг, що дозволяє підприємству адаптуватися до ринкових викликів, а також вертикальна структура управління, яка забезпечує узгодженість стратегічних та операційних рішень.

Водночас значна кількість підрозділів може ускладнювати комунікацію між ними та уповільнювати прийняття рішень. Відсутність гнучких горизонтальних зв'язків між департаментами може сповільнювати адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища. Загалом, організаційна структура ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» відповідає потребам великого промислового підприємства, забезпечуючи функціональність, спеціалізацію та управлінську координацію.

Організаційна структура ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» демонструє злагоджену систему управління, спрямовану на ефективне використання ресурсів і досягнення стратегічних цілей підприємства. Однак, для повного розуміння ефективності діяльності компанії та її стійкості на ринку необхідно враховувати фінансові показники. Важливим інструментом оцінки фінансової стабільності компанії є FinScore - скоринговий індекс, який відображає стан ліквідності, платоспроможності, рентабельності та ділової активності. Динаміка цього показника за 2019–2023 роки дозволяє глибше зрозуміти поточний фінансовий стан підприємства.

Як видно з графіку, індекс FinScore ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» демонструє значні коливання протягом 2019–2023 років. У 2019 році значення індексу становило 2,7, що свідчило про середній рівень фінансової стабільності

(категорія В). У 2020 році показник незначно знизився до 2,6, залишаючись у межах тієї ж категорії.

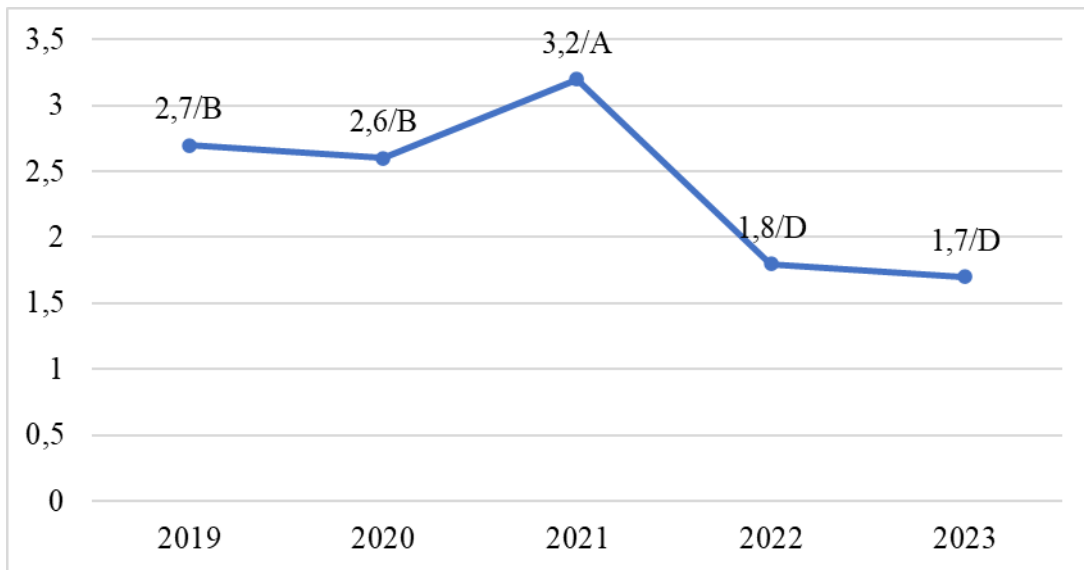


Рис.2.3 Динаміка індексу FinScore ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2019-2023 роки

Примітка. Джерело: [49]

Позитивна динаміка спостерігалася у 2021 році, коли індекс досяг 3,2, що відповідає високій фінансовій стабільності (категорія А). Це свідчить про успішне управління фінансами та зростання рентабельності в цей період. Проте у 2022 році індекс різко знизився до 1,8 (категорія Д), а у 2023 році впав ще більше — до 1,7, залишаючись у тій самій категорії. Таке падіння може бути наслідком політичних та економічних викликів, зокрема впливу війни, скорочення обсягів виробництва та зниження платоспроможності.

Загалом, FinScore відображає складну ситуацію, в якій опинилося підприємство. Незважаючи на позитивну динаміку у 2021 році, подальше погіршення показників свідчить про необхідність заходів з оптимізації витрат, підвищення ліквідності та адаптації до нових умов ринку. Аналіз індексу підкреслює важливість стратегічного фінансового управління для відновлення стабільності та конкурентоспроможності підприємства.

Фінансовий скоринг FinScore відображає внутрішню фінансову стійкість компанії та її здатність ефективно управляти ресурсами в складних умовах.

Однак для комплексної оцінки позиції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на ринку важливо врахувати й ринковий скоринг MarketScore, який характеризує частку підприємства в галузі, його конкурентні позиції, а також динаміку виручки. Цей показник дозволяє оцінити місце компанії на ринку відносно конкурентів та її адаптивність до змін у зовнішньому середовищі.

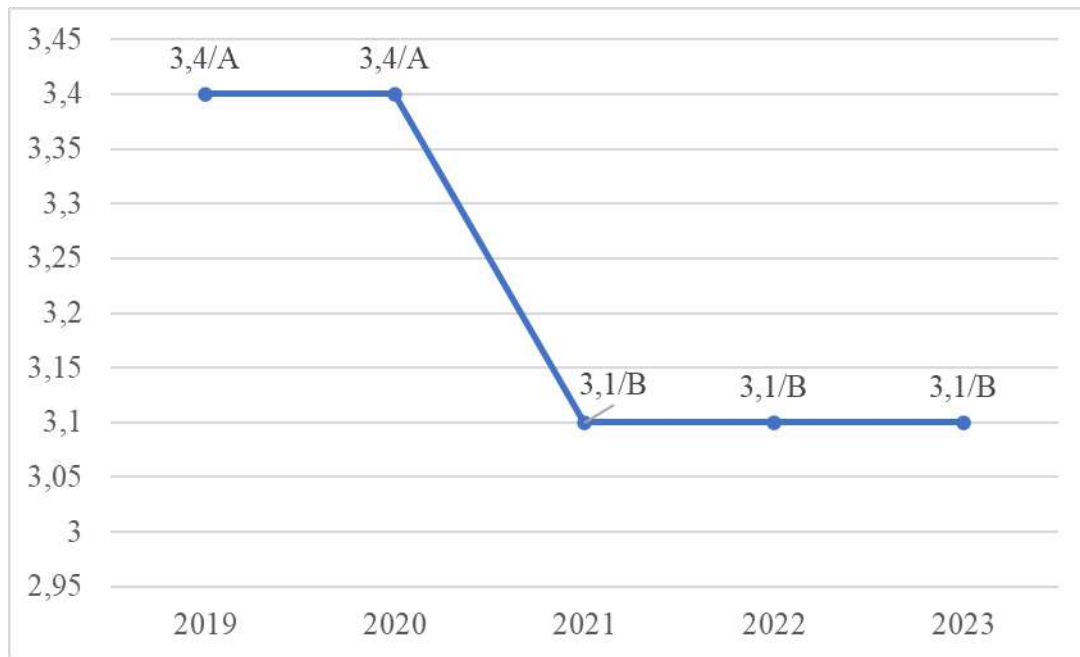


Рис.2.4. Динаміка індексу MarketScore ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2019-2023 роки

Примітка. Джерело: [50]

MarketScore демонструє комплексну оцінку ринкової позиції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за період 2019–2023 років. Протягом цього періоду спостерігаються як позитивні, так і негативні тенденції, що характеризують конкурентоспроможність підприємства.

Індекс MarketScore у 2019 та 2020 роках залишався стабільним на рівні 3,4 (категорія А), що свідчило про високі позиції компанії на ринку. Однак у 2021 році індекс знизився до 3,1 (категорія В), і це значення залишалося незмінним до 2023 року. Зниження категорії може свідчити про посилення конкуренції та адаптацію компанії до складних економічних умов.

Частка ринку ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» поступово зростала, досягнувши 23,21% у 2023 році. Це вказує на здатність компанії втримувати та

навіть посилювати свої позиції на ринку, незважаючи на загальне зниження обсягів виробництва. Водночас частка у секторі зазнала значного скорочення: з 4,29% у 2021 році до 1,84% у 2023 році. Це може свідчити про зменшення впливу підприємства в межах галузі, хоча частка на субринку залишалася стабільною на рівні 23,21%.

Абсолютний приріст виручки виявив значні коливання. У 2021 році компанія показала значний приріст на 45806,5 млн грн, однак вже в 2022 році спостерігалось значне падіння виручки на 65484,7 млн грн, а у 2023 році – зниження ще на 1969,8 млн грн. Відносний приріст виручки у 2023 році також вказує на негативну динаміку, склавши -4,5%. Крім того, сукупний середньорічний темп зростання виручки за останні три роки становив -13,0%, що свідчить про зниження доходів компанії.

Місце компанії в секторі та на ринку також демонструє негативну динаміку. У 2023 році підприємство посіло 4 місце в секторі та 3 місце на ринку, тоді як у попередні роки компанія стабільно займала 2 місце. Це зниження позицій вказує на необхідність зміцнення конкурентоспроможності.

Загалом, ринковий скоринг MarketScore підтверджує, що ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» стикається з викликами на ринку, зокрема з посиленням конкуренції, зниженням виручки та необхідністю адаптації до змін зовнішнього середовища. Водночас стабільна частка ринку свідчить про збереження конкурентних переваг у ключових сегментах. Для покращення ринкових позицій компанії слід зосередитися на модернізації виробництва, оптимізації витрат та розвитку нових ринкових можливостей.

Аналіз фінансового та ринкового скорингу дозволяє отримати комплексну оцінку стійкості та конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Однак для глибшого розуміння фінансового стану підприємства необхідно дослідити структуру та динаміку його активів. Активи є основою для забезпечення операційної діяльності та визначають можливості підприємства в реалізації стратегічних цілей. Аналіз динаміки активів дозволить оцінити зміни в їх складі, ефективність управління та вплив цих змін на загальний фінансовий

стан компанії.

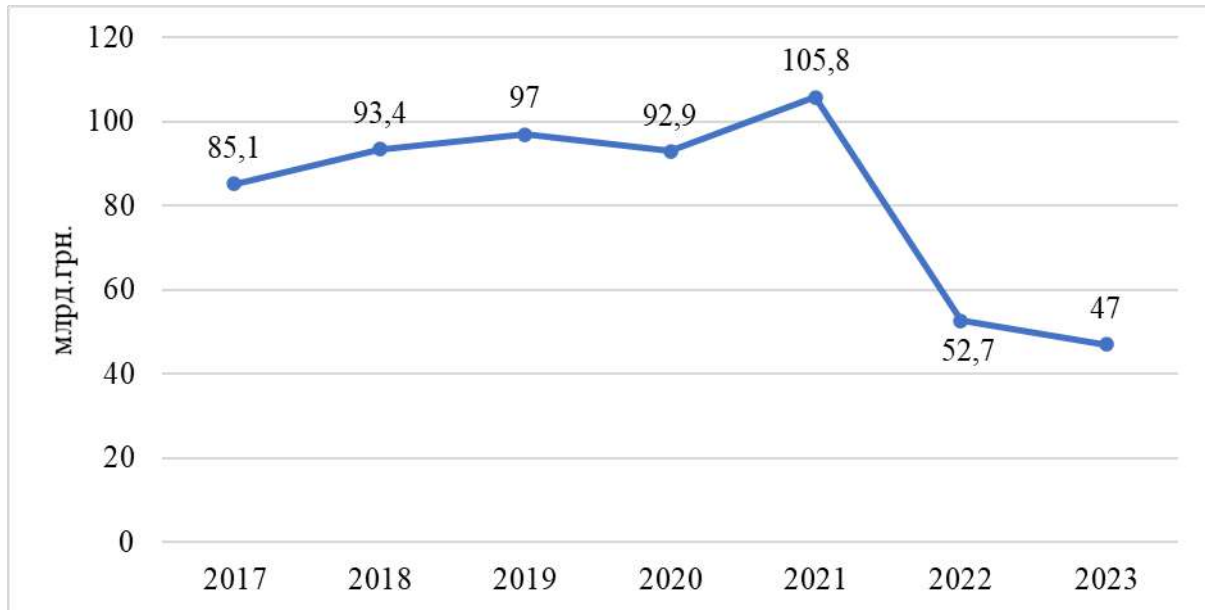


Рис.2.5. Динаміка активів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2017-2023, млрд. грн.

Примітка. Джерело: сформовано автором за даними річної фінансової звітності підприємства

Як видно з рис.2.5, за період 2017–2023 років активи підприємства демонструють нестабільну динаміку зі значними коливаннями. Так, у 2017 році загальний обсяг активів складав 85,1 млрд грн, після чого спостерігалось їх зростання до 93,4 млрд грн у 2018 році та до пікового значення 105,8 млрд грн у 2021 році. Однак у 2022 році обсяг активів суттєво скоротився до 52,7 млрд грн, а у 2023 році впав до 47 млрд грн. Загальне скорочення активів за аналізований період склало 38,1 млрд грн (або 44,8%).

Зниження активів у 2022 році на 50,2 млрд грн (47,4%) свідчить про значні фінансові втрати, які були спричинені впливом війни, скороченням обсягів виробництва та зниженням платоспроможності клієнтів.

У 2023 році падіння активів продовжилося, досягнувши 47 млрд грн, що стало наслідком затяжних кризових умов та обмежених можливостей для залучення інвестицій.

Аналіз динаміки активів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» свідчить про

значне скорочення їх обсягу в останні роки, що підкреслює необхідність більш глибокого вивчення структури активів підприємства. Зокрема, важливо дослідити співвідношення необоротних і оборотних активів, яке визначає фінансову стабільність і операційну ефективність підприємства в умовах мінливого ринкового середовища.

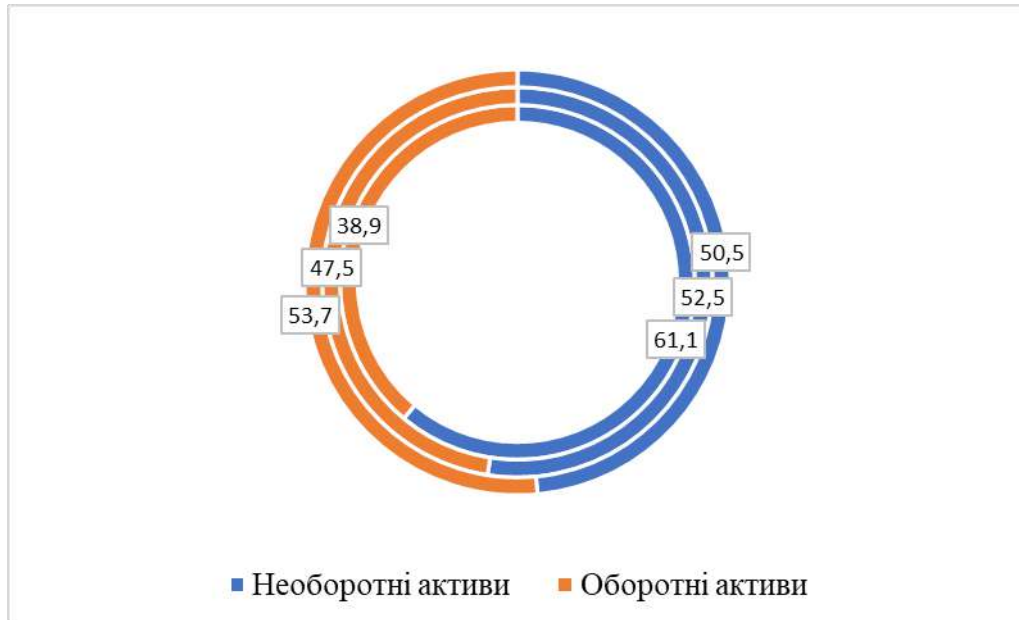


Рис.2.6. Структура активів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2017-2023, %

Примітка. Джерело: сформовано автором за даними річної фінансової звітності підприємства

Як видно, в періоді, що досліджується (до 2023 року), найбільша частка у структурі активів підприємства належала необоротним активам: вона коливалася в межах – 50,5%-61,1%, що є типовим для підприємств металургійної галузі.

Проте вже у 2023 році їх частка поступила оборотним активам і становила 50,5%. Ситуація є наслідком скорочення інвестицій у виробництво, списання певної частини активів через військові дії.

Зростання частки оборотних активів може бути спричинене тимчасовими заходами для підтримання ліквідності підприємства, такими як збільшення запасів або дебіторської заборгованості.

Зміни у структурі активів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» відображають реакцію підприємства на складні економічні та політичні умови. Перерозподіл на користь оборотних активів дозволяє підтримувати операційну діяльність, однак скорочення необоротних активів може вплинути на довгострокову конкурентоспроможність. Для збереження стабільності необхідно збалансувати інвестиції в основні засоби та підтримання ліквідності.

Дослідження структури активів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2021–2023 роки виявило суттєві зміни у співвідношенні необоротних та оборотних активів, що свідчить про прагнення підприємства адаптуватися до поточних умов шляхом підтримання ліквідності. Однак, для більш глибокої оцінки фінансової стійкості підприємства необхідно проаналізувати показник поточної ліквідності (або коефіцієнт покриття), який відображає здатність компанії покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів. Цей показник є ключовим для розуміння фінансової стабільності та платоспроможності підприємства.

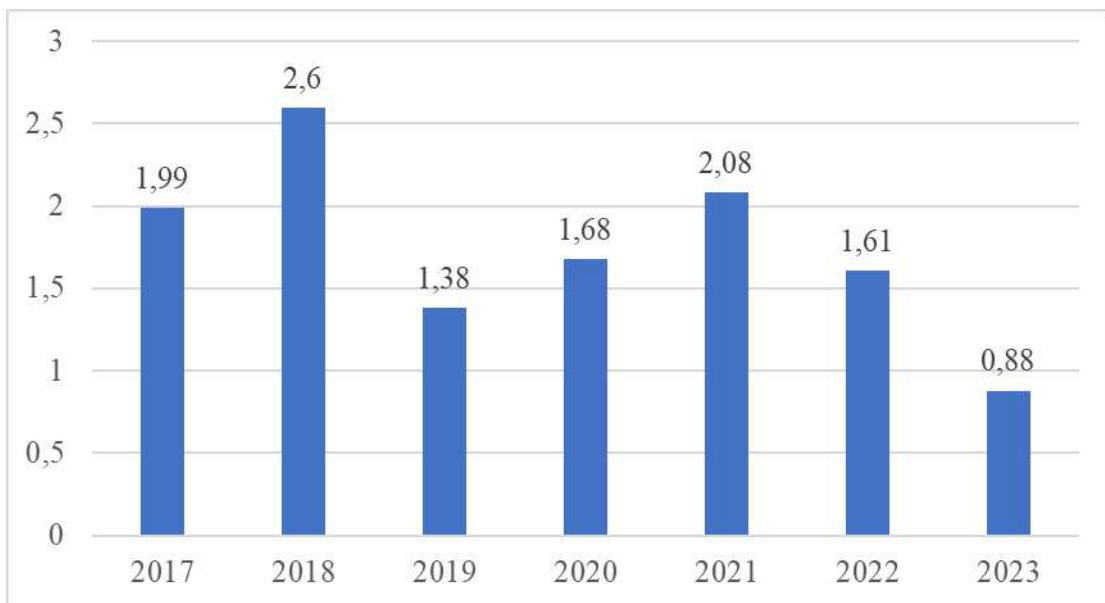


Рис.2.7. Динаміка коефіцієнта поточної ліквідності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2017-2023, млрд. грн.

Примітка. Джерело: сформовано автором за даними річної фінансової звітності підприємства

Протягом аналізованого періоду коефіцієнт поточної ліквідності демонструє загальну тенденцію до зниження, що свідчить про поступове погіршення здатності підприємства покривати короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів. У 2017 році значення показника було досить прийнятним для галузі, проте після періоду незначної стабільності він поступово знижувався і у 2023 році досяг критичного рівня - 0,88, що є небезпечним для фінансової стабільності підприємства.

Це зниження відображає зростаючий фінансовий тиск на компанію, пов'язаний із скороченням ліквідності оборотних активів та збільшенням короткострокових зобов'язань. Ситуація ускладнюється зовнішніми факторами, такими як війна та економічна нестабільність, що значно вплинули на платоспроможність підприємства.

Загальна динаміка підтверджує необхідність впровадження заходів для підвищення ліквідності, зокрема скорочення боргового навантаження, оптимізації оборотних активів і збільшення ефективності використання ресурсів. Ці дії є критично важливими для стабілізації фінансового стану та зниження ризиків банкрутства.

Проведений аналіз фінансових та ринкових показників ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» дозволяє отримати загальне уявлення про поточний стан підприємства, його позиції на ринку та динаміку розвитку. Водночас для більш детальної оцінки як внутрішнього потенціалу компанії, так і впливу зовнішніх факторів необхідно систематизувати отримані дані.

SWOT-аналіз є ефективним інструментом для виявлення сильних і слабких сторін підприємства, а також для визначення можливостей і загроз, що впливають на його діяльність. Такий підхід дозволяє сформулювати стратегічне бачення розвитку компанії, враховуючи як внутрішні ресурси, так і виклики зовнішнього середовища. Саме тому доцільно перейти до проведення SWOT-аналізу, який стане основою для подальшої оцінки фінансово-економічного стану та виробничо-ресурсного потенціалу діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

SWOT – аналіз діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Можливості	Загрози
Розвиток екологічних технологій, зокрема інтеграція стандартів ESG (екологічні, соціальні та управлінські фактори) може покращити репутацію компанії на міжнародних ринках.	Політична нестабільність, зокрема війна та економічна криза в Україні значно впливають на стабільність підприємства.
Розширення експортних ринків - використання потенціалу країн Африки, Близького Сходу та Азії для збільшення частки ринку.	Зниження цін на металопродукцію може суттєво зменшити прибутковість.
Модернізація виробничих процесів - впровадження інноваційних технологій для зниження енерговитрат і підвищення продуктивності.	Конкуренція на міжнародних ринках, зокрема тиск з боку інших великих металургійних підприємств.
Можливість отримання зовнішнього фінансування для оновлення обладнання та впровадження нових проєктів.	Посилення екологічних стандартів - необхідність додаткових інвестицій у відповідність міжнародним екологічним нормам.
Інтеграція цифрових систем для оптимізації виробничих процесів і управлінських рішень.	Залежність від енергоресурсів- зростання цін на енергоносії може негативно вплинути на собівартість продукції.
Сильні сторони	Слабкі сторони
Потужна виробнича база, адже підприємство є найбільшим металургійним комплексом України з повним циклом виробництва, що забезпечує високу конкурентоспроможність.	Скорочення виробництва майже за всіма видами продукції за останні роки через економічні та політичні фактори.
Інтеграція в глобальну корпорацію ArcelorMittal, що надає доступ до інноваційних технологій, інвестицій та міжнародних ринків.	Висока енергозалежність - суттєві витрати на енергоресурси, що впливають на собівартість продукції.
Широкий асортимент продукції (руда, концентрат, сталь, прокат, чавун).	Погіршення фінансових показників, зокрема зниження FinScore та MarketScore, а також від'ємні темпи приросту виручки у 2023 році.
Значна частка продукції постачається на міжнародні ринки, що дозволяє зменшити залежність від внутрішнього попиту.	Старіння обладнання - потреба в оновленні виробничих потужностей для підвищення ефективності.
Розвинена інфраструктура, яка включає власні транспортні й енергетичні потужності, що забезпечує незалежність від зовнішніх постачальників.	Соціальні виклики - зниження кількості працівників через скорочення виробництва та процеси міграції.

Примітка. Джерело: розроблено автором

SWOT-аналіз показує, що ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» має значний виробничий потенціал і можливості для розвитку, однак стикається з

серйозними викликами. Основна стратегія має бути спрямована на модернізацію виробництва, оптимізацію витрат, збереження експортного потенціалу та адаптацію до змін зовнішнього середовища. Це дозволить підприємству зберегти конкурентоспроможність і забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Проведений SWOT-аналіз дозволив виявити основні сильні та слабкі сторони ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», а також визначити можливості й загрози, які впливають на його діяльність. Однак для більш глибокого розуміння зовнішніх факторів, що формують умови функціонування підприємства, доцільно провести PEST-аналіз. Цей підхід дозволить оцінити вплив політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників, які визначають перспективи розвитку компанії та її здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Таблиця 2.2

PEST-аналіз діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Політичні фактори	Економічні фактори
Військові дії в Україні. Продовження війни суттєво впливає на діяльність компанії через пошкодження інфраструктури, зниження безпеки праці та скорочення логістичних можливостей	Зниження внутрішнього попиту. Через скорочення економічної активності в Україні попит на металургійну продукцію з боку внутрішніх споживачів зменшився.
Державна підтримка та регулювання. Наявність державних програм підтримки підприємств у критичних галузях. Однак, посилення податкового навантаження або нестабільність законодавства можуть створювати додаткові ризики	Коливання цін на сировину. Залежність компанії від світових цін на металопродукцію створює ризики для фінансової стабільності.
Екологічне регулювання. Посилення вимог до скорочення шкідливих викидів змушує підприємство впроваджувати екологічні технології, що потребує значних інвестицій	Курс валют. Значна частина виручки формується в іноземній валюті, що позитивно впливає на дохідність в умовах девальвації гривні.
Міжнародні санкції та торгові бар'єри. Зміна геополітичної ситуації впливає на доступ до міжнародних ринків і зменшує експортні можливості.	Високі витрати на енергоресурси. Постійне зростання цін на енергоресурси суттєво впливає на собівартість продукції, що ускладнює конкурентоспроможність.

Продовження табл.2.2

Соціальні фактори	Технологічні фактори
Втрата кадрів. Війна спричинила міграцію населення, що зменшило кількість кваліфікованої робочої сили, зокрема в металургійній галузі.	Модернізація обладнання. Потреба в оновленні виробничих потужностей для підвищення продуктивності та відповідності екологічним стандартам.
Соціальна відповідальність. Компанія активно бере участь у соціальних ініціативах, що зміцнює її репутацію та довіру з боку місцевих громад	Цифровізація управління. Впровадження цифрових технологій, таких як автоматизація виробництва та управління ресурсами, для оптимізації витрат і підвищення ефективності.
Зміна споживчих пріоритетів. Зростає попит на екологічно чисту продукцію, що потребує впровадження нових підходів у виробництві.	Розвиток інноваційних технологій. Використання сучасних технологій, наприклад, у виробництві сталі з низьким рівнем вуглецевих викидів, що дозволяє покращити експортний потенціал.
Рівень безробіття. Високий рівень безробіття в регіоні може створювати проблеми для місцевої економіки, але водночас забезпечує доступ до дешевшої робочої сили.	Доступ до наукових розробок. Інтеграція в глобальну корпорацію ArcelorMittal забезпечує доступ до передових розробок у металургійній галузі.

Примітка. Джерело: розроблено автором

PEST-аналіз свідчить про те, що діяльність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» залежить від значної кількості зовнішніх факторів, зокрема політичних і економічних. Основними викликами є вплив війни, високі витрати на енергоресурси та необхідність відповідності екологічним вимогам. Водночас можливості, пов'язані з технологічною модернізацією, цифровізацією та експортним потенціалом, дозволяють підприємству адаптуватися до змін і забезпечувати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

2.2. Аналіз управління ресурсами та виробничим потенціалом ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Ефективне управління ресурсами та виробничим потенціалом є ключовою передумовою забезпечення стабільної діяльності та конкурентоспроможності будь-якого підприємства. У сучасних умовах економічної нестабільності та посилення конкуренції підприємства змушені

максимально ефективно використовувати наявні ресурси, оптимізуючи їх розподіл та знижуючи витрати.

Виробничий потенціал, який включає матеріальні, трудові, технічні та фінансові ресурси, є основою для досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства. Раціональне управління цими ресурсами сприяє підвищенню продуктивності, зниженню витрат та збільшенню рентабельності. Крім того, грамотне управління дозволяє підприємству швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, підтримувати стабільний розвиток і відповідати потребам ринку.

Таким чином, управління ресурсами та виробничим потенціалом виступає не лише інструментом забезпечення ефективності поточної діяльності, але й важливим елементом довгострокової стратегії розвитку підприємства.

Ефективне управління ресурсами передбачає всебічний аналіз кожного компонента виробничого потенціалу підприємства. Матеріальні ресурси є однією з ключових складових, адже саме вони забезпечують виробничий процес необхідною сировиною, матеріалами та обладнанням. Раціональне використання матеріальних ресурсів дозволяє зменшити витрати, підвищити продуктивність та покращити загальні фінансові результати підприємства.

Для оцінки управління матеріальними ресурсами ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» доцільно розглянути основні показники, що характеризують ефективність їх використання та забезпеченість підприємства необхідними матеріальними засобами.

Раціональне управління основними засобами є ключовим елементом ефективної діяльності підприємства, оскільки саме ці ресурси забезпечують технологічну основу виробничого процесу. Основні засоби включають будівлі, обладнання, машини та інші довгострокові активи, які напряму впливають на обсяги виробництва, якість продукції та конкурентоспроможність підприємства.

На відміну від матеріальних ресурсів, таких як сировина чи запаси, аналіз основних засобів дозволяє оцінити довгострокові інвестиції підприємства, його

готовність до інновацій, рівень автоматизації та технічну оснащеність. Крім того, у фінансовій звітності основні засоби представлені більш детально, що дозволяє провести аналіз їх динаміки, структури та ефективності використання.

Саме тому далі буде проведено аналіз динаміки основних засобів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за останні три роки, який дозволить оцінити зміни в їх обсягах, структуру та вплив на виробничий потенціал підприємства. Слід зазначити, що аналіз буде проведено у розрізі 2021-2022 років через відсутність даних щодо структури основних засобів підприємства у 2023 році (оприлюднена фінансова звітність за 2023 рік не містить Приміток до річної звітності, де розкривається зазначена інформація).

Таблиця 2.3

Аналіз динаміки основних засобів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2021-2022 роки, млн. грн.

Основні засоби	На 01.01.21	На 01.01.22	На 31.12.22	Відхилення, млн.грн.		Темп росту, %	
				2021	2022	2021	2022
Будівлі та споруди	22051,2	21433,3	7662,6	-617,9	-13770,7	97,2	35,8
Машини та обладнання	25384,1	25835,7	8591,7	451,6	-17244	101,8	33,3
Транспортні засоби	1633,1	2105,9	679,0	472,8	-1426,9	129,0	32,2
Інші основні засоби	2897,7	2570,6	2063,4	-327,1	-507,2	88,7	80,3
Разом	51966,1	51945,5	18996,7	-20,6	-32948,8	100,0	36,6

Примітка. Джерело: складено автором на основі річної фінансової звітності підприємства

Аналіз динаміки основних засобів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2021–2022 роки свідчить про суттєве скорочення їх загального обсягу. Станом на початок 2021 року вартість основних засобів становила 51966,1 млн грн, тоді як до кінця 2022 року вона зменшилася до 18996,7 млн грн. Це означає скорочення на 32969,4 млн грн або на 63,4% за два роки. Зменшення обсягів було спричинене вибуттям застарілих активів, внутрішніми переміщеннями, а також, продажем частини основних засобів. Темп зростання за період становив лише 36,6%.

Будівлі та споруди зазнали значного скорочення: їх вартість зменшилася з 22051,2 млн грн у 2021 році до 7662,6 млн грн у 2022 році, що складає зниження на 14388,6 млн грн (35,8%). Подібна тенденція спостерігається і в категорії машин та обладнання, які скоротилися з 25384,1 млн грн у 2021 році до 8591,7 млн грн у 2022 році, що становить зменшення на 16792,4 млн грн (33,8%). Такі зміни можуть свідчити про скорочення виробничих потужностей та оновлення обладнання.

Транспортні засоби зменшилися з 1633,1 млн грн у 2021 році до 679 млн грн у 2022 році, що є найменшою зміною серед основних засобів і свідчить про оптимізацію транспортної інфраструктури. Інші основні засоби скоротилися з 2897,7 млн грн у 2021 році до 2063,4 млн грн у 2022 році, що означає зниження на 834,3 млн грн (71,2%).

Причинами цих скорочень, окрім внутрішніх змін і трансформацій підприємства, стали також зовнішні фактори, зокрема постійні атаки ворога. У 2023 році через проблеми, пов'язані з війною, ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» зміг використовувати виробничі потужності металургійного виробництва лише на 25–30%, тоді як у гірничому департаменті цей показник склав 40%. Фінансові результати підприємства зазнали негативного впливу через зростання цін на електроенергію, вугілля, транспортування продукції, а також через перебої у постачанні ресурсів, зокрема електроенергії, що не дозволило запуснути всі заплановані агрегати.

Загалом, зазначені обставини підкреслюють необхідність ефективного стратегічного управління основними засобами для збереження стабільності роботи підприємства в умовах економічної нестабільності та зовнішніх загроз.

Далі проаналізуємо структуру основних засобів досліджуваного підприємства за 2021-2022 роки (табл.2.4).

Аналіз структури основних засобів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2021–2022 роки виявив суттєві зміни у розподілі їх складових частин. Частка будівель та споруд у структурі основних засобів знизилася з 42,4% у 2021 році до 40,3% у 2022 році, що свідчить про відхилення на -2,1 відсоткових пункти.

Це зменшення може бути пов'язане зі скороченням використання або вибуттям будівельних активів через оптимізацію виробничих потужностей та вплив зовнішніх факторів, таких як воєнні дії.

Таблиця 2.4

Аналіз структури основних засобів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2021-2022 роки, %

Основні засоби	На 01.01.21	На 01.01.22	На 31.12.22	Відхилення, % п.	
				2021	2022
Будівлі та споруди	42,4	41,3	40,3	-1,2	-0,9
Машини та обладнання	48,8	49,7	45,2	0,9	-4,5
Транспортні засоби	3,1	4,1	3,6	0,9	-0,5
Інші основні засоби	5,6	4,9	10,9	-0,6	5,9
Разом	100,0	100,0	100,0	X	X

Примітка. Джерело: складено автором на основі річної фінансової звітності підприємства

Частка машин та обладнання, яка залишається основною складовою основних засобів, також знизилася з 49,7% у 2021 році до 45,2% у 2022 році, що становить відхилення на -3,6 відсоткових пункти. Таке зменшення може свідчити про вибуття застарілого обладнання або зменшення його експлуатації внаслідок економічних чи виробничих обмежень.

Водночас частка транспортних засобів зросла з 3,1% у 2021 році до 3,6% у 2022 році, що є незначним позитивним зростанням на 0,4 відсоткових пункти. Це вказує на відносну стабільність транспортної інфраструктури та її важливість у забезпеченні виробничих і логістичних процесів підприємства.

Найбільш суттєве зростання спостерігається у категорії інших основних засобів, частка яких збільшилася з 5,6% у 2021 році до 10,9% у 2022 році, що становить приріст на 5,3 відсоткових пункти. Це може бути пов'язано зі збільшенням значущості цих активів у діяльності підприємства або з перенесенням певних активів до цієї категорії.

Загалом структура основних засобів демонструє тенденцію до скорочення

частки будівель, споруд, машин і обладнання на користь менш значущих складових, таких як інші основні засоби. Це може свідчити про структурні зміни в управлінні активами підприємства, викликані як внутрішніми, так і зовнішніми факторами, зокрема економічними викликами та впливом війни.

Для ефективного управління основними засобами важливо оцінити їхній поточний стан, що дозволяє визначити рівень фізичної та моральної придатності активів для забезпечення виробничого процесу. Показники стану основних засобів надають можливість проаналізувати знос, придатність, оновлення та вибуття активів, а також оцінити їхню відповідність потребам підприємства. Визначення цих показників є важливим етапом для розуміння поточного стану основних засобів та формування обґрунтованих управлінських рішень.

Проведемо аналіз показників стану основних засобів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», які характеризують їхню наявність, придатність до використання та зміни в структурі.

Таблиця 2.5

**Аналіз стану основних засобів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»
за 2021-2023 роки**

Показники	На 01.01.21	На 01.01.22	На 01.01.23	На 31.12.23	Відхилення		
					2021	2022	2023
Коефіцієнт забезпечення основними засобами	0,59	0,49	0,36	0,39	-0,10	-0,13	0,03
Коефіцієнт зносу	0,56	0,58	0,85	0,86	0,01	0,27	0,01
Коефіцієнт придатності	0,44	0,42	0,15	0,14	-0,01	-0,27	-0,01
Коефіцієнт оновлення	0,00	0,00	-*	-*	0,00	-	-
Коефіцієнт вибуття	0,02	0,01	-*	-*	-0,02	-	-

*відсутні дані щодо надходження та вибуття основних засобів за 2023 рік

Примітка. Джерело: складено автором на основі річної фінансової звітності підприємства

Стан основних засобів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2021–2023 роки характеризується негативною динамікою ключових показників. Так,

коефіцієнт забезпеченості основними засобами, який у 2021 році становив 0,59, знизився до 0,36 у 2023 році. Це свідчить про зменшення частки основних засобів у загальному обсязі активів підприємства, що може вказувати на скорочення інвестицій або зниження їх ролі у виробничій діяльності. Загальне відхилення за період 2021–2023 років склало -0,20, що свідчить про поступове погіршення забезпеченості підприємства основними засобами.

Коефіцієнт зносу основних засобів демонструє значне зростання з 0,56 у 2021 році до 0,86 у 2023 році. Таке збільшення (на 0,30) за досліджуваний період вказує на суттєве погіршення стану основних засобів, зумовлене їх фізичним і моральним старінням. Водночас коефіцієнт придатності основних засобів зменшився з 0,44 у 2021 році до 0,14 у 2023 році, що також свідчить про значне зниження їх придатності до використання. Відхилення у -0,30 за цей період є критичним сигналом про збільшення частки зношених активів, що може негативно впливати на виробничі процеси.

Загалом, аналіз показників стану основних засобів демонструє негативну тенденцію. Зменшення забезпеченості основними засобами, зростання зносу та зниження придатності вказують на необхідність термінового підвищення інвестицій у модернізацію активів.

Управління матеріальними ресурсами є ключовим елементом ефективної діяльності підприємства, оскільки саме матеріальні витрати становлять значну частину собівартості продукції. Їх раціональне використання напряму впливає на фінансові результати, конкурентоспроможність та загальну стабільність підприємства. Для глибшого розуміння ефективності управління ресурсами та виявлення можливих резервів зниження витрат, доцільно провести аналіз динаміки, структури та матеріаломісткості цих витрат. Це дозволить оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує матеріальні ресурси для досягнення своїх виробничих цілей.

Аналіз матеріальних витрат дозволить виявити ключові тенденції у використанні ресурсів, оцінити їхню роль у формуванні собівартості продукції та визначити резерви підвищення ефективності управління.

Розглянемо детальніше показники, що характеризують динаміку, структуру та ефективність матеріальних витрат, аби оцінити їхній вплив на виробничі процеси та фінансові результати підприємства.

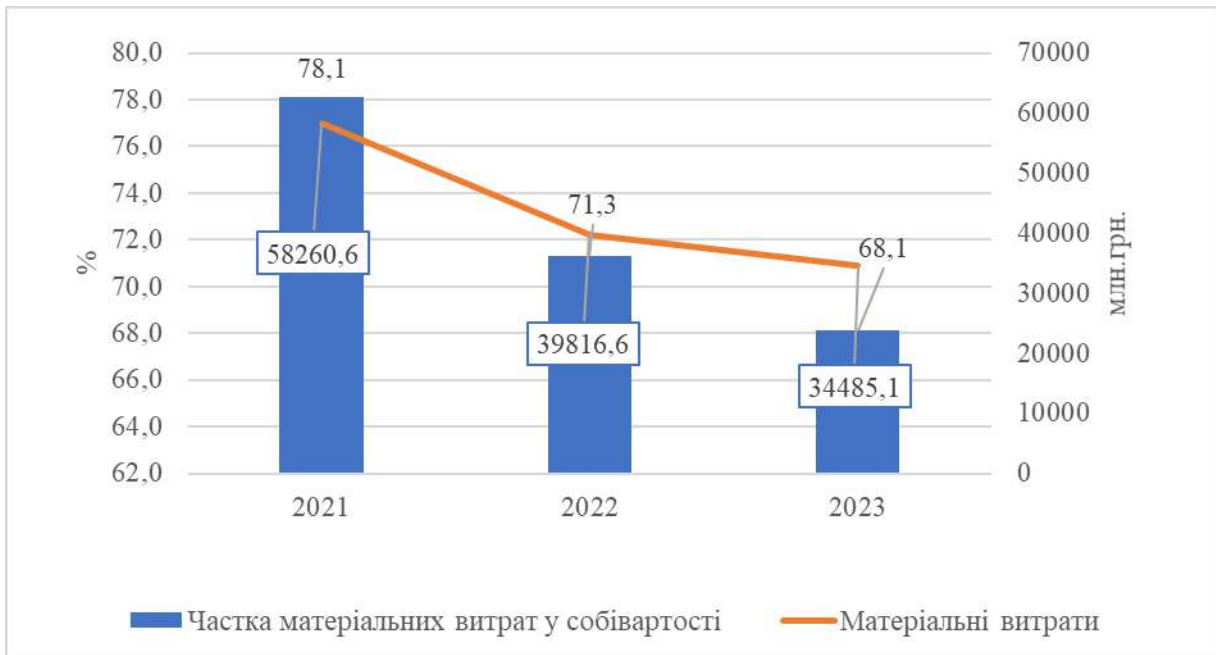


Рис.2.8. Динаміка матеріальних витрат та їх частки у собівартості ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2021-2023 роках, млн.грн./%

Примітка. Джерело: побудовано автором на основі річної фінансової звітності підприємства

Аналіз динаміки матеріальних витрат ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2021–2023 роки свідчить про суттєві зміни в обсягах витрат і їх частці у собівартості продукції.

У 2021 році матеріальні витрати склали 58260,6 млн грн, що становило 78,1% від загальної собівартості. Це свідчить про значну залежність підприємства від матеріальних ресурсів, яка є характерною для металургійної галузі.

У 2022 році спостерігалось суттєве скорочення матеріальних витрат до 39816,6 млн грн (на 31,7% менше порівняно з 2021 роком). Водночас частка матеріальних витрат у собівартості знизилася до 71,3%, що може бути наслідком загального скорочення виробничих обсягів через зовнішні фактори, такі як війна, перебої у постачанні сировини та енергоносіїв.

У 2023 році тенденція до скорочення витрат продовжилася, і матеріальні витрати зменшилися до 34485,1 млн грн (ще на 13,4% порівняно з 2022 роком). Частка матеріальних витрат у собівартості також знизилася до 68,1%. Це може свідчити про певну оптимізацію у використанні матеріальних ресурсів або зміну структури витрат на користь інших компонентів собівартості.

Загалом за аналізований період матеріальні витрати зменшилися на 23775,5 млн грн (або на 40,8%), а їх частка у собівартості знизилася на 10%. Це може бути наслідком як зовнішніх викликів, так і внутрішніх зусиль підприємства щодо оптимізації використання матеріальних ресурсів.

Для глибшого розуміння ефективності управління матеріальними ресурсами важливо не лише оцінити їх динаміку, але й проаналізувати структуру матеріальних витрат. Це дозволить визначити, які компоненти займають найбільшу частку у витратах, виявити основні напрями використання матеріальних ресурсів та оцінити їх вплив на собівартість продукції. Такий аналіз є ключовим для виявлення резервів оптимізації витрат і підвищення економічної ефективності підприємства. Аналіз проведемо за 2021-2022 роки, оскільки за 2023 рік Примітки до річної звітності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (форма звітності, де міститься розшифрування матеріальних витрат) відсутня.

Таблиця 2.6

**Аналіз структури матеріальних витрат ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»
за 2021-2022 роки, %**

Елементи матеріальних витрат	Сума, млн. грн.		Питома вага, %		Відхилення питомої ваги, % п.
	2021	2022	2021	2022	
Сировина та інші матеріали	35656	21590	61,2	54,2	-7,0
Газ, електроенергія та вода	14731,2	13574,2	25,3	34,1	8,8
Транспортні витрати	4719,7	3318,9	8,1	8,3	0,2
Інші матеріальні витрати	3153,7	1333,5	5,4	3,3	-2,1
Разом	58260,6	39816,6	100,0	100,0	X

Примітка. Джерело: складено автором на основі річної фінансової звітності підприємства

Як показують результати аналізу, у 2021 році основну частку матеріальних витрат становили сировина та інші матеріали - 61,2% (35656 млн грн). У 2022 році цей показник знизився до 54,2% (21590 млн грн), що відповідає відхиленню у -7,0 п.п. Ситуація пояснюється в основному зниженням обсягів виробництва.

Частка витрат на газ, електроенергію та воду значно зросла: у 2021 році вона становила 25,3% (14731,2 млн грн), а у 2022 році збільшилася до 34,1% (13574,2 млн грн), що відповідає відхиленню у +8,8 п.п. Це може бути пов'язано зі зростанням цін на енергоресурси, що є характерним для періоду воєнного часу, або з високою енергоємністю виробничих процесів.

Частка транспортних витрат залишилася майже стабільною – 8,1% у 2021 році та 8,3% у 2022 році, що свідчить про незмінність логістичних витрат у структурі матеріальних витрат. Однак у грошовому вираженні ці витрати зменшилися на 1,401,8 млн грн, що, ймовірно, пояснюється скороченням виробництва.

Інші матеріальні витрати скоротилися як у грошовому вираженні (з 3153,7 млн грн у 2021 році до 1333,5 млн грн у 2022 році), так і в питомій вазі – з 5,4% до 3,4%, що відповідає відхиленню у -2,0 п.п. Це може бути пов'язано з оптимізацією другорядних витрат та зменшенням виробничої активності.

Загалом, за 2021–2022 роки спостерігається зміна структури матеріальних витрат на користь збільшення витрат на енергоресурси при зменшенні частки сировини та інших матеріалів. Ці зміни відображають вплив зовнішніх економічних умов і викликів, пов'язаних із війною, на структуру витрат підприємства. Оптимізація матеріальних витрат залишається важливим завданням для забезпечення стійкості підприємства в умовах нестабільності.

Оцінка матеріаломісткості є ключовим аспектом аналізу ефективності використання матеріальних ресурсів на підприємстві. Динаміка цього показника дозволяє виявити, наскільки раціонально підприємство використовує матеріали для досягнення виробничих цілей, а також оцінити вплив змін у витратах і технологічних процесах на собівартість продукції.

Динаміка показника матеріаломісткості досліджуваного підприємства наведена на рис. 2.9.

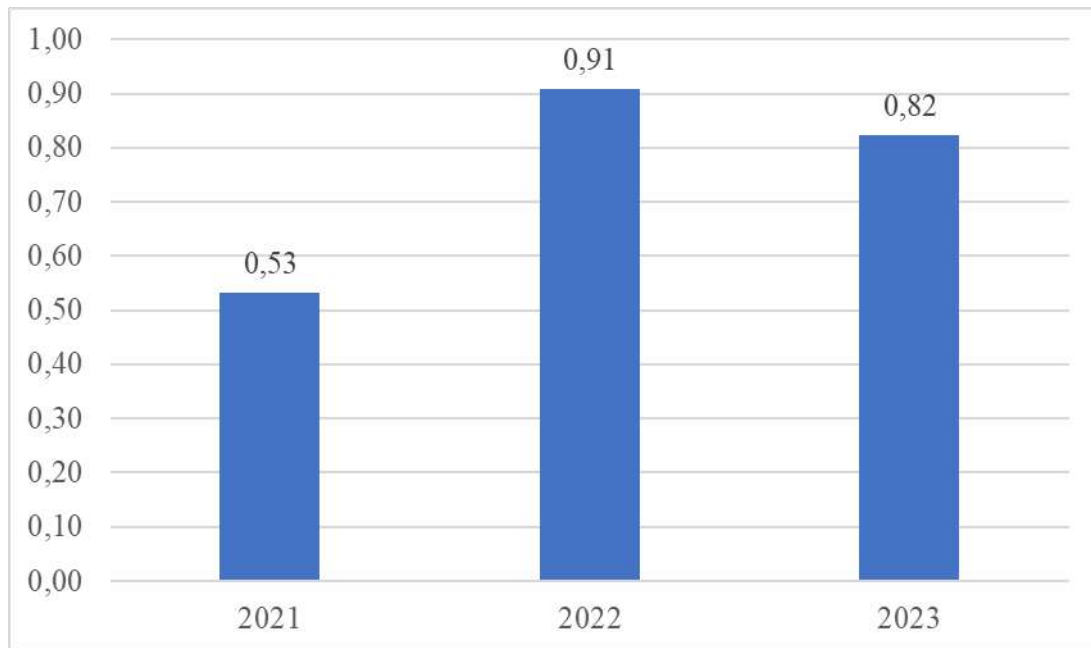


Рис. 2.9. Динаміка матеріаломісткості продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2021-2023 роки

Примітка. Джерело: побудовано автором на основі річної фінансової звітності підприємства

Аналіз динаміки матеріаломісткості продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2021–2023 роки демонструє зростання ефективності використання матеріальних ресурсів у 2021 році, але погіршення ситуації у 2022 та 2023 роках.

У 2021 році матеріаломісткість становила 0,53, що свідчить про низькі витрати матеріалів на одиницю продукції. Це був найкращий показник за аналізований період завдяки раціональному управлінню ресурсами та стабільній роботі виробничих потужностей.

У 2022 році матеріаломісткість різко зросла до 0,91, що на 0,38 більше порівняно з попереднім роком. Основними причинами такого зростання можуть бути:

збільшення витрат на матеріальні ресурси через зростання цін, зумовлене війною та глобальними економічними змінами;

скорочення обсягів виробництва, що призвело до менш ефективного використання матеріалів.

У 2023 році матеріаломісткість зменшилася до 0,82, що на 0,09 нижче, ніж у 2022 році, але все ще значно вище показника 2021 року. Це може свідчити про часткову стабілізацію використання ресурсів, проте рівень ефективності залишався нижчим порівняно з довоєнним періодом.

Загалом, матеріаломісткість за 2021–2023 роки зросла на 0,29, що вказує на зниження ефективності використання матеріальних ресурсів. Зростання цього показника в 2022–2023 роках свідчить про серйозні виклики у виробничій діяльності підприємства, спричинені зовнішніми факторами, такими як війна, підвищення вартості сировини та енергоносіїв, а також зменшення обсягів виробництва. Це вимагає подальшої оптимізації матеріальних витрат і модернізації виробничих процесів для підвищення ефективності.

2.3. Оцінка ефективності використання ресурсно - виробничого потенціалу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Оцінка стану основних засобів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» виявила тенденції до їх зносу та зниження придатності, що підкреслює важливість ефективного використання наявних активів. Аналіз ефективності використання основних засобів дозволяє визначити, наскільки продуктивно підприємство використовує свої ресурси для досягнення цілей, таких як зростання обсягів виробництва, підвищення прибутковості та оптимізація витрат.

Розглянемо ключові показники ефективності використання основних засобів досліджуваного підприємства, які дозволять оцінити рівень їх віддачі, рентабельності та впливу на загальну результативність діяльності підприємства (табл.2.7).

Аналіз ефективності використання основних засобів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2021–2023 роки виявив коливання, які свідчать

про значні виклики в управлінні основними засобами підприємства.

Так, коефіцієнт використання основних засобів зменшився з 1,0 у 2021 році до 0,30 у 2023 році. Це відображає суттєве зниження рівня використання виробничих потужностей, зокрема через вплив зовнішніх факторів, таких як війна, перебої у постачанні електроенергії та інші обмеження. Загальне відхилення за період склало -0,70, що вказує на істотну недозавантаженість основних засобів.

Таблиця 2.7

Аналіз ефективності використання основних засобів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2021-2023 роки

Показники	2021	2022	2023	Відхилення	
				2022-2021	2023-2022
Коефіцієнт використання основних засобів	1	0,70	0,30	-0,30	-0,40
Матеріаловіддача	1,88	1,10	1,21	-0,78	0,11
Фондовіддача	2,10	1,24	2,23	-0,87	1,00
Фондомісткість	0,48	0,81	0,45	0,33	-0,36
Рентабельність основних засобів	48,52	-138,17	-63,05	-186,69	75,11

Примітка. Джерело: складено автором на основі річної фінансової звітності підприємства

Матеріаловіддача зазнала негативної динаміки, знизившись з 1,88 у 2021 році до 1,21 у 2023 році, з короткочасним покращенням у 2023 році (+0,11 порівняно з 2022 роком). Це свідчить про те, що підприємство стало менш ефективно використовувати матеріальні ресурси для створення продукції. Загальне відхилення за період склало -0,66.

Фондовіддача демонструє певну нестабільність. У 2021 році показник становив 2,10, у 2022 році він знизився до 1,24, але у 2023 році зріс до 2,23. Це свідчить про коливання ефективності використання основних засобів, ймовірно, через нерівномірність виробничих процесів у зв'язку з обмеженнями війни.

Фондомісткість, яка є оберненим показником до фондовіддачі, зазнала

змін у зворотному напрямку. У 2021 році вона становила 0,48, зросла до 0,81 у 2022 році, але знову знизилася до 0,45 у 2023 році. Це підтверджує вплив коливань у використанні основних засобів на економічну ефективність підприємства.

Рентабельність основних засобів показує найбільш негативну динаміку. У 2021 році вона становила 48,52, але через збитковість діяльності у 2022 році впала до -138,17, а у 2023 році частково покращилася до -63,05. Загальне відхилення за 2021-2023 роки склало -111,57. Негативні значення рентабельності вказують на збитковість використання основних засобів, що знижує загальну фінансову стійкість підприємства.

Загалом результати аналізу показують, що ефективність використання основних засобів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» значно постраждала у зв'язку із зовнішніми викликами. Це вимагає впровадження заходів для підвищення ефективності, таких як оптимізація завантаженості потужностей, покращення управління матеріальними ресурсами та модернізація основних засобів для забезпечення довгострокової стабільності.

Для забезпечення всебічного аналізу ефективності використання ресурсно-виробничого потенціалу підприємства важливо приділити увагу не лише матеріальним і основним засобам, але й трудовим ресурсам. Вони є ключовим елементом виробничого процесу, адже від їхньої продуктивності, професійності та залученості залежить загальна результативність діяльності підприємства.

Проведемо аналіз ефективності використання трудових ресурсів, щоб оцінити їхній внесок у досягнення виробничих і фінансових цілей ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

У період 2021–2023 років ефективність використання трудових ресурсів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» зазнала суттєвих змін. Продуктивність праці у 2021 році становила 5,83 млн грн на одного працівника, проте в 2022 році цей показник різко знизився до 2,54 млн грн, що свідчить про спад на 56,4% або на 3,29 млн грн.

**Аналіз ефективності використання трудових ресурсів
ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2021-2023 роки**

Показники	2021	2022	2023	Відхилення	
				2022- 2021	2023- 2022
Продуктивність праці	5,83	2,54	2,78	-3,29	0,23
Коефіцієнт плинності кадрів	0,04	0,09	0,14	0,05	0,05
Фонд оплати праці на 1 працівника, млн.грн.	0,27	0,26	0,24	-0,01	-0,02

Примітка. Джерело: складено автором на основі річної фінансової звітності підприємства

У 2023 році продуктивність дещо зросла до 2,78 млн грн, продемонструвавши приріст на 9,1% порівняно з попереднім роком, але все ще залишалася значно нижчою від рівня 2021 року. Загалом, за три роки продуктивність праці зменшилася на 52,3%, що, ймовірно, було зумовлено скороченням обсягів виробництва та обмеженим використанням виробничих потужностей через воєнні дії.

Коефіцієнт плинності кадрів також продемонстрував негативну динаміку. У 2021 році показник складав 4%, що свідчить про відносну стабільність персоналу. Проте у 2022 році плинність зросла до 9%, а в 2023 році досягла 14%, що вказує на значні труднощі в утриманні працівників. Зростання коефіцієнта плинності кадрів на 10 в.п. за три роки є сигналом про проблеми в організації роботи з персоналом, які могли виникнути через складні умови праці, фінансову нестабільність та зовнішні виклики.

Фонд оплати праці на одного працівника також демонстрував тенденцію до зниження. У 2021 році цей показник становив 0,27 млн грн, у 2022 році він зменшився до 0,26 млн грн, а в 2023 році — до 0,24 млн грн. Загальне зниження фонду оплати праці на одного працівника за три роки склало 11,1%, що може свідчити про оптимізацію витрат на заробітну плату в умовах зниження обсягів виробництва. Це, у свою чергу, могло вплинути на мотивацію працівників і сприяти підвищенню плинності кадрів.

Загалом, аналіз показників ефективності трудових ресурсів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» вказує на суттєві виклики, з якими зіткнулося підприємство. Зниження продуктивності праці, підвищення плинності кадрів та зменшення фонду оплати праці на одного працівника свідчать про необхідність впровадження заходів для стабілізації кадрової ситуації, покращення мотивації працівників та оптимізації організації праці.

Для забезпечення комплексного аналізу ефективності використання ресурсно-виробничого потенціалу підприємства важливо приділити увагу не лише трудовим і матеріальним ресурсам, але й фінансовим. Фінансові ресурси є основою для забезпечення безперервності виробничих процесів, реалізації інвестиційних проєктів та підтримки конкурентоспроможності підприємства. Аналіз ефективності використання фінансових ресурсів дозволить оцінити, наскільки раціонально підприємство управляє своїми фінансами, забезпечує рентабельність у сучасних умовах.

Таблиця 2.8

**Аналіз ефективності використання фінансових ресурсів
ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2021-2023 роки**

Показники	2021	2022	2023	Відхилення	
				2022- 2021	2023- 2022
Рентабельність активів, %	25,98	-61,85	-23,69	-87,82	38,16
Рентабельність продажу, %	23,07	-111,85	-28,22	-134,92	83,62
Оборотність активів, разів	1,13	0,55	0,84	-0,57	0,29

Примітка. Джерело: складено автором на основі річної фінансової звітності підприємства

Як видно, у період 2021–2023 років ефективність використання фінансових ресурсів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» демонструвала суттєві коливання. Так, підприємство було рентабельним тільки у 2021 році. Рентабельність активів у 2021 році становила 25,98%, що свідчить про ефективне використання активів для отримання прибутку. Однак у 2022 році цей показник різко знизився до -61,85%, що відображає значні фінансові

труднощі та збитковість діяльності. У 2023 році рентабельність активів зросла - 23,69%, але підприємство залишалося збитковим. Загалом за три роки показник знизився на 49,67 % п., що вказує на суттєве погіршення ефективності використання активів.

Рентабельність продажу у 2021 році була на рівні 23,07%, що свідчить про прибутковість основної діяльності підприємства. Проте у 2022 році показник знизився до -111,85%, що означає значні збитки на кожен гривню виручки, зумовлені збільшенням витрат на виробництво та логістику через воєнні дії. У 2023 році рентабельність продажу зросла до -28,22%, що є покращенням на 83,62 % п. порівняно з 2022 роком, але показник залишився негативним. Загальне зниження за три роки склало 51,29 % п., що вказує на необхідність оптимізації витрат і підвищення ефективності управління операційною діяльністю.

Оборотність активів у 2021 році становила 1,13 рази, що свідчить про те, що активи підприємства оберталися трохи більше одного разу за рік. У 2022 році цей показник знизився до 0,55 рази, що вказує на значне зниження ефективності використання активів. У 2023 році оборотність активів зросла до 0,84 рази, що є покращенням на 0,29 рази порівняно з попереднім роком, але все ще залишається нижчою за рівень 2021 року. Загальне зниження оборотності активів за три роки склало 0,29 рази.

Таким чином, аналіз показників ефективності використання фінансових ресурсів свідчить про значні виклики, з якими зіткнулося підприємство у 2022 році, зокрема через воєнні дії, зростання витрат і зниження обсягів реалізації продукції. Попри часткове покращення у 2023 році, фінансові показники залишаються незадовільними, що вимагає заходів для стабілізації ситуації.

Оцінка ефективності використання ресурсно-виробничого потенціалу є ключовим аспектом для визначення рівня продуктивності та стабільності діяльності підприємства. Комплексний аналіз окремих показників ефективності матеріальних, трудових і фінансових ресурсів дозволяє виявити основні тенденції й проблемні зони в управлінні потенціалом. Однак, для отримання

цілісної картини доцільно застосувати інтегральний підхід, який враховує взаємозв'язок між окремими компонентами та забезпечує комплексну оцінку ефективності. Інтегральний показник ефективності ресурсно-виробничого потенціалу є узагальнюючим індикатором, що дозволяє оцінити вплив усіх складових на результативність діяльності підприємства. Розрахунок цього показника базується на обробці ключових показників ефективності використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів.

Інтегральний показник розраховується за формулою:

$$I_{\text{ервп}} = \sum_{i=1}^n (P_i * W_i), \quad (2.1)$$

де P_i - нормалізоване значення i -го показника.

W_i - вага i -го показника.

Щоб забезпечити порівнянність різних за шкалою показників, проводиться їх нормалізація:

$$P_{\text{норм}} = \frac{P - P_{\text{min}}}{P_{\text{max}} - P_{\text{min}}}, \quad (2.2)$$

де P - значення показника,

P_{min} і P_{max} - відповідно мінімальне та максимальне значення показника серед усіх років.

Зведемо необхідні дані для розрахунку інтегрального показника до таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

**Вхідні дані для розрахунку інтегрального показника ефективності
ресурсно-виробничого потенціалу підприємства**

Показник	2021	2022	2023
Матеріаловіддача	1,88	1,10	1,21
Матеріаломісткість	0,53	0,91	0,82
Фондовіддача	2,10	1,24	2,23
Продуктивність праці	5,83	2,54	2,78
Коефіцієнт плинності кадрів	0,04	0,09	0,14
Рентабельність активів, %	25,98	-61,85	-23,69

Продовження табл.2.9

Показник	2021	2022	2023
Рентабельність продажу, %	23,07	-111,85	-28,22
Оборотність активів, разів	1,13	0,55	0,84
Коефіцієнт зносу	0,57	0,72	0,86
Коефіцієнт придатності	0,43	0,28	0,14
Коефіцієнт забезпеченості основними засобами	0,54	0,43	0,38

Примітка. Джерело: узагальнено автором на основі проведених розрахунків

За допомогою наступної таблиці можна інтерпретувати значення інтегрального показника ефективності ресурсно-виробничого потенціалу підприємства:

Таблиця 2.10

Шкала інтерпретації інтегрального показника ефективності ресурсно-виробничого потенціалу

Інтегральний показник	Рівень ефективності	Інтерпретація
0,80-1,00	Високий рівень	Ефективність використання ресурсів є максимальною.
0,60-0,79	Достатній рівень	Ефективність використання ресурсів є високою, але є можливості для подальшого покращення.
0,40-0,59	Середній рівень	Використання ресурсів є задовільним, але є необхідність оптимізації окремих аспектів управління.
0,20-0,39	Низький рівень	Використання ресурсів є недостатнім. Необхідно вдосконалити процеси управління та підвищити продуктивність.
0,00-0,19	Дуже низький рівень	Ефективність є критично низькою. Підприємство потребує суттєвих змін у стратегії управління ресурсами.

Примітка. Джерело: розроблена автором на основі узагальнення підходів до оцінки ефективності управління ресурсами підприємства

Розрахунки інтегрального показника ефективності ресурсно-виробничого потенціалу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» наведені у додатку Л, а його динаміка відображена на рис.2.10.

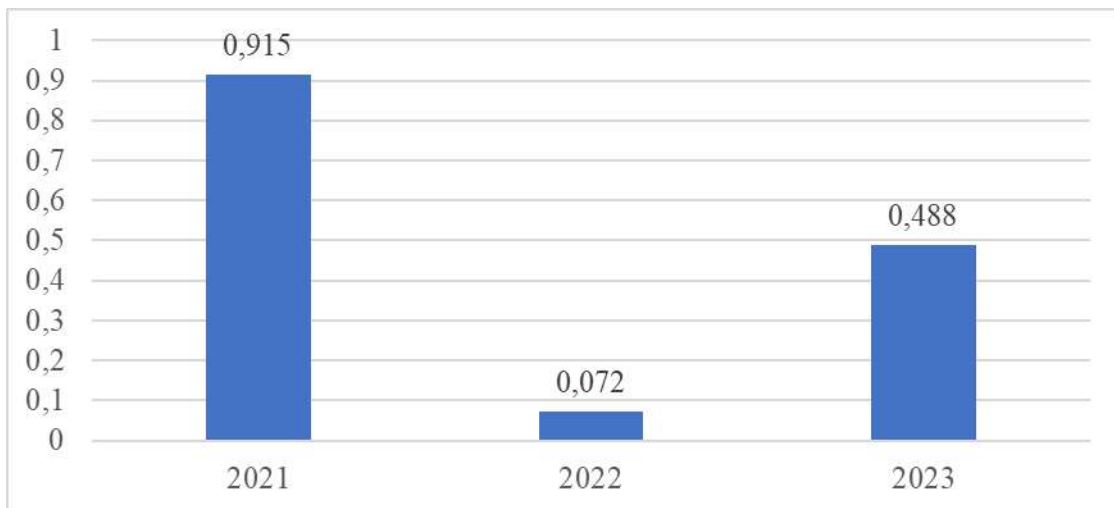


Рис.2.10. Динаміка інтегрального показника ефективності ресурсно-виробничого потенціалу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2021-2023 роки

Примітка. Джерело: побудовано автором

На основі представленої динаміки інтегрального показника ефективності ресурсно-виробничого потенціалу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2021–2023 роки можна зробити наступні висновки.

У 2021 році інтегральний показник ефективності був найвищим і склав 0,915, що свідчить про високий рівень ефективності використання ресурсно-виробничого потенціалу підприємства. Цей рік став базовим для подальшого аналізу, демонструючи відносно стабільний стан діяльності компанії.

Проте у 2022 році значення показника різко знизилося до 0,072. Це падіння пояснюється рядом чинників, серед яких ключовими є суттєві втрати через зниження ефективності використання основних засобів, трудових і фінансових ресурсів на фоні воєнних дій, перебоїв з енергопостачанням, логістичних труднощів і загальної економічної нестабільності.

У 2023 році спостерігалось часткове відновлення, коли інтегральний показник зріс до 0,488. Це свідчить про певне поліпшення ситуації, зокрема, оптимізацію використання ресурсів, адаптацію до нових умов роботи та реалізацію заходів, спрямованих на стабілізацію операційної діяльності. Однак рівень ефективності все ще залишався суттєво нижчим за показники 2021 року.

Загалом динаміка інтегрального показника демонструє значний вплив зовнішніх негативних факторів на ефективність роботи підприємства. Відновлення ефективності до рівня 2021 року потребуватиме тривалих зусиль, зокрема впровадження інноваційних рішень, покращення логістики, підвищення продуктивності праці та оптимізації фінансових потоків.

Висновки до розділу 2

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є ключовим гравцем у металургійній галузі України, однак аналіз управління ресурсно-виробничим потенціалом підприємства за 2021–2023 роки виявив суттєві виклики, пов'язані з воєнними діями, економічною кризою та внутрішніми трансформаціями. Проведений аналіз динаміки та структури основних засобів свідчить про значне скорочення їх обсягів на 63,4%, що зумовлено як вибуттям активів, так і оптимізацією виробничих потужностей. Основними причинами таких змін є пошкодження інфраструктури, перебої в енергопостачанні та зменшення інвестицій.

Аналіз матеріальних витрат підприємства показав зниження їх загального обсягу на 40,8% і частки в собівартості продукції на 10%. Зміни у структурі витрат вказують на зростання витрат на енергоресурси на тлі зменшення частки сировини. Матеріаломісткість продукції за досліджуваний період зросла, що свідчить про необхідність подальшої оптимізації використання ресурсів.

Ефективність використання трудових ресурсів підприємства демонструє значне зниження продуктивності праці та збільшення коефіцієнта плинності кадрів, що пов'язано зі скороченням виробництва, міграцією кадрів та воєнними ризиками. Однак у 2023 році спостерігається поступова стабілізація цих показників.

Ефективність фінансових ресурсів значно погіршилася через від'ємну рентабельність активів та продажу. Оборотність активів залишалася низькою, що свідчить про проблеми з діловою активністю підприємства. Інтегральний показник ефективності ресурсно-виробничого потенціалу знизився з 0,915 у

2021 році до 0,488 у 2023 році, що вказує на загальне зниження ефективності використання ресурсів.

Загалом результати дослідження свідчать про значний вплив зовнішніх факторів, насамперед війни, на діяльність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Для стабілізації роботи підприємства необхідно впроваджувати інноваційні рішення, спрямовані на модернізацію виробництва, оптимізацію використання ресурсів, підвищення продуктивності праці та зниження залежності від зовнішніх ризиків.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНО - ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

3.1. Використання цифрових двійників для управління виробничим потенціалом підприємства

У сучасному світі цифровізація підприємств стає основою для підвищення їхньої конкурентоспроможності. Одним з найбільш перспективних інструментів є цифрові двійники, які дозволяють створювати точні віртуальні копії фізичних об'єктів для оптимізації виробничих процесів, зниження витрат та підвищення ефективності управління ресурсами.

Обсяг глобального ринку цифрових двійників у 2023 році оцінювався в 16,75 мільярдів доларів США, і прогнозується, що з 2024 по 2030 рік вона зростатиме на 35,7% у середньому за рік. Технологія цифрових двійників набирає обертів завдяки своєму потенціалу подолання розриву між фізичним і віртуальним світами. Очікується, що світовий ринок суттєво зросте протягом прогнозованого періоду відповідно до дедалі більшого впровадження Інтернету речей (IoT) і аналітики великих даних, а також зростаючої потреби в забезпеченні економічно ефективних операцій, оптимізованих процесів і скорочення часу виходу на ринок. Крім того, цифрові близнюки продовжуватимуть розвиватися відповідно до інновацій у віртуальній та доповненій реальності, тим самим сприяючи зростанню ринку. Збільшення державних і приватних інвестицій у рішення цифрової трансформації створює надійні можливості для зростання ринку. Такі країни, як США, Індія, Австралія, Бразилія, Саудівська Аравія та Південна Африка, інвестують значні кошти в рішення цифрової трансформації для прискорення цифровізації [41].

Останні дослідження підтверджують, що цифрові двійники активно впроваджуються у різних галузях як інноваційний інструмент для оптимізації

виробничих процесів. Згідно з аналітичним звітом Grand View Research [41], глобальний ринок цифрових двійників демонструє стрімке зростання завдяки впровадженню IoT, великих даних та інновацій у сфері віртуальної та доповненої реальності. Deloitte [38] акцентує увагу на тому, що цифрові двійники сприяють інтеграції фізичних і цифрових процесів, забезпечуючи оперативне прийняття рішень та оптимізацію витрат.

Практичні аспекти впровадження цифрових двійників розглядаються у дослідженнях SkyQuest Technology Consulting [48], де зазначається, що найбільший потенціал розвитку технології спостерігається у Північній Америці, Азії та Європі. Мантіна Пуннам Раджу [44] підкреслює важливість цифрових двійників для бізнес-операцій, акцентуючи увагу на їх здатності мінімізувати ризики та підвищувати ефективність використання ресурсів. Крім того, дослідження DataParc [37] наголошують, що цифрові двійники забезпечують детальний аналіз виробничих процесів, дозволяючи ідентифікувати слабкі місця та оптимізувати ресурси.

Таким чином, дослідження підтверджують, що цифрові двійники є універсальним інструментом, здатним трансформувати традиційні виробничі моделі.

Цифровий двійник (Digital Twin) - це інтегрована цифрова модель фізичного об'єкта, системи або процесу, яка базується на реальних даних для симуляції, тестування та прогнозування без впливу на реальний аналог. Цю технологію також називають створенням віртуального клону, що дозволяє безпечно перевіряти кілька гіпотез одночасно або тестувати нові продукти та процеси [7].

В програмах цифрових двійників використовуються інструменти штучного інтелекту, моделювання та аналітики даних, Інтернету речей (IoT), доповненої, віртуальної та штучної реальності.

На відміну від традиційного підходу до проектування «спочатку створюй, а потім налаштовуй», у твіннінгу (процес створення цифрових двійників) ви спочатку створюєте двійник, щоб побачити, як він працює, визначити будь-які

проблеми, виправити їх, а потім застосувати той самий «перевірений» процес до реального продукту, тим самим посилюючи його [44].

Цифрові двійники дозволяють підприємствам отримувати цінні інсайти про стан виробничих процесів у реальному часі. Завдяки цьому можливе своєчасне виявлення ризиків, планування технічного обслуговування та оптимізація роботи обладнання. Важливо також розуміти масштаб і динаміку розвитку ринку цифрових двійників у світі, що ілюструється на наступній інфографіці (рис.3.1).

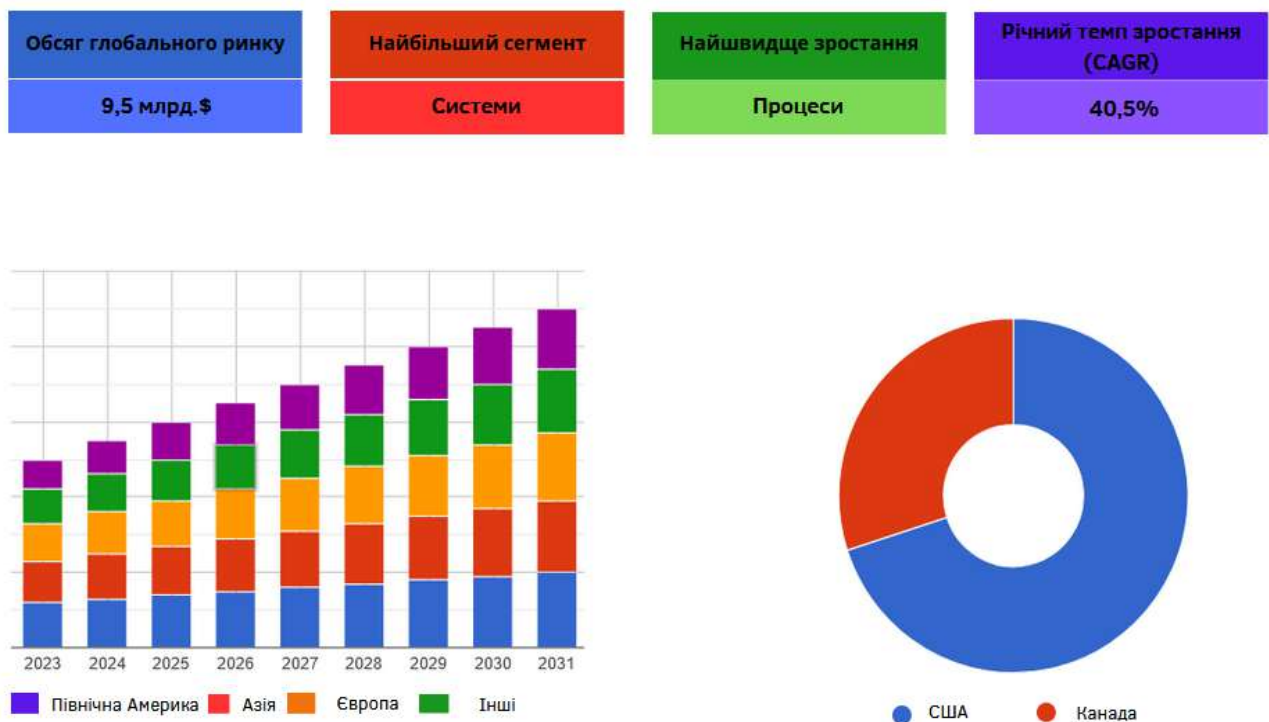


Рис.3.1. Прогноз розвитку глобального ринку цифрових двійників: обсяги, сегменти, зростання за регіонами (2023–2031)

Примітка. Джерело: [48]

Графік демонструє, що основними регіонами зростання є Північна Америка, Азія та Європа. У Північній Америці найбільшу частку ринку займає США.

Після аналізу регіонального зростання ринку цифрових двійників варто звернути увагу на ключові сфери їх застосування. Наступний рисунок демонструє розподіл ринку цифрових двійників за основними напрямками

використання.



Рис.3.2. Ринок цифрових двійників за сферами застосування

Примітка. Джерело: [48]

Рис.3.2 ілюструє, що найбільшу частку займає прогнозне технічне обслуговування, яке дозволяє знизити витрати на обслуговування обладнання та запобігти його простою. В цілому розподіл підкреслює широкий спектр можливостей цифрових двійників у різних галузях промисловості.

Цифрові двійники зарекомендували себе як універсальний інструмент, що дозволяє підприємствам інтегрувати віртуальні моделі у свої бізнес-процеси. Завдяки аналізу даних у реальному часі та можливості прогнозування, цифрові двійники сприяють мінімізації ризиків та підвищенню ефективності виробничих систем.

Дослідження компанії DataParc [37] підтверджують, що цифрові двійники забезпечують чітке розуміння взаємодії між різними елементами виробничого процесу. Вони допомагають ідентифікувати слабкі місця, зменшити кількість дефектів та оптимізувати використання ресурсів. З огляду на це розглянемо ключові переваги використання цифрових двійників у контексті управління виробничим потенціалом підприємства (табл.3.1).

Переваги використання цифрових двійників у виробничому процесі

Перевага	Зміст/Приклад
Прогнозування та мінімізація простоїв	Цифрові двійники дозволяють виявляти потенційні проблеми у роботі обладнання заздалегідь, що зменшує кількість аварійних зупинок і простоїв.
Оптимізація витрат	Використання цифрових двійників допомагає скоротити витрати на технічне обслуговування та енергоспоживання завдяки точнішому моніторингу та прогнозуванню потреб.
Підвищення продуктивності	Завдяки оптимізації робочих процесів цифрові двійники дозволяють підвищити ефективність використання ресурсів та продуктивність праці.
Поліпшення якості продукції	Моделювання та аналіз виробничих даних у реальному часі сприяють зменшенню кількості дефектів і підвищенню стабільності якості продукції.
Прийняття обґрунтованих рішень	Інтеграція цифрових двійників дозволяє отримувати точні дані для аналітики та прийняття стратегічних і оперативних рішень.
Зменшення впливу на навколишнє середовище	Оптимізація виробничих процесів і ресурсів сприяє скороченню викидів та зниженню впливу на екологію.
Скорочення часу на запуск нових продуктів	Цифрові двійники дозволяють моделювати виробничі процеси для тестування нових продуктів без необхідності змін у реальному середовищі.
Гнучкість у масштабуванні	Віртуальні моделі забезпечують швидку адаптацію до змін виробничих умов або обсягів замовлень.
Інтеграція з іншими цифровими технологіями	Можливість взаємодії з IoT, штучним інтелектом та автоматизацією для комплексного управління підприємством.

Примітка. Джерело: сформовано автором за джерелами [37,38]

На практиці цифрові двійники вже активно використовуються провідними компаніями в різних галузях, демонструючи значні результати. Далі наведено кілька кейсів, які ілюструють ефективність цієї технології (табл.3.2).

Розглянуті приклади демонструють різноманітність застосування цифрових двійників у різних галузях промисловості, від авіації до енергетики. Вони підтверджують ефективність цієї технології у вирішенні конкретних виробничих завдань, таких як оптимізація витрат, підвищення якості продукції та зменшення ризиків.

Таблиця 3.2

Приклади використання цифрових двійників провідними світовими компаніями

Компанія	Сфера використання
General Electric	Використання цифрових двійників для моніторингу та оптимізації роботи авіадвигунів
Siemens	Розробка цифрових двійників для прогнозування технічного обслуговування у промисловості
Ford Motor Company	Використання цифрових двійників для покращення процесів дизайну автомобілів та зменшення часу на вихід нових моделей
Unilever	Використання цифрових двійників у харчовій промисловості для оптимізації виробничих процесів
Shell	Застосування цифрових двійників для управління енергетичними активами та мінімізації ризиків

Джерело: складено автором на основі [32,42,46,47]

На основі наведених даних можна зробити загальний висновок, що цифрові двійники стають не лише трендовою технологією, але й важливим інструментом для підвищення конкурентоспроможності підприємств.

3.2. Розробка та оцінка ефективності заходів для вдосконалення використання ресурсів підприємства

Ефективне управління ресурсно-виробничим потенціалом є ключовою умовою забезпечення стабільного розвитку підприємства, особливо в умовах сучасних економічних викликів, зокрема війни та постійних змін у ринковому середовищі. Успішність функціонування підприємства значною мірою залежить від здатності керівництва приймати своєчасні рішення, спрямовані на оптимізацію використання ресурсів, впровадження інновацій та адаптацію до нових умов.

У даному розділі пропонуються практичні заходи з вдосконалення управління ресурсами та виробничим потенціалом ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», які базуються на результатах проведеного аналізу. Особлива увага приділяється впровадженню сучасних цифрових технологій, підвищенню

ефективності управлінських процесів, а також покращенню внутрішньої комунікації та плануванню виробничої діяльності.

В умовах сучасних викликів підприємства металургійної галузі стикаються з необхідністю впровадження інноваційних технологій для підвищення ефективності управління ресурсами та оптимізації виробничих процесів. Одним із найбільш перспективних напрямків є використання цифрових технологій, зокрема, створення цифрових двійників. Це дозволяє підприємству не лише підвищувати ефективність, але й зменшувати витрати та мінімізувати ризики, пов'язані з виробничою діяльністю.

Створення цифрових двійників ключових виробничих ліній, таких як доменне виробництво та гірничо-збагачувальні процеси, є одним із найефективніших сучасних інструментів для управління виробничим потенціалом підприємства. Цифрові двійники - це віртуальні моделі фізичних об'єктів, процесів або систем, які дозволяють у реальному часі відстежувати, аналізувати та прогнозувати роботу виробничого обладнання.

Для доменного виробництва цифровий двійник може забезпечити точне моделювання процесів плавлення, дозволяючи визначати оптимальні параметри використання сировини та енергоресурсів. Це сприяє зменшенню витрат, підвищенню ефективності виробництва та зниженню екологічного навантаження. У гірничо-збагачувальних процесах цифрові двійники можуть застосовуватися для моделювання потоків руди, аналізу продуктивності обладнання та прогнозування зношування елементів, таких як конвеєрні стрічки або дробарки.

Окрім цього, цифрові двійники дозволяють проводити моделювання різноманітних виробничих сценаріїв, що є надзвичайно важливим у сучасних умовах нестабільного зовнішнього середовища. Вони надають можливість аналізувати вплив різних факторів на виробничі процеси, передбачати поломки обладнання та планувати своєчасний ремонт. Це значно зменшує ризики аварійних зупинок і дозволяє підприємству працювати стабільніше.

Крім того, впровадження цифрових двійників сприяє оптимізації

використання ресурсів, таких як електроенергія, газ та сировина. Завдяки реалістичному моделюванню процесів, підприємство може визначити найбільш ефективні способи їхнього використання, що призводить до суттєвого зниження операційних витрат. У підсумку, використання цифрових двійників забезпечує підвищення загальної ефективності виробництва та відкриває нові перспективи для стратегічного розвитку підприємства.

Наведена нижче інфографіка показує ефективність створення цифрових двійників ключових виробничих ліній, таких як доменне виробництво та гірничо-збагачувальні процеси ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

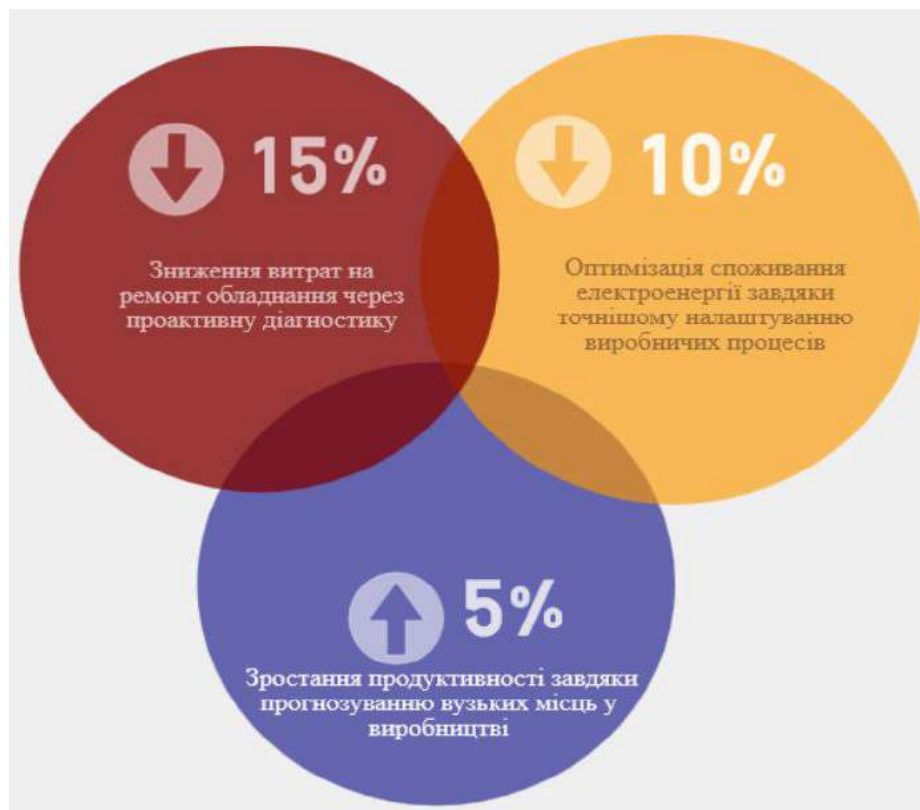


Рис. 3.3. Ефективність створення цифрових двійників ключових виробничих ліній ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Примітка. Джерело: розроблено автором на основі результатів дослідження та внутрішньої інформації підприємства

В умовах сучасної нестабільності та невизначеності зовнішнього середовища, зокрема через воєнні дії, економічну кризу та обмеження ресурсів,

важливо враховувати можливі варіанти розвитку подій для оцінки ефективності запропонованих заходів. Аналіз різних сценаріїв - песимістичного, реалістичного та оптимістичного - дозволяє не лише оцінити потенційні результати впровадження заходів, але й розробити гнучкі стратегії реагування на можливі зміни в умовах функціонування підприємства.

Така методика сприяє комплексному розумінню впливу кожного заходу на фінансово-економічні результати підприємства та допомагає краще підготуватися до потенційних ризиків і можливостей. У таблиці нижче наведені сценарії розвитку подій, що враховують можливі коливання доходів, витрат і чистого прибутку в результаті реалізації створення на досліджуваному підприємстві цифрових двійників.

Таблиця 3.3

Сценарії формування фінансового результату ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за умов впровадження цифрових двійників, млн.грн.

Стаття	До змін	Песимістичний варіант	Реалістичний варіант	Оптимістичний варіант
Чистий дохід (виручка) від реалізації	41848,6	42874,1	43941,0	45698,2
Собівартість реалізованих послуг	50636	48985,5	43040,6	41054,7
Валовий прибуток (збиток)	-8787,3	-6111,4	900,4	4643,5
Інші операційні доходи	429,4	429,4	429,4	429,4
Адміністративні витрати	1979,7	1979,7	1979,7	1979,7
Витрати на збут	33	33	33	33
Інші операційні витрати	191	191	191	191
Фінансовий результат від операційної діяльності	-10261,8	-7885,7	-873,9	2869,2
Інші фінансові доходи	48,1	48,1	48,1	48,1
Фінансові витрати	1508,1	1508,1	1508,1	1508,1
Фінансовий результат до оподаткування	11721,7	-9345,7	-2333,9	1409,2
Витрати з податку на прибуток	89,3	0	0	253,7
Чистий фінансовий результат	-11811	-9345,7	-2333,9	1155,5

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі даних річної фінансової звітності та прогнозних розрахунків

Як показують прогнозні розрахунки, навіть за песимістичного варіанту розвитку подій відбудуться позитивні зміни в діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». І хоча підприємства за даного варіанту не вийде на прибутковий рівень, але збиток скоротиться на 2465,3 млн.грн. Якщо говорити, про реалістичний варіант (саме той, який пропонується в роботі), то збиток підприємства скоротиться на 9477,1 млн.грн.

Слід зазначити, що ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» планує і далі реалізовувати один із найбільших інвестиційних проєктів - будівництво нового хвостосховища «Третя карта». Цей об'єкт є життєво необхідним для продовження видобутку та безпечного складування відходів виробництва після збагачення залізної руди. Планується, що хвостосховище введуть в експлуатацію до кінця 2024 року, і воно функціонуватиме протягом 28 років, до завершення розробки залізрудного родовища комбінату в Кривому Розі [12].

Загальна площа забудови, враховуючи траси пульпопроводів та повітряні лінії електропередач, становить 697 га. Корисний об'єм хвостосховища складе 29,4 млн куб. м, що дозволить складувати близько 280 млн куб. м відходів збагачення протягом усього періоду експлуатації [2].

Будівництво «Третьої карти» здійснюється з використанням сучасних технологій екологічної безпеки, що передбачають захист підземних вод та ґрунтів під час експлуатації. Зокрема, застосовуються бентонітові мати, які запобігають проникненню технічної води у водоносні горизонти, мінімізуючи негативний вплив на довкілля.

Після введення в експлуатацію нового хвостосховища планується поетапне виведення з експлуатації діючих об'єктів, таких як «Миролобівське» та «Четверта карта», які практично вичерпали свої ресурси. Це сприятиме зменшенню техногенного навантаження на прилеглі території та покращенню екологічної ситуації в регіоні [6].

Варто зазначити, що будівництво хвостосховища «Третя карта» вже перебуває в активній фазі та є частиною стратегічних планів підприємства.

Тому в даному аналізі ми лише демонструємо очікуваний ефект від реалізації цього проєкту, розуміючи, що він вже запланований до впровадження.

Зокрема, наступна інфографіка демонструє ключові показники ефективності будівництва та введення в експлуатацію нового хвостосховища «Третя карта» (рис.3.4).



Рис.3.4. Ключові показники ефективності будівництва та введення в експлуатацію нового хвостосховища «Третя карта» ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Примітка. Джерело: розроблено автором на основі результатів дослідження та внутрішньої інформації підприємства

Нажаль, даних про транспортування підприємством відходів ми не маємо, оскільки це є конфіденційна інформація, тому розрахувати економічний ефект у вартісному виразі не можемо.

Для того, щоб розрахувати економічний ефект від даної рекомендації треба знати, скільки підприємство планувало інвестувати коштів у даний проєкт. Згідно офіційних даних ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» інвестує понад \$150 млн у будівництво нового хвостосховища «Третя карта» [24].

Будемо вважати, що зменшення екологічних штрафів стало можливим завдяки інвестиціям (наприклад, у нові технології, хвостосховища, системи

очищення), формула визначення економічного ефекту:

$$E = E_{\text{прямий}} + \text{Інші вигоди} - \text{Інвест. витрати} \quad (3.1)$$

Прямий економічний ефект від будівництва хвостосховища може включати:

1. Зменшення екологічних штрафів - у 2021 році підприємство сплатило 450 млн грн штрафів, у 2022 році - 0,3 млн грн., у 2024 році -10,2 млн. грн. За прогнозними розрахунками – зменшення штрафів на 20% - буде становити 8,16 млн.грн. Це свідчить про значне покращення екологічних показників.

2. Економія на екологічних аудитах -зменшення кількості порушень може призвести до скорочення витрат на проведення аудитів та пов'язаних з ними заходів. Слід зазначити, що вартість екологічного аудиту в Україні залежить від масштабу та складності підприємства. Для великих промислових підприємств, таких як ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», вартість може становити від 500 тис. грн до декількох мільйонів гривень. Однак точні дані можуть варіюватися залежно від обсягу робіт та обраної аудиторської компанії.

$$E = (10,2 - 8,16) + 2 - 6240 = -6236 \text{ млн. грн.}$$

*2 млн.грн. – витрати на екологічний аудит;

6240 млн.грн. – інвестиції у будівництво (150 млн.дол. за курсом 41,6 грн.)

Інвестиції у хвостосховище є значними, і навіть з урахуванням економії на штрафах та аудитах, загальний економічний ефект у короткостроковій перспективі залишається від'ємним. Однак, у довгостроковій перспективі, ці інвестиції можуть призвести до додаткових вигод, таких як покращення репутації, підвищення екологічної відповідності та можливості розширення виробничих потужностей.

Наступною є рекомендація з реалізації проєкту з будівництва сучасної слябової машини безперервного лиття заготовок (далі МБЛЗ). Даний проєкт спрямований на компенсацію втрати виробничих потужностей у Маріуполі та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Слябова МБЛЗ є ключовим елементом у виробничому процесі металургійного підприємства. Втрата потужностей у Маріуполі створила значні виклики для забезпечення обсягів виробництва і виконання контрактів. Будівництво сучасної МБЛЗ дозволить підприємству не лише компенсувати втрачені можливості, але й забезпечити технологічний розвиток, відповідність міжнародним стандартам якості та зменшення собівартості.

Таблиця 3.4

Ефективність реалізації проєкту з будівництва слябової МБЛЗ

Ефективність	Зміст
Збільшення обсягів виробництва на 20%	Завдяки впровадженню сучасної технології МБЛЗ, підприємство зможе наростити обсяги виробництва за рахунок підвищення продуктивності виробничих потужностей. Це дозволить забезпечити додаткові надходження, особливо на експортних ринках.
Розширення ринкової частки підприємства	Завдяки збільшенню обсягів продукції та поліпшенню її якості, підприємство зможе розширити присутність на внутрішньому та міжнародному ринках. Сляби, вироблені за сучасною технологією, матимуть більшу додану вартість і відповідатимуть потребам високотехнологічних галузей.
Зниження собівартості продукції на 5%	Нові технології дозволяють оптимізувати виробничий процес, зменшити енерговитрати та витрати матеріалів, що безпосередньо вплине на зниження собівартості продукції. Це підвищить маржинальність та конкурентоспроможність.

Примітка. Джерело: розроблено автором

Реалізація проєкту з будівництва слябової МБЛЗ відкриває значні перспективи для розвитку підприємства та створює передумови для покращення фінансово-економічних показників. Окрім очевидного зростання обсягів виробництва та зменшення витрат, впровадження такого агрегату матиме широкий спектр переваг, які впливатимуть на економічний, технологічний та соціальний аспекти діяльності компанії.

Для наочного розуміння очікуваних результатів наведемо потенційні

вигоди від впровадження даного проєкту в табл.3.5.

Таблиця 3.5

Потенційні вигоди від реалізації проєкту з будівництва слябової МБЛЗ

Вигоди	Зміст
Економічні	1.Збільшення доходів від реалізації продукції. 2.Скорочення витрат на виробництво завдяки сучасним технологіям. 3.Підвищення прибутковості підприємства.
Технологічні	1.Відповідність міжнародним стандартам якості. 2.Підвищення продуктивності обладнання. 3.Можливість виготовлення складнішого асортименту продукції.
Соціальні	1.Збереження робочих місць та створення нових. 2.Підвищення рівня кваліфікації працівників через освоєння нових технологій.

Примітка. Джерело: розроблено автором

Спрогнозуємо фінансові результати діяльності досліджуваного підприємства відповідно до впровадження зазначеної рекомендації (табл.3.6).

Таблиця 3.6

Прогнозування формування фінансового результату ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у разі реалізації 2 пропонованих заходів, млн.грн.

Стаття	Факт	Прогноз
Чистий дохід (виручка) від реалізації	41848,6	52729,2
Собівартість реалізованих послуг	50636	40888,6
Валовий прибуток (збиток)	-8787,3	11840,6
Інші операційні доходи	429,4	429,4
Адміністративні витрати	1979,7	1979,7
Витрати на збут	33	33
Інші операційні витрати	191	191
Фінансовий результат від операційної діяльності	-10261,8	10066,3
Інші фінансові доходи	48,1	48,1
Фінансові витрати	1508,1	1508,1
Фінансовий результат до оподаткування	11721,7	8606,3
Витрати з податку на прибуток	89,3	1549,1
Чистий фінансовий результат	-11811	7057,2

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі даних річної фінансової звітності та прогнозних розрахунків

Зазначимо, що в роботі пропонується комплексна оцінка ефективності запропонованих заходів, тобто економічний ефект буде здійснюватися на основі попереднього варіанту формування фінансового результату ПАТ

«АрселорМіттал Кривий Ріг», а саме реалістичного сценарію.

Як видно з табл.3.6, у разі реалізації двох пропонованих заходів (створення цифрових двійників та будівництва слябової МБЛЗ), чистий прибуток ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» зростає на 18868,2 млн. грн.

Наступна рекомендація стосується генерації енергії із залишкових ресурсів. Впровадження сучасних генераторів, які перетворюють залишки пару, гарячого повітря та інших відновлюваних ресурсів у електроенергію. Ця ініціатива передбачає створення системи утилізації залишкових енергетичних ресурсів, які зазвичай втрачаються під час виробничих процесів. Такий підхід дозволяє підприємству використовувати вторинну енергію для власних потреб, що зменшує витрати на зовнішні енергоресурси. Виробничі процеси на підприємствах металургійної галузі супроводжуються утворенням великої кількості залишкової енергії у вигляді гарячого пару, газів та повітря. Утилізація цих ресурсів за допомогою генераторів є не лише економічно вигідною, але й екологічно доцільною:

- генерація електроенергії з використанням залишкових ресурсів дозволяє зменшити споживання зовнішніх джерел електроенергії;
- використання таких технологій відповідає сучасним екологічним стандартам та дозволяє зменшити викиди парникових газів.

Таблиця 3.7

Ефективність генерації енергії із залишкових ресурсів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Ефективність	Зміст
Скорочення витрат на електроенергію на 10%	Завдяки використанню власної вторинної енергії підприємство зменшить залежність від зовнішніх постачальників електроенергії. Це дозволить зекономити значні кошти та підвищити конкурентоспроможність за рахунок зниження собівартості продукції.
Зменшення викидів парникових газів	Використання залишкової енергії зменшує обсяги споживання енергоресурсів, вироблених на базі викопного палива. Це призводить до зниження викидів CO ₂ та інших шкідливих газів, сприяючи покращенню екологічної ситуації.
Підвищення енергоефективності підприємства	Утилізація залишкової енергії дозволяє оптимізувати енергетичний баланс підприємства, зменшуючи енергоємність виробництва та підвищуючи ефективність використання ресурсів.

Примітка. Джерело: розроблено автором

Реалізуючи дану рекомендацію, досліджуване підприємство досягне кількох вигід (табл.3.8).

Таблиця 3.8

Очікувані вигоди від генерації енергії із залишкових ресурсів

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Вигоди	Зміст
Економічні	1.Скорочення витрат на електроенергію на 10%. 2.Зниження собівартості продукції завдяки використанню власних енергоресурсів.
Технологічні	Впровадження МБЛЗ забезпечить автоматизацію більшої частини виробничого процесу, зменшення ризику людських помилок, покращення якості продукції завдяки використанню точніших технологій та сучасного обладнання. Це сприятиме підвищенню ефективності технологічних процесів та зменшенню втрат на всіх етапах виробництва.
Екологічні	1.Зменшення викидів CO ₂ та інших парникових газів. 2.Покращення екологічного іміджу підприємства.
Соціальні	1.Підвищення інноваційної привабливості компанії. 2.Створення нових робочих місць для обслуговування систем генерації.

Примітка. Джерело: розроблено автором

Побудуємо прогнозний звіт про фінансові результати базового підприємства, виходячи з наступного:

-собівартість зменшиться на 10% завдяки використанню власних енергоресурсів;

- інші операційні витрати скоротяться на 3%, оскільки передбачається покращення енергоефективності підприємства.

Таблиця 3.9

Прогнозування формування фінансового результату ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» в результаті реалізації 3 пропонованих заходів, млн.грн.

Стаття	Факт	Прогноз
Чистий дохід (виручка) від реалізації	41848,6	52729,2
Собівартість реалізованих послуг	50636	36799,7
Валовий прибуток (збиток)	-8787,3	15929,5
Інші операційні доходи	429,4	429,4
Адміністративні витрати	1979,7	1979,7
Витрати на збут	33	33
Інші операційні витрати	191	185,3
Фінансовий результат від операційної діяльності	-10261,8	14160,9

Стаття	Факт	Прогноз
Інші фінансові доходи	48,1	48,1
Фінансові витрати	1508,1	1508,1
Фінансовий результат до оподаткування	11721,7	12700,9
Витрати з податку на прибуток	89,3	2286,2
Чистий фінансовий результат	-11811	10414,7

Продовження табл.3.9

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі даних річної фінансової звітності та прогнозних розрахунків

Отже, за підсумками реалізації трьох запропонованих заходів чистий прибуток ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» збільшився до 10414,7 млн.грн., тобто на 22225,7 млн. грн.

Ще однією рекомендацією є поліпшення комунікації між рівнями управління. Дослідження, проведене в роботі, показало на незадовільний рівень комунікацій між менеджерами, відділами та співробітниками, зокрема виробничим персоналом, що негативно позначається на ефективності прийнятих рішень. Тому пропонується впровадження цифрової платформи, яка інтегрує всі рівні управління підприємством і дозволяє швидкий доступ до ключової інформації. Така платформа повинна включати модулі для обміну інформацією щодо:

- планів виробництва, які визначають обсяги роботи і потребу у ресурсах;
- планів ремонтів, що дозволяють завчасно організувати роботи з технічного обслуговування;
- планів закупівель, які допоможуть оптимізувати процеси постачання необхідних матеріалів і запасних частин.

Серед очікуваних результатів створення такої платформи слід назвати:

1. Скорочення часу на прийняття рішень на 25% завдяки швидкому доступу до даних і зменшенню паперового документообігу.
2. Зменшення простоїв обладнання на 10% через покращення координації між відділами, що відповідають за технічне обслуговування.

3. Підвищення ефективності комунікації між підрозділами, оскільки всі працівники матимуть доступ до актуальної інформації в режимі реального часу.

І останнім, що запропоноване в роботі, є оптимізація структури управління, а саме: переглянути існуючі зони відповідальності майстрів для забезпечення рівномірного розподілу навантаження, враховуючи специфіку обладнання та обсяг роботи. Створити програми підвищення кваліфікації для майстрів і технічного персоналу, які включають навчання сучасним методам управління та технічним навичкам.

Серед очікуваних переваг впровадження такої оптимізації можна виділити:

- підвищення продуктивності майстрів і підлеглих на 15% завдяки рівномірному розподілу обов'язків та оптимізації робочих процесів;
- зниження плинності кадрів на 10% через покращення умов праці, збільшення мотивації та можливості професійного розвитку;
- збільшення ефективності управління виробничими процесами через чіткий розподіл відповідальності та поліпшення кваліфікації персоналу.

Отже, виходячи із проведених розрахунків за пропонованими заходами побудуємо прогнозний баланс досліджуваного підприємства (табл.3.10).

Зазначимо, що 93,8% чистого прибутку запропоновано інвестувати у розглянуті вище проекти, що відобразиться на статті балансу «Незавершені капітальні інвестиції» - їх сума зросте на 9770 млн. грн. решту – 644,7 млн.грн. пропонуємо спрямувати на поповнення грошового фонду підприємства, що позитивно відобразиться на його ліквідності.

Як показують прогнозні розрахунки, в результаті реінвестування прибутку в повному обсязі в діяльність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», власний капітал збільшився на 65%; оборотні активи на 3%, зокрема через збільшення на 644,7 млн.грн. грошових коштів та їх еквівалентів; необоротні активи зросли на 38,6% за рахунок спрямування переважної частини прибутку в капітальні інвестиції. В цілому в результаті пропонованих перетворень баланс

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» збільшився на 22,1%.

Таблиця 3.10

**Прогнозний баланс ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» в результаті
пропонованих перетворень, млн. грн.**

Актив	Факт	Прогноз	Пасив	Факт	Прогноз
Необоротні активи, в т.ч.:	25330,3	35100,3	Власний капітал	16016,8	26431,5
Нематеріальні активи	95807	95807	Довгострокові зобов'язання і забезпечення	6398,6	6398,6
Основні засоби	18468,2	18468,2	Поточні зобов'язання і забезпечення, в т.ч.:	24616,4	24616,4
Незавершені капітальні інвестиції	6765,6	16535,6	Поточна кредиторська заборгованість за:	18223,3	18223,3
Інвестиційна нерухомість	681	681	товари, роботи, послуги	9339,1	9339,1
Оборотні активи, в т.ч.:	21701,4	22346,1	довгостроковими зобов'язаннями	6412,7	6412,7
Запаси	10842,2	10842,2	розрахунками	2471,5	2471,5
Дебіторська заборгованість	9839,0	9839	Інші поточні зобов'язання	6393,1	6393,1
Гроші та їх еквіваленти	523,9	1168,6			
Інші оборотні активи	496,2	496,2			
Баланс	47031,7	57446,4	Баланс	47031,7	57446,4

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі даних річної фінансової звітності та прогнозних розрахунків

Для оцінки результативності впровадження запропонованих заходів із підвищення ефективності управління ресурсно-виробничим потенціалом ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» було здійснено порівняння фактичних і прогнозних показників. Наведена нижче таблиця ілюструє відмінності між досягнутими результатами та очікуваними змінами після реалізації рекомендацій.

Прогнозні показники демонструють суттєве покращення ефективності в усіх ключових аспектах. Зокрема, матеріаловіддача зросла на 0,4 пункти, що свідчить про ефективніше використання матеріальних ресурсів. Продуктивність праці збільшилась із 2,78 до 3,50 млн грн/осіб, що вказує на зростання

результативності трудових ресурсів.

Таблиця 3.11

Порівняння фактичних та прогнозних показників ефективності ресурсно-виробничого потенціалу ПАТ «АрселорМітталКривий Ріг»

Показник	Факт	Прогноз	Відхилення
Матеріаловіддача	1,21	1,61	0,4
Матеріаломісткість	0,82	0,62	-0,2
Фондовіддача	2,23	2,86	0,63
Продуктивність праці	2,78	3,50	0,72
Рентабельність активів,%	-23,69	18,13	41,82
Рентабельність продажу, %	-28,22	19,75	47,97
Оборотність активів, разів	0,84	0,92	0,08
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,02	0,05	0,03
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,34	0,46	0,12
Інтегральний показник ефективності РВП	0,488	0,839	0,351

Примітка. Джерело: сформовано автором на основі даних річної фінансової звітності та прогнозних розрахунків

Рентабельність активів покращилась на 41,82 пункти, а рентабельність продажу – на 97,97 пункти, що свідчить про підвищення фінансової стабільності підприємства. Інтегральний показник ефективності зріс на 0,351 пункти, досягнувши рівня 0,839, що підтверджує значний потенціал для покращення діяльності компанії після реалізації заходів.

Отже, запропоновані заходи мають вагомий позитивний вплив на ефективність управління ресурсами та виробничим потенціалом.

Висновки до розділу 3

Цифрові двійники є важливим інструментом для сучасних підприємств, що дозволяє значно покращити ефективність виробничих процесів. Завдяки їх використанню компанії можуть оптимізувати витрати, зменшити ризики та досягати більшої продуктивності. Впровадження цифрових двійників сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств на глобальному ринку, дозволяючи адаптуватися до швидких змін і викликів сучасної економіки.

Крім того, цифрові двійники мають значний вплив на екологічний аспект виробництва, допомагаючи підприємствам зменшувати викиди, оптимізувати використання ресурсів і забезпечувати сталий розвиток. Як демонструють реальні кейси, ця технологія може бути ефективно інтегрована в різні галузі, від авіації та автомобілебудування до енергетики та харчової промисловості. Майбутній розвиток цифрових двійників, у поєднанні з іншими цифровими інструментами, такими як IoT та штучний інтелект, обіцяє ще більше можливостей для інновацій та підвищення ефективності виробництва.

В роботі було запропоновано ряд рекомендацій, які показали позитивний ефект на ефективність ресурсно-виробничого потенціалу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»:

- створення цифрових двійників ключових виробничих ліній, таких як доменне виробництво та гірничо-збагачувальні процеси, а також генерації енергії із залишкових ресурсів; будівництво слябової МБЛЗ та будівництва та введення в експлуатацію нового хвостосховища «Третя карта» призвело до скорочення витрат на електроенергію та окремих складових матеріальних витрат на перших етапах реалізації на 5%, що становило 1724,3 млн.грн. економії;

- зазначене вище позитивно вплинуло на собівартість продукції підприємства, яка скоротилася на 20% , тобто на 13836,3%;

- зазначені заходи сприяли зростанню виручки від реалізації продукції підприємства на 10880,6 млн.грн або на 26%, а відповідно і валового прибутку на 24716,8 млн. грн.;

- підприємство перейшло до прибуткового режиму роботи, отримавши за результатами реалізації пропонованих перетворень 10414,7 млн. грн. чистого прибутку, що більше за фінансовий результат 2023 року на 22225,7 млн.грн.;

- отриманий прибуток було повністю реінвестовано в діяльність підприємства, зокрема 93,8% даного обсягу було спрямовано на капітальні інвестиції, які необхідні для реалізації запропонованих заходів і досягнення прогнозованого економічного ефекту. Решта – 644,7 млн.грн було спрямовано на поповнення грошового фонду ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» з метою

покращення його ліквідності;

- в результаті зазначеного активи компанії збільшилися на 22,1%, причому відбулося зростання к необоротних активів (на 38,6%), так і оборотних (на 3%). Власний капітал збільшився на 65%, тобто на 10414,7 млн. грн.

В роботі також запропоновано заходи поліпшення комунікації між рівнями управління, зокрема впровадження цифрової платформи, яка інтегрує всі рівні управління підприємством і дозволяє швидкий доступ до ключової інформації.

Це сприятиме:

- підвищенню ефективності роботи майстрів і працівників на 15% за рахунок раціонального розподілу обов'язків та оптимізації робочих процесів;

- зменшенню плинності кадрів на 10% завдяки створенню сприятливих умов праці, підвищенню рівня мотивації та наданню можливостей для професійного зростання;

- покращення управління виробничими процесами шляхом чіткого розмежування зон відповідальності та підвищення рівня кваліфікації персоналу.

Запропоновані рекомендації мали позитивний вплив на прогностичні показники ефективності використання ресурсно-виробничого потенціалу підприємства. Всі вони зросли (або скоротилися, як матеріаломісткість, що є позитивною динамікою). І хоча деякі з них не досягли нормативних значень (наприклад, коефіцієнт абсолютної ліквідності та фінансової незалежності), проте прослідковується позитивна тенденція.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів дозволяє підприємству суттєво підвищити ефективність управління ресурсно-виробничим потенціалом, що сприяє стабілізації його фінансового стану, збільшенню прибутковості та конкурентоспроможності. Впровадження інноваційних технологій, оптимізація виробничих процесів, а також удосконалення системи управління забезпечують сталий розвиток компанії навіть у складних економічних умовах. Такий підхід дозволяє підприємству не лише успішно адаптуватися до викликів зовнішнього середовища, але й створює підґрунтя для довгострокового зростання та досягнення стратегічних цілей.

ВИСНОВКИ

Ресурсно-виробничий потенціал підприємства є основою його стабільного функціонування та розвитку. Його структура включає матеріальні, трудові, організаційно-технічні ресурси, які відіграють важливу роль у забезпеченні ефективності діяльності підприємства. Розуміння ролі цього потенціалу дозволяє оцінити його вплив на досягнення стратегічних і тактичних цілей.

Методологічні підходи до управління ресурсно-виробничим потенціалом спрямовані на комплексний аналіз, оцінку та оптимізацію ресурсів. Вони базуються на принципах системності, комплексності та адаптивності, що дозволяє підприємству ефективно використовувати ресурси і забезпечувати стійкий розвиток.

Методи управління включають системний, програмно-цільовий, економіко-математичний, функціональний, інноваційний та процесний підходи. Їх поєднання забезпечує раціональне використання наявних ресурсів, підвищення продуктивності та конкурентоспроможності підприємства.

Комплексний підхід до управління ресурсно-виробничим потенціалом створює умови для досягнення високої ефективності діяльності, раціонального використання ресурсів та реалізації стратегічних цілей підприємства.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є ключовим гравцем у металургійній галузі України, однак аналіз управління ресурсно-виробничим потенціалом підприємства за 2021–2023 роки виявив суттєві виклики, пов'язані з воєнними діями, економічною кризою та внутрішніми трансформаціями. Проведений аналіз динаміки та структури основних засобів свідчить про значне скорочення їх обсягів на 63,4%, що зумовлено як вибуттям активів, так і оптимізацією виробничих потужностей. Основними причинами таких змін є пошкодження інфраструктури, перебої в енергопостачанні та зменшення інвестицій.

Аналіз матеріальних витрат підприємства показав зниження їх загального обсягу на 40,8% і частки в собівартості продукції на 10%. Зміни у структурі

витрат вказують на зростання витрат на енергоресурси на тлі зменшення частки сировини. Матеріаломісткість продукції за досліджуваний період зросла, що свідчить про необхідність подальшої оптимізації використання ресурсів.

Ефективність використання трудових ресурсів підприємства демонструє значне зниження продуктивності праці та збільшення коефіцієнта плинності кадрів, що пов'язано зі скороченням виробництва, міграцією кадрів та воєнними ризиками. Однак у 2023 році спостерігається поступова стабілізація цих показників.

Ефективність фінансових ресурсів значно погіршилася через від'ємну рентабельність активів та продажу. Оборотність активів залишалася низькою, що свідчить про проблеми з діловою активністю підприємства. Інтегральний показник ефективності ресурсно-виробничого потенціалу знизився з 0,915 у 2021 році до 0,488 у 2023 році, що вказує на загальне зниження ефективності використання ресурсів.

Загалом результати дослідження свідчать про значний вплив зовнішніх факторів, насамперед війни, на діяльність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Для стабілізації роботи підприємства необхідно впроваджувати інноваційні рішення, спрямовані на модернізацію виробництва, оптимізацію використання ресурсів, підвищення продуктивності праці та зниження залежності від зовнішніх ризиків.

Цифрові двійники є важливим інструментом для сучасних підприємств, що дозволяє значно покращити ефективність виробничих процесів. Завдяки їх використанню компанії можуть оптимізувати витрати, зменшити ризики та досягати більшої продуктивності. Впровадження цифрових двійників сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств на глобальному ринку, дозволяючи адаптуватися до швидких змін і викликів сучасної економіки.

Крім того, цифрові двійники мають значний вплив на екологічний аспект виробництва, допомагаючи підприємствам зменшувати викиди, оптимізувати використання ресурсів і забезпечувати сталий розвиток. Як демонструють реальні кейси, ця технологія може бути ефективно інтегрована в різні галузі, від

авіації та автомобілебудування до енергетики та харчової промисловості. Майбутній розвиток цифрових двійників, у поєднанні з іншими цифровими інструментами, такими як IoT та штучний інтелект, обіцяє ще більше можливостей для інновацій та підвищення ефективності виробництва.

В роботі було запропоновано ряд рекомендацій, які показали позитивний ефект на ефективність ресурсно-виробничого потенціалу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»:

- створення цифрових двійників ключових виробничих ліній, таких як доменне виробництво та гірничо-збагачувальні процеси, а також генерації енергії із залишкових ресурсів; будівництво слябової МБЛЗ та будівництва та введення в експлуатацію нового хвостосховища «Третя карта» призвело до скорочення витрат на електроенергію та окремих складових матеріальних витрат на перших етапах реалізації на 5%, що становило 1724,3 млн.грн. економії;

- зазначене вище позитивно вплинуло на собівартість продукції підприємства, яка скоротилася на 20% , тобто на 13836,3%;

- зазначені заходи сприяли зростанню виручки від реалізації продукції підприємства на 10880,6 млн.грн або на 26%, а відповідно і валового прибутку на 24716,8 млн. грн.;

- підприємство перейшло до прибуткового режиму роботи, отримавши за результатами реалізації пропонуванних перетворень 10414,7 млн. грн. чистого прибутку, що більше за фінансовий результат 2023 року на 22225,7 млн.грн.;

- отриманий прибуток було повністю реінвестовано в діяльність підприємства, зокрема 93,8% даного обсягу було спрямовано на капітальні інвестиції, які необхідні для реалізації запропонованих заходів і досягнення прогнозованого економічного ефекту. Решта – 644,7 млн.грн було спрямовано на поповнення грошового фонду ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» з метою покращення його ліквідності;

- в результаті зазначеного активу компанії збільшилися на 22,1%, причому відбулося зростання к необоротних активів (на 38,6%), так і оборотних (на 3%). Власний капітал збільшився на 65%, тобто на 10414,7 млн. грн.

В роботі також запропоновано заходи поліпшення комунікації між рівнями управління, зокрема впровадження цифрової платформи, яка інтегрує всі рівні управління підприємством і дозволяє швидкий доступ до ключової інформації.

Це сприятиме:

- підвищенню ефективності роботи майстрів і працівників на 15% за рахунок раціонального розподілу обов'язків та оптимізації робочих процесів;
- зменшенню плинності кадрів на 10% завдяки створенню сприятливих умов праці, підвищенню рівня мотивації та наданню можливостей для професійного зростання;
- покращення управління виробничими процесами шляхом чіткого розмежування зон відповідальності та підвищення рівня кваліфікації персоналу.

Запропоновані рекомендації мали позитивний вплив на прогностичні показники ефективності використання ресурсно-виробничого потенціалу підприємства. Всі вони зросли (або скоротилися, як матеріаломісткість, що є позитивною динамікою). І хоча деякі з них не досягли нормативних значень (наприклад, коефіцієнт абсолютної ліквідності та фінансової незалежності), проте прослідковується позитивна тенденція.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів дозволяє підприємству ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» суттєво підвищити ефективність управління ресурсно-виробничим потенціалом, що сприяє стабілізації його фінансового стану, збільшенню прибутковості та конкурентоспроможності. Впровадження інноваційних технологій, оптимізація виробничих процесів, а також удосконалення системи управління забезпечують сталий розвиток компанії навіть у складних економічних умовах. Такий підхід дозволяє підприємству не лише успішно адаптуватися до викликів зовнішнього середовища, але й створює підґрунтя для довгострокового зростання та досягнення стратегічних цілей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О.В., Харчук Т.В. Економічні засади формування потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. №7(85). С. 71–76.
2. Водяний А. АрселорМіттал Кривий Ріг отримав дозвіл на будівництво нового хвостосховища. URL: <https://biz.liga.net/ua/all/all/novosti/arselormittal-kryvyi-rih-otrymav-dozvil-na-budivnytstvo-novo-ho-khvostoskhovyshcha> (дата звернення: 09.12.2024)
3. Волкова Н. А., Подвальна Н. Е., Семенова К. Д. Економічний аналіз: Навч. посібник. Одеса: ППЦ «Белка». 2020. 240 с.
4. Гончар М.В. Обґрунтування структуризації ресурсного потенціалу підприємства. *Науковий вісник Полісся* № 2 (6), 2016. С.108-113
5. Гопкало О.І. Механізм управління ресурсним потенціалом підприємства: принципи, цілі, задачі. *The Economic Messenger of the NMU*. 2004. №10. С.62-67
6. Гриценко О. На «АрселорМіттал Кривий Ріг» будують сучасне хвостосховище «Третя Карта»: подробиці з місця події. URL: <https://krivbass.city/news/view/na-quotarselormittal-krivij-rig-quot-buduyut-suchasne-hvostoshovishhe-quot-tretya-karta-quot-podrobitsi-z-mistsya-podii> (дата звернення: 25.12.2024)
7. Деркач М. (2023). *Цифрові двійники: що це за технологія і як вона допоможе відновити Україну – аналітика*. Retrieved from <https://psm7.com/uk/analytics/cifrovye-dvojniki-cto-eto-za-texnologiya-i-kak-ona-pomozhet-vosstanovit-ukrainu-analitika.html> (дата звернення: 11.12.2024)
8. Дискіна А.А. Ресурсозбереження, як інструмент ефективного управління виробничим потенціалом підприємства. *Економіка: реалії часу*. *Науковий журнал*. 2020. №5 (51). DOI: 10.15276/ETR.05.2020.4
9. Кобрин Л.Й. Застосування інструментів управління виробничим потенціалом з метою підвищення результативності діяльності

- підприємства. *Наукові записки*. 2019. №1 (58). С. 132-138.
10. Коренков О.В. Управління потенціалом розвитку промислових підприємств: Автореф. дис..канд. екон. наук: 08.06.01 / Національний авіаційний ун-т. / О.В. Коренков. К., 2003. 18 с.
11. Кошова В.Ю., Багацька Н.М. Основні напрямки підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. *Економічні студії*. 2017. №5(18). С.56-59
12. Крамаренко О. Нове хвостосховище АрселорМіттал Кривий Ріг: як виглядає, скільки коштує, яке має значення. URL: <https://krivbass.city/news/view/nove-hvostoshovishhe-arselormittal-krivij-rig-yak-viglyadae-skilki-koshtue-yake-mae-znachennya> (дата звернення: 15.12.2024)
13. Красницька Р., Тарасюк М. Структуризація потенціалу підприємства. *Вісник КНТЕУ*. 2017. № 1. С. 73 – 82. URL: <http://visnik.knteu.kiev.ua/files/2017/01/7.pdf> (дата звернення: 05.11.2024)
14. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 352 с.
15. Кузнецова Т. В., Красовська Ю. В., Подлевська О. М. Управління потенціалом підприємства : навч. посіб. Рівне : НУВГП, 2016. 195 с.
16. Кузьменко О.В. Обґрунтування методичних підходів до оцінки ресурсного потенціалу підприємства. *Економічний нобелівський вісник*. 2014. № 1(7). С.280-286
17. Кулік А.В. Теорія економічного аналізу: навч. посіб. К.: ДП: «Виддім «Персонал». 2018. 452 с.
18. Мазур А.Г., Шаманська О.І. Управління ресурсним потенціалом підприємства : монографія. Вінниця ТОВ фірма «Планер». 2013. 253 с.
19. Матвеева Н.М., Жога А.С. Дослідження теоретичних основ формування потенціалу підприємства. *Комунальне господарство міст*. 2019. Том 2. Випуск 148. С. 35-42. DOI 10.33042/2522-1809-2019-2-148-35-42
20. Міценко Н.Г., Кумечко О.І. Ресурсний потенціал підприємства: сутність,

- структура, стратегія використання. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.9. С.193-198
21. Міщук Г.Ю., Джигар Т.М., Шишкіна О.О. Економічний аналіз: навч. посібник. Рівне: НУВГП, 2017. 156 с.
22. Мягких І.М. Аналіз та оцінка використання ресурсного потенціалу в системі споживчої кооперації. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. №1(91). С. 136–142
23. Олійник Т. І., Косенко А. О. Управління виробничим потенціалом підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. DOI: [10.32702/2307-2105-2020.11.76](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.76)
24. Офіційний сайт Газети «Металург». URL: <https://metalurg.online/ofitsiyno/arcelormittal-kryvyy-rih> (дата звернення: 10.04.2024)
25. Офіційний сайт Державного комітету статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 14.12.2024)
26. Офіційний сайт ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». URL: <https://ukraine.arcelormittal.com/> (дата звернення: 10.12.2024)
27. Петрович Й.М., Кіт А.Ф., Семенів О.М. Економіка підприємства: підручник. Львів : Новий Світ-2000, 2004. 680 с.
28. Процюк Ю.Д. Ресурсний потенціал сталого розвитку підприємств: структура формування. Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки: *матеріали XXI Міжнародна науково-практичної конференції*. № 21 (2022). URL: <https://conf-keip.kpi.ua/article/view/284090> (дата звернення: 09.11.2024)
29. Рекова Н. Ю., Підгора Є. О., Ровенська В. В., Латишева О. В., Гітіс Т. П., Єрфорт І. Ю., Смирнова І. І., Касьянюк С. В. Краматорськ. Економічний аналіз: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. Краматорськ : ДДМА, 2021. 200 с.
30. Сабов А.І. Управління виробничим потенціалом підприємства та чинники його вдосконалення. URL:

- <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e75ad096-624b-46fd-961b-c4b9ea30e173/content> (дата звернення: 06.11.2024)
31. Сердак С.Е. Принципи ефективного управління ресурсами суб'єктів господарювання. *Академічний огляд*. 2008. № 2. С. 83-88
32. Ус Ю.В., Литовченко В.О. Управління ресурсним потенціалом підприємства в умовах невизначеності. *БізнесІнформ*. 2024. №6. С.278-284. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-278-284>
33. Чернишова Л.І., Бескубська А.С., Прокоф'єва В.К. Управління процесом формування ресурсного потенціалу як передумова конкурентоспроможного стратегічного розвитку виробничого підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Випуск 6 (23). С.432-438. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.23-64>
34. Шаманська О. І. Основні напрямки підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. №6. С. 166-172. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2012_6_22 (дата звернення: 25.12.2024)
35. Шевчук Н.А., Процюк Ю.Д. Методичні підходи оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства в еко-індустріальному парку. Науковий журнал «ECONOMIC SYNERGY». 2022. Випуск 4 (6). DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2022-4-3>
36. Шевчук Н.А., Процюк Ю.Д. Ресурсний потенціал сталого розвитку підприємств: структура формування. *Ефективна економіка*. 2022. № 10. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.10.36>
37. DataParc. (2023). *What Is a Digital Twin in Manufacturing?* URL: <https://www.dataparc.com/blog/digital-twin-manufacturing/> (дата звернення: 20.12.2024)
38. Deloitte. (2020). *Digital twins: Bridging the physical and digital*. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/tech-trends/2020/digital-twin-applications-bridging-the-physical-and-digital.html> (дата

- звернення:23.12.2024)
39. Ford Motor Company. (2022). *Ford Motor Company: Dearborn Campus Uses a Digital Twin Tool for Energy Plant*. URL: <https://betterbuildingssolutioncenter.energy.gov/implementation-models/ford-motor-company-dearborn-campus-uses-digital-twin-tool-energy-plant> (дата звернення:23.12.2024)
 40. Gerasymchuk N. Resource potential of enterprises' production process. URL: <https://rmebrk.kz/journals/2278/62775.pdf#page=76> (дата звернення:21.12.2024)
 41. Grand View Research. (2023). *Digital Twin Market Size and Forecast*. URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/digital-twin-market> (дата звернення:22.12.2024)
 42. Hyscaler. (2023). *Digital Twins in Aerospace: Designing the Next Generation*. URL: <https://hyscaler.com/insights/digital-twins-aerospace-powering-next-gen/> (дата звернення: 22.12.2024)
 43. Ilina E.A., Velm M.V. (2018). Methodological Approach To Assessing Resource Potential Of Production System. Research Paradigms Transformation in Social Sciences.
 44. Punnam Raju Manthena. (2024). *Understanding Digital Twins For Business Efficiency*. Forbes. URL: <https://www.forbes.com/councils/forbestechcouncil/2024/07/19/understanding-digital-twins-for-business-efficiency/> (дата звернення:20.12.2024)
 45. Ronald Kay, William Edwards, Patricia Duffy. *Farm Management*. (2011). 7th ed. McGraw-Hill Science/ Engineering/Math. 480 p.
 46. Shell. (2023). *Digital Twin Technology in Energy*. URL: <https://www.shell.com/what-we-do/digitalisation.html> (дата звернення: 22.12.2024)
 47. Siemens AG. (2023). *Industrial Digital Twin Applications*. URL: <https://www.siemens.com/global/en/company/stories/industry/the-digital-twin.html> (дата звернення: 20.12.2024)

48. SkyQuest Technology Consulting. (2023). *Digital Twin Market Report*.
URL: <https://www.skyquestt.com/report/digital-twin-market> (дата звернення: 19.12.2024)
49. YouControl. FinScore: скоринговий індекс фінансової стійкості ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=8325117&tb=financial-scoring> (дата звернення: 10.12.2024)
50. YouControl. MarketScore: ринковий скоринговий індекс компанії URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=8325117&tb=market-scoring>. (дата звернення: 10.12.2024)

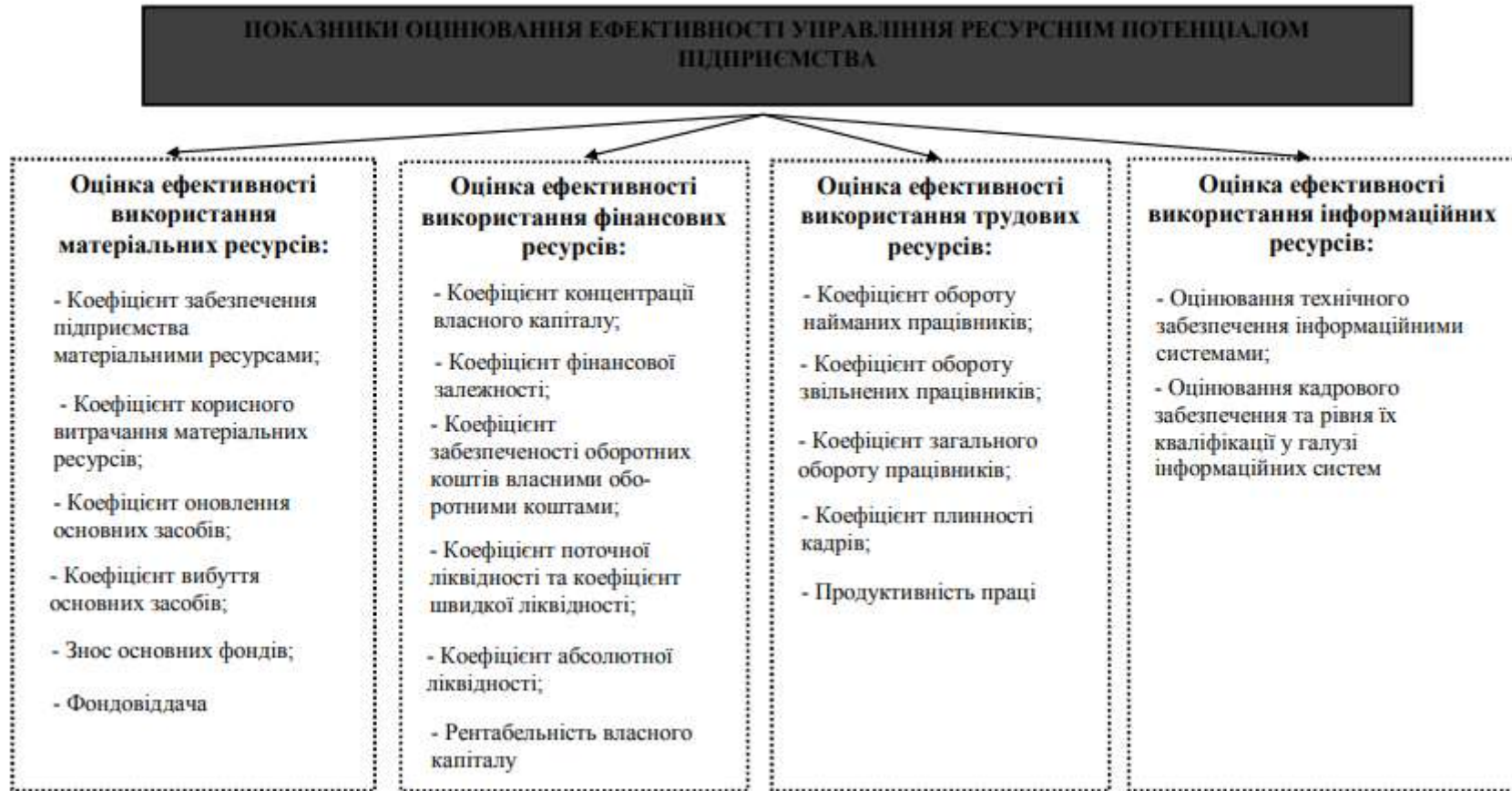


Рис.А.1. Система оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства

Примітка. Джерело: [18]

Методика розрахунку основних показників оцінки фінансового стану підприємства

Показник	Порядок розрахунку	Умовні позначення	Норматив, тенденція
1	2	3	4
Показники оцінки майнового стану підприємства			
Сума коштів, які є в розпорядженні підприємства	Вб	Валюта балансу	збільшення
Питома вага активної частини основних засобів	$VaO3/BO3*100\%$	VaO3 – вартість активної частини основних засобів (O3); BO3 – вартість O3.	збільшення
Коефіцієнт зносу основних засобів	$Kз = \frac{Знос}{БВ}$	БВ – балансова вартість	$\leq 0,5$
Коефіцієнт оновлення основних засобів	$Kон = \frac{ВввO3}{БВ_{кінець}}$	ВввO3 – вартість введених в дію O3.	збільшення
Коефіцієнт придатності основних засобів	$Kпр = 1 - Kз$		збільшення
Коефіцієнт вибуття основних засобів	$Kв = \frac{ВвивO3}{БВ_{початок}}$	ВвивO3 – вартість виведених з дії O3.	зменшення

Показники доходності та рентабельності			
Рентабельність продажу (ROS)	$ЧП/Чрп*100\%$	Чрп – чиста виручка від реалізації продукції; ЧП - чистий прибуток.	
Рентабельність продукції (Rp)	$ЧП/Св*100\%$	Св – собівартість.	
Рентабельність власного капіталу (ROE)	$ЧП / \overline{BK} *100\%$	\overline{BK} - середня величина власного капіталу.	
Рентабельність активів (ROA)	$ЧП / \overline{A} *100\%$	\overline{A} - середнє значення активів.	
Рентабельність поточних активів (ROCA)	$ЧП / \overline{ПА} *100\%$	$\overline{ПА}$ - середнє значення оборотних активів.	
Рентабельність інвестованого капіталу (ROIC)	$ЧП / \overline{IK} *100\%$, $\overline{IK} = \overline{A} - \overline{ПЗ}$	\overline{IK} - середня величина інвестиційного капіталу; $\overline{ПЗ}$ - середня величина поточних зобов'язань.	
Рентабельність виробництва	$\frac{Поп}{\overline{O3} + \overline{OK}} *100$	Поп – прибуток до оподаткування	
Загальна рентабельність	$\frac{ЧП}{\overline{O3} + \overline{OK}} *100\%$	$\overline{O3}$ - середня вартість основних засобів; \overline{OK} - середня вартість оборотних коштів.	

Продовження додатку Б

1	2	3	4
Показники ліквідності та платоспроможності			
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$K_{ал} = \frac{ГК + П\Phi I}{ПЗ}$	ГК – сума грошових коштів; ПФІ – сума поточних фінансових інвестицій.	0,2 -0,5
Коефіцієнт критичної ліквідності	$K_{кл} = \frac{ГК + П\Phi I + ДЗ}{ПЗ}$	ДЗ – сума дебіторської заборгованості (загальної).	0,6-0,8
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	$K_{пл} = \frac{ПА}{ПЗ}$		1-2
Показники оборотності (ділової активності)			
Загальна оборотність активів	$K_{Оа} = \frac{Врп}{А}$		збільшення
Коефіцієнт оборотності поточних активів	$K_{Оо.а} = \frac{Врп}{ОА}$		збільшення
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	$K_{Овк} = \frac{Врп}{\overline{ВК}}$	$\overline{ВК}$ - середнє значення власного капіталу	збільшення
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$K_{Одз} = \frac{Врп}{\overline{ДЗ}}$	$\overline{ДЗ}$ - середнє значення дебіторської заборгованості	
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	$K_{Окз} = \frac{Врп}{\overline{КЗ}}$	$\overline{КЗ}$ - середнє значення кредиторської заборгованості	
Показники фінансової стійкості і стабільності			
Коефіцієнт автономії	ВК/Вб		$\geq 0,5$
Коефіцієнт заборгованості	ПК/Вб	ПК – позиковий капітал	$\leq 0,5$
Коефіцієнт лівереджу	ПК/ВК		< 1
Коефіцієнт залучення довгостр. позик.коштів	ДовгЗ/ПостК	ДовгЗ- довгострокові зобов'язання; ПостК – постійний капітал	
Коефіцієнт маневреності	ВОК/ВК	ВОК – власні оборотні кошти.	0,2-0,5

Інтегральна оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства

Ресурси підприємства	Показники оцінювання	Умовні позначення
Інтегральний показник ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства (ІП _{УРП})	$ІП_{ЕВРП} = \sum_{i=1}^n k_i \times P_i,$ $k_i = \frac{(m \times n) - R_{ij}}{0,5 \times m \times n \times (n - 1)},$ $ІП_{ВРП} = (k_{ф.р.} * \Phi P) + (k_{в.р.} * МР) + (k_{м.р.} * ТР)$	<p>ІП_{УРП} – інтегральний показник ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства; <i>k_i</i> – коефіцієнт ваги показників оцінювання складових ресурсного потенціалу; <i>P_i</i> – ресурси підприємства; <i>ΦP</i> – фінансові ресурси; <i>МР</i> – матеріальні ресурси; <i>ТР</i> – трудові ресурси.</p>
Фінансові ресурси (ΦP)	$\Phi P = (k_1 \times K_{кон.в.к.}) - (k_2 \times K_{фин.зал}) + (k_3 \times K_{заб.об.кош}) + (k_4 \times K_{поточ.лік}) + (k_5 \times K_{шв.лік}) + (k_6 \times K_{аб.лік}) + (k_7 \times P_{влас.кап})$	<p>ΦP – фінансові ресурси; <i>v_i</i> – коефіцієнт ваги показників оцінювання фінансових ресурсів; <i>K_{кон.в.к.}</i> – коефіцієнт концентрації власного капіталу; <i>K_{фин.зал.}</i> – коефіцієнт фінансової залежності; <i>K_{заб.об.кош.}</i> – коефіцієнт забезпеченості оборотних коштів власними оборотними коштами; <i>K_{поточ.лік.}</i> – коефіцієнт поточної ліквідності; <i>K_{шв.лік.}</i> – коефіцієнт швидкої ліквідності; <i>K_{аб.лік.}</i> – коефіцієнт абсолютної ліквідності; <i>P_{влас.кап.}</i> – рентабельність власного капіталу.</p>
Матеріальні ресурси (МР)	$МР = (k_1 \times K_{заб.мат.рес.}) + (k_2 \times K_{кор.вит.мат.рес.}) + (k_3 \times M_{прод}) + (k_4 \times K_{прод.осн.зас.}) + (k_5 \times \Phi_в) + (k_6 \times K_{мех.вир.}) + (k_7 \times P_{фондоозбр.})$	<p>МР – матеріальні ресурси; <i>v_i</i> – коефіцієнт ваги показників оцінювання виробничих ресурсів; <i>K_{заб.мат.рес.}</i> – коефіцієнт забезпечення підприємства матеріальними ресурсами; <i>K_{кор.вит.мат.рес.}</i> – коефіцієнт корисного витрачання матеріальних ресурсів; <i>M_{прод.}</i> – матеріаломісткість продукції;</p>

Продовження табл.В.1

		<p>$K_{\text{прид.осн.зас.}}$ – коефіцієнт придатності основних засобів; Φ_6 – фондвіддача; $K_{\text{мех.вир.}}$ – коефіцієнт механізації виробництва; $P_{\text{фондообр.}}$ – фондоозброєність праці.</p>
Трудові ресурси (TP)	$TP = (k_1 \times K_{\text{об.найм.пр.}}) + (k_2 \times K_{\text{об.звіл.пр.}}) + (k_3 \times K_{\text{заг.об.прац}}) + (k_4 \times K_{\text{плин.кад.}}) + (k_5 \times P_{\text{праці}})$	<p>TP – трудові ресурси; v_i – коефіцієнт ваги показників оцінювання трудових ресурсів; $K_{\text{об.найм.пр.}}$ – коефіцієнт обороту найманих працівників; $K_{\text{об.звіл.пр.}}$ – коефіцієнт обороту звільнених працівників; $K_{\text{заг.об.прац.}}$ – коефіцієнт загального обороту працівників; $K_{\text{плин.кад.}}$ – коефіцієнт плинності кадрів; $P_{\text{праці}}$ – продуктивність праці.</p>

Примітка. Джерело: [18]



Рис.Г.1. Процес управління ресурсним потенціалом підприємства

Примітка. Джерело: [4]



Рис.Д.1. Організаційна структура ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

**ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "АРСЕЛОРМІТТАЛ
КРИВИЙ РІГ"
ПАТ "АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ"**

Код ЄДРПОУ 24432974

 Зареєстровано

Входить у групу
"АрселорМіттал"



Фінансово-майновий стан за 2021 рік*

АКТИВ

Необоротні активи	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Нематеріальні активи	1000	380 563	348 344
первісна вартість	1001	697 391	741 110
накопичена амортизація	1002	316 828	392 766
Незавершені капітальні інвестиції	1005	5 924 460	7 891 253
Основні засоби	1010	51 998 100	51 945 454
первісна вартість	1011	118 481 758	122 510 757
знос	1012	66 483 658	70 565 303
Інвестиційна нерухомість	1015	2 635	2 395
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	7 638	7 638
знос інвестиційної нерухомості	1017	5 003	5 243
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	-

Продовження додатку Е

накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	-
інші фінансові інвестиції	1035	0	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	-
Відстрочені податкові активи	1045	0	-
Гудвіл	1050	0	-
Відстрочені авіаційні витрати	1060	0	-
Залишок коштів у централізованому страховому резервному фонді	1065	0	-
Інші необоротні активи	1090	0	-
Усього	1095	58 303 758	60 187 448
<hr/>			
Оборотні активи	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Запаси	1100	7 438 127	14 496 239
виробничі запаси	1101	3 426 006	7 968 968
незавершене виробництво	1102	2 833 168	4 277 458
готова продукція	1103	1 178 953	2 249 815
товари	1104	0	-
Позички біологічні активи	1110	0	-
Детальні перестрахування	1115	0	-
Векселі одержані	1120	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцією, товари, роботи, послуги	1125	19 143 229	25 804 212

Продовження додатку Е

Дебіторська заборгованість за розрахунками:

за виданими авансами	1130	253 113	277 089
з бюджетом	1135	1 935 478	3 328 885
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	306 075	221 747
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	887 891	1 374 859
готівка	1166	8	1
рахунки в банках	1167	887 885	1 374 858
Витрати майбутніх періодів	1170	0	4 081
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	-
у тому числі			
резерв довгострокових зобов'язань	1181	0	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1182	0	-
резерв незароблених премій	1183	0	-
інші страхові резерви	1184	0	-
Інші оборотні активи	1190	102 085	107 487
Усього	1195	30 045 798	46 613 529

Продовження додатку Е

Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	-
Фінансово-майновий стан	1300	88 349 556	105 800 975

Пасив

Власний капітал	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 859 533	3 859 533
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	-
Капітал у дооцінках	1405	0	-
Додатковий капітал	1410	26 321 103	26 387 986
емісійний дохід	1411	0	-
накопичені курсові різниці	1412	26 321 103	26 387 986
Резервний капітал	1415	578 930	578 930
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	30 119 720	45 725 551
Неоплачений капітал	1425	0	-
Вилучений капітал	1430	0	-
Інші резерви	1435	0	-
Усього	1495	60 879 286	78 552 000
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	2 365 504	2 204 257
Пенсійні зобов'язання	1505	2 846 473	2 602 636
Довгострокові кредити банків	1510	2 327 942	982 015
Інші довгострокові зобов'язання	1515	497 962	305 481

Продовження додатку Е

Довгострокові забезпечення	1520	1 868 815	1 264 851
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	-
Цільове фінансування	1525	0	-
благодійна допомога	1528	0	-
Страхові резерви	1530	0	-
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	-
резерв незароблених премій	1533	0	-
інші страхові резерви	1534	0	-
інвестиційні контракти	1535	0	-
Призовий фонд	1540	0	-
Резерв на виплату довгостроку	1545	0	-
Усього	1595	9 604 588	7 358 240

Поточні зобов'язання і забезпечення	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Короткострокові кредити банків	1600	0	-
Векселі видані	1605	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	2 581 278	2 803 932
товари, роботи, послуги	1615	8 196 188	13 034 490
розрахунками з бюджетом	1620	598 609	527 343
у тому числі з податку на прибуток	1621	353 940	260 035

Продовження додатку Е

розрахунками зі страхування	1625	165 625	187 189
розрахунками з оплати праці	1630	780 690	893 734
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	486 261	941 219
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	-
Поточні забезпечення	1660	8 257	12 356
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	5 050 778	2 769 472
Усього	1695	17 865 684	21 889 735
<hr/>			
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групамі вибуття	1700	0	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	-
Фінансово-майновий стан	1900	88 349 556	105 800 975

Інформація про фінансові результати за 2021 рік*

Фінансові результати	Код	За поточний рік, тис. грн.	За попередній рік, тис. грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	109 303 155	63 496 684
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	0

Продовження додатку Е

премії підписані, валова сума	2011	-	0
премії, передані у перестраховання	2012	-	0
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	0
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених	2014	-	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	74 561 304	58 845 530
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	0
Валовий:			
прибуток	2090	34 741 851	4 651 154
збиток	2095	-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	0
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	0
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	0
інші операційні доходи	2120	521 083	324 998
у тому числі:			
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	0
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	0
дохід від використання коштів, звільнених від оподаткування	2123	-	0
Адміністративні витрати	2130	3 511 390	2 159 849
Витрати на збут	2150	109 339	48 092

Продовження додатку Е

Інші операційні витрати	2180	605 870	701 915
у тому числі:			
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	0
витрати від пераісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	31 036 335	2 066 296
збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	0
Інші фінансові доходи	2220	195 131	22 573
Інші доходи	2240	-	0
у тому числі:			
дохід від благодійної допомоги	2241	-	0
Фінансові витрати	2250	542 670	1 240 995
Врати від участі в капіталі	2255	-	0
Інші витрати	2270	-	0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	30 688 798	847 674
збиток	2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-5 472 728	-106 772
Прибуток (збиток) від припиненні діяльності після оподаткування	2305	-	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	25 216 068	740 902

Продовження додатку Е

збиток	2355	-	-
<hr/>			
Сукупний дохід	Код	За поточний рік, тис. грн.	За попередній рік, тис. грн.
<hr/>			
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	0
<hr/>			
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	0
<hr/>			
Навигичені курсові різниці	2410	-	0
<hr/>			
Чаcткв іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	0
<hr/>			
Інший сукупний дохід	2445	81 564	-800 922
<hr/>			
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	81 564	-800 922
<hr/>			
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	14 651	-108 186
<hr/>			
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	66 883	-492 756
<hr/>			
Сукупний дохід	2465	25 282 951	248 146
<hr/>			
Елементи операційних витрат	Код	За поточний рік, тис. грн.	За попередній рік, тис. грн.
<hr/>			
Матеріальні затрати	2500	58 260 579	37 699 727
<hr/>			
Витрати на оплату праці	2505	5 041 362	4 625 350
<hr/>			
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 091 328	1 006 207
<hr/>			
Амортизація	2515	7 095 202	7 740 263
<hr/>			
Інші операційні витрати	2520	11 060 877	9 172 536
<hr/>			
Разом	2550	82 549 368	60 244 083

Продовження додатку Е

Розрахунок пов'язаних прибутковості акцій	Код	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Середньорічна кількість простих акцій	2600	3 859 533 000	3 859 533 000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	3 859 533 000	3 859 533 000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	8,5	0,2
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	8,5	0,2
Дивиденди на одну просту акцію	2650	2,5	0

**ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "АРСЕЛОРМІТТАЛ
КРИВИЙ РІГ"**
ПАТ "АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ"

Код ЄДРПОУ 24432974

 Зареєстровано

Входить у групу
"АрселорМіттал"



Фінансово-майновий стан за 2022 рік*

АКТИВ

Необоротні активи	Код	На початок року, тис. грн.	На кінець року, тис. грн.
Нематеріальні активи	1000	348 344	105 935
первісна вартість	1001	741 110	742 072
накопичена амортизація	1002	392 766	636 137
Незавершені капітальні інвестиції	1005	7 891 253	3 875 963
Основні засоби	1010	51 945 454	18 996 729
первісна вартість	1011	122 510 787	125 500 198
знос	1012	70 565 333	106 503 469
Інвестиційна нерухомість	1015	2 395	715
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	7 638	7 128
знос інвестиційної нерухомості	1017	5 243	6 413
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	-

Продовження додатку Ж

накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	-
інші фінансові інвестиції	1035	0	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	-
Відстрочені податкові активи	1045	0	-
Гудвіл	1050	0	-
Відстрочені авіаційні витрати	1060	0	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	-
Інші необоротні активи	1090	0	-
Усього	1095	60 187 446	22 979 342
Оборотні активи			
	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Залишок	1100	14 495 239	14 021 719
виробничі запаси	1101	7 995 968	6 416 427
незавершене виробництво	1102	4 277 458	6 893 670
готова продукція	1103	2 218 815	711 622
товари	1104	0	-
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Депозити на реструктурування	1115	0	-
Векселі одержані	1120	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцією, товари, роботи, послуги	1125	25 804 212	7 488 969

Продовження додатку Ж

Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	277 089	157 981
з бюджетом	1135	3 328 865	6 515 960
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	221 747	241 050
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 374 859	954 053
готівка	1166	1	-
рахунки в банках	1167	1 374 858	954 053
Витрати майбутніх періодів	1170	4 061	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	-
у тому числі:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	-
резервах незароблених премій	1183	0	-
інших страхових резервах	1184	0	-
Інші оборотні активи	1190	107 457	325 687
Усього	1195	45 613 529	29 703 419

Продовження додатку Ж

Наоборотні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	-
Фінансово-майновий стан	1300	105 800 975	52 682 761

Пасив

Власний капітал	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 859 533	3 859 533
Внесок до незарєстрованого статутного капіталу	1401	0	-
Капітал у дрочках	1405	0	-
Додатковий капітал	1410	26 387 986	27 058 029
омісійний дохід	1411	0	-
накопичені курсові різниці	1412	26 387 986	27 058 029
Резервний капітал	1415	578 930	578 930
Нерозподілений прибуток (нетверджений збиток)	1420	45 729 561	-3 283 553
Неоплачений капітал	1425	0	-
Вилучений капітал	1430	0	-
Інші резерви	1435	0	-
Усього	1495	76 552 000	28 212 939

Довгострокові зобов'язання і забезпечення	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	2 204 257	-
Пенсійні зобов'язання	1505	2 602 638	1 820 270
Довгострокові кредити банків	1510	982 015	2 475 894
Інші довгострокові зобов'язання	1515	305 481	265 116

Продовження додатку Ж

Довгострокові забезпечення	1520	1 264 851	1 465 278
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	-
Цільове фінансування	1528	0	-
благодійна допомога	1528	0	-
Страхові резерви	1530	0	-
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	-
резерв незароблених премій	1533	0	-
інші страхові резерви	1534	0	-
Інвестиційні контракти	1525	0	-
Прізовий фонд	1540	0	-
Резерв на виплату дивіденду	1545	0	-
Усього	1585	7 359 240	8 046 354
<hr/>			
Поточні зобов'язання і забезпечення	Код	На початок року, тис. грн.	На кінець року, тис. грн.
Короткострокові кредити банків	1600	0	-
Векселі віддані	1605	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	2 603 932	2 936 382
товари, роботи, послуги	1615	13 934 490	9 152 068
розрахунками з бюджетом	1620	527 343	68 286
у тому числі з податку на прибуток	1621	269 035	-

Продовження додатку Ж

розрахунками зі страхування	1625	187 189	185 274
розрахунками з оплати праці	1630	893 734	849 775
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	941 219	837 036
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	-
Поточні забезпечення	1660	12 356	8 115
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	2 789 472	4 786 532
Усього	1695	21 889 735	18 423 468
<hr/>			
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групам вилучення	1700	0	-
<hr/>			
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	-
<hr/>			
Фінансово-майновий стан	1900	105 800 975	52 682 761

Інформація про фінансові результати за 2022 рік*

Фінансові результати	Код	За поточний рік, тис. грн.	За попередній рік, тис. грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	43 818 410	109 303 155
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	0

Продовження додатку Ж


премії підписані, валова сума	2011	-	0
премії, передані у перестраховання	2012	-	0
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	0
зміна частки перестрахованих у резерві незароблених	2014	-	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	55 829 721	74 561 304
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	0
Валовий:			
прибуток	2090	-	34 741 851
збиток	2095	12 011 311	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	0
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	0
зміна частки перестрахованих в інших страхових резервах	2112	-	0
Інші операційні доходи	2120	588 185	521 083
у тому числі:			
дохід від зміни вартості акцій, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	0
дохід від пераціненого визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	0
дохід від використання коштів, вилучених від оподаткування	2123	-	0
Адміністративні витрати	2130	1 805 121	3 511 390
Витрати на збут	2150	42 846	100 330

Продовження додатку Ж

Інші операційні витрати	2180	797 304	605 870
у тому числі:			
витрати від зміни вартості активів, не оцінюється за справедливою вартістю	2181	-	0
витрати від парасеконного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	-	31 036 335
збиток	2195	14 080 397	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	0
Інші фінансові доходи	2220	25 141	195 131
Інші доходи	2240	-	0
у тому числі:			
дохід від благодійної допомоги	2241	-	0
Фінансові витрати	2250	1 155 305	542 670
Втрати від участі в капіталі	2255	-	0
Інші витрати	2270	36 169 684	0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	-	30 686 795
збиток	2295	51 380 445	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	2 351 341	-5 472 728
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	-	25 216 068

Продовження додатку Ж

збиток	2355	49 009 104	-
<hr/>			
Сукупний дохід	Код	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
<hr/>			
Доходівка (уцінка) нероботних активів	2400	-	0
<hr/>			
Доходівка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	0
<hr/>			
Накопичені курсові різниці	2410	-	0
<hr/>			
Частина чистого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	0
<hr/>			
Інший сукупний дохід	2445	817 125	81 564
<hr/>			
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	817 125	81 564
<hr/>			
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	147 082	14 681
<hr/>			
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	670 043	66 883
<hr/>			
Сукупний дохід	2465	-48 339 061	25 252 951
<hr/>			
Елементи операційних витрат	Код	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
<hr/>			
Матеріальні затрати	2500	39 810 604	58 200 579
<hr/>			
Витрати на оплату праці	2505	4 445 358	5 041 382
<hr/>			
Відрахування на соціальні заходи	2510	953 909	1 091 328
<hr/>			
Амортизація	2515	6 172 800	7 095 202
<hr/>			
Інші операційні витрати	2520	8 408 249	11 090 877
<hr/>			
Разом	2550	59 798 924	82 549 368

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ" ПАТ "АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ" Код ЄДРПОУ 24432974 Зареєстровано	Входить у групу "АрселорМіттал" 
---	--

Фінансово-майновий стан за 2023 рік*

АКТИВ

Набороти активи	Код	На початок року, тис. грн.	На кінець року, тис. грн.
Нематеріальні активи	1000	105 935	95 507
первісна вартість	1001	742 072	715 693
накопичена амортизація	1002	636 137	619 886
Незавершені капітальні інвестиції	1005	3 875 953	6 755 595
Основні засоби	1010	18 996 729	18 468 194
первісна вартість	1011	125 500 168	128 437 676
знос	1012	106 503 459	109 969 482
Інвестиційна нерухомість	1015	715	681
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	7 125	7 500
знос інвестиційної нерухомості	1017	6 413	6 819
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	-

Продовження додатку К

накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	-
інші фінансові інвестиції	1035	0	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	-
Відстрочені податкові активи	1045	0	-
Гудвіл	1050	0	-
Відстрочені авіаційні витрати	1060	0	-
Залишок коштів у централізованій страховій резервній фондах	1065	0	-
Інші необоротні активи	1090	0	-
Усього	1095	22 979 342	29 530 277
<hr/>			
Оборотні активи	Код	На початок року, тис. грн.	На кінець року, тис. грн.
Запаси	1100	14 021 719	10 842 192
виробничі запаси	1101	6 416 427	5 788 571
незавершене виробництво	1102	6 893 670	3 700 672
готова продукція	1103	711 622	1 353 149
товари	1104	0	-
Патентні біологічні активи	1110	0	-
Детальні перестраховання	1115	0	-
Векселі одержані	1120	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	7 486 969	6 071 880

Продовження додатку К

Дебіторська заборгованість за розрахунками:

за виданими авансами	1130	157 981	383 028
з бюджетом	1135	6 515 960	5 137 632
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	-
Інші поточні дебіторська заборгованість	1155	241 050	246 524
Поточні фінансові зобов'язання	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	954 055	523 938
готівка	1166	0	-
рахунки в банках	1167	954 055	523 938
Витрати майбутніх періодів	1170	0	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	-
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1181	0	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1182	0	-
резерв незароблених премій	1183	0	-
інші страхові резерви	1184	0	-
Інші оборотні активи	1190	325 687	496 247
Усього	1195	26 703 419	21 701 441

Продовження додатку К

Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	-
Фінансово-майновий стан	1300	52 682 761	47 031 716

Пасив

Власний капітал	Код	На початок року, тис. грн.	На кінець року, тис. грн.
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 859 533	3 859 533
Внесок до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	-
Капітал у доцінках	1402	0	-
Додатковий капітал	1410	27 058 029	26 672 914
емісійний дохід	1411	0	-
накопичені курсові різниці	1412	27 058 029	26 672 914
Резервний капітал	1415	576 930	576 930
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-3 283 553	-15 094 583
Несплачений капітал	1425	0	-
Випушений капітал	1430	0	-
Інші резерви	1435	0	-
Усього	1495	28 212 939	16 016 794
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	Код	На початок року, тис. грн.	На кінець року, тис. грн.
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	-
Пенсійні зобов'язання	1505	1 820 270	2 119 824
Довгострокові кредити банків	1510	2 475 694	2 272 107
Інші довгострокові зобов'язання	1515	265 115	205 363

Продовження додатку К

Довгострокові забезпечення	1520	1 465 279	1 801 248
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	-
Цільове фінансування	1525	0	-
Благодійна допомога	1526	0	-
Страхові резерви	1530	0	-
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	-
резерв збитків або резерв наливних виплат	1532	0	-
резерв незароблених премій	1533	0	-
інші страхові резерви	1534	0	-
Інвестиційні контракти	1535	0	-
Призовий фонд	1540	0	-
Резерв на виплату дивідендів	1545	0	-
Усього	1595	8 048 354	8 398 562
<hr/>			
Поточні зобов'язання і забезпечення	Код:	На початок року, тис. грн.	На кінець року, тис. грн.
Короткострокові кредити банків	1600	0	-
Векселі видані	1605	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	2 530 382	6 412 711
товари, роботи, послуги	1615	9 152 068	9 339 115
розрахунками з бюджетом	1620	88 286	181 931
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	89 281

Продовження додатку К

розрахунками зі страхування	1625	185 274	181 456
розрахунками з оплати праці	1630	849 775	856 814
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	837 036	1 251 274
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	-
Поточні зобов'язання	1660	8 115	-
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	4 785 532	6 393 061
Усього	1695	18 423 465	24 616 362
<hr/>			
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами майбуття	1700	0	-
V. Чиста вартість вкладів надержавного пенсійного фонду	1800	0	-
Фінансово-майновий стан	1900	52 682 761	47 031 715

Інформація про фінансові результати за 2023 рік*

Фінансові результати	Код	За поточний рік, тис. грн.	За попередній рік, тис. грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	41 848 635	43 818 410
Чисті заробітні страхові премії	2010	-	0

Продовження додатку К

премії підписані, валова сума	2011	-	0
премії, передані у перестраховування	2012	-	0
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	0
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених	2014	-	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	50 635 009	55 629 721
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	0
Валовий:			
прибуток	2090	-	-
збиток	2095	8 787 274	12 011 311
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	0
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	0
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	0
Інші операційні доходи	2120	429 403	595 185
у тому числі:			
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	0
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	0
дохід від використання коштів, вилучених від оподаткування	2123	-	0
Адміністративні витрати	2130	1 679 688	1 805 121
Витрати на збут	2150	33 255	42 846

Продовження додатку К

інші операційні витрати	2180	190 963	797 304
у тому числі:			
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	0
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	-	-
збиток	2195	10 261 777	14 080 397
Дохід від участі в капіталі	2200	-	0
інші фінансові доходи	2220	48 123	25 141
інші доходи	2240	-	0
у тому числі:			
дохід від благодійної допомоги	2241	-	0
Фінансові витрати	2250	1 505 095	1 155 305
Врати від участі в капіталі	2255	-	0
інші витрати	2270	-	36 169 884
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	-	-
збиток	2295	11 721 749	51 360 445
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-89 251	2 351 341
Прибуток (збиток) від призначеної діяльності після оподаткування	2305	-	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	-	-

Продовження додатку К

збиток	2355	11 811 030	49 009 104
<hr/>			
Сукупний дохід	Код	За поточний рік, тис. грн.	За попередній рік, тис. грн.
<hr/>			
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	0
<hr/>			
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	0
<hr/>			
Накопичені курсові різниці	2410	-	0
<hr/>			
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	0
<hr/>			
Інший сукупний дохід	2445	-385 115	817 125
<hr/>			
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-385 115	817 125
<hr/>			
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	147 082
<hr/>			
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-385 115	670 043
<hr/>			
Сукупний дохід	2465	-12 196 145	-48 339 061
<hr/>			
Елементи операційних витрат	Код	За поточний рік, тис. грн.	За попередній рік, тис. грн.
<hr/>			
Матеріальні затрати	2500	34 485 128	39 816 604
<hr/>			
Витрати на оплату праці	2505	3 587 893	4 445 356
<hr/>			
Відрахування на соціальні заходи	2510	746 877	953 909
<hr/>			
Амортизація	2515	3 611 313	6 172 806
<hr/>			
Інші операційні витрати	2520	7 568 379	6 408 249
<hr/>			
Разом	2550	49 999 590	59 796 924

Визначення інтегрального показника ефективності ресурсно-виробничого потенціалу підприємства

2021 рік

Нормалізація показників

Матеріаловіддача: $(1.88-1.10)/(1.88-1.10)=1.00(1.88 - 1.10) / (1.88 - 1.10) = 1.00(1.88-1.10)/(1.88-1.10)=1.00$

Матеріаломісткість: $(0.53-0.53)/(0.91-0.53)=0.00(0.53 - 0.53) / (0.91 - 0.53) = 0.00(0.53-0.53)/(0.91-0.53)=0.00$

Фондовіддача: $(2.10-1.24)/(2.23-1.24)=0.87(2.10 - 1.24) / (2.23 - 1.24) = 0.87(2.10-1.24)/(2.23-1.24)=0.87$

Продуктивність праці: $(5.83-2.54)/(5.83-2.54)=1.00(5.83 - 2.54) / (5.83 - 2.54) = 1.00(5.83-2.54)/(5.83-2.54)=1.00$

Коефіцієнт плинності кадрів: $(0.04-0.04)/(0.14-0.04)=0.00(0.04 - 0.04) / (0.14 - 0.04) = 0.00(0.04-0.04)/(0.14-0.04)=0.00$

Рентабельність активів: $(25.98-(-61.85))/(25.98-(-61.85))=1.00(25.98 - (-61.85)) / (25.98 - (-61.85)) = 1.00(25.98-(-61.85))/(25.98-(-61.85))=1.00$

Рентабельність продажу: $(23.07-(-111.85))/(23.07-(-111.85))=1.00(23.07 - (-111.85)) / (23.07 - (-111.85)) = 1.00(23.07-(-111.85))/(23.07-(-111.85))=1.00$

Оборотність активів: $(1.13-0.55)/(1.13-0.55)=1.00(1.13 - 0.55) / (1.13 - 0.55) = 1.00(1.13-0.55)/(1.13-0.55)=1.00$

Коефіцієнт зносу: $(0.56-0.56)/(0.86-0.56)=0.00(0.56 - 0.56) / (0.86 - 0.56) = 0.00(0.56-0.56)/(0.86-0.56)=0.00$

Коефіцієнт придатності: $(0.44-0.14)/(0.44-0.14)=1.00(0.44 - 0.14) / (0.44 - 0.14) = 1.00(0.44-0.14)/(0.44-0.14)=1.00$

Коефіцієнт забезпеченості: $(0.54-0.38)/(0.54-0.38)=1.00(0.54 - 0.38) / (0.54 - 0.38) = 1.00(0.54-0.38)/(0.54-0.38)=1.00$

Інтегральний показник:

$$I_{2021}=(1.00 \cdot 0.10)+(0.00 \cdot 0.10)+(0.87 \cdot 0.10)+(1.00 \cdot 0.15)+(0.00 \cdot 0.05)+(1.00 \cdot 0.15)+(1.00 \cdot 0.15)+(1.00 \cdot 0.10)+(0.00 \cdot 0.05)+(1.00 \cdot 0.05)+(1.00 \cdot 0.05)=\mathbf{0.915}$$

2022 рік**Нормалізація показників**

$$\text{Матеріаловіддача: } (1.10-1.10)/(1.88-1.10)=0.00(1.10 - 1.10) / (1.88 - 1.10) = 0.00(1.10-1.10)/(1.88-1.10)=0.00$$

$$\text{Матеріаломісткість: } (0.91-0.53)/(0.91-0.53)=1.00(0.91 - 0.53) / (0.91 - 0.53) = 1.00(0.91-0.53)/(0.91-0.53)=1.00$$

$$\text{Фондовіддача: } (1.24-1.24)/(2.23-1.24)=0.00(1.24 - 1.24) / (2.23 - 1.24) = 0.00(1.24-1.24)/(2.23-1.24)=0.00$$

$$\text{Продуктивність праці: } (2.54-2.54)/(5.83-2.54)=0.00(2.54 - 2.54) / (5.83 - 2.54) = 0.00(2.54-2.54)/(5.83-2.54)=0.00$$

$$\text{Коефіцієнт плинності кадрів: } (0.09-0.04)/(0.14-0.04)=0.50(0.09 - 0.04) / (0.14 - 0.04) = 0.50(0.09-0.04)/(0.14-0.04)=0.50$$

$$\text{Рентабельність активів: } (-61.85-(-61.85))/(25.98-(-61.85))=0.00(-61.85 - (-61.85)) / (25.98 - (-61.85)) = 0.00(-61.85-(-61.85))/(25.98-(-61.85))=0.00$$

$$\text{Рентабельність продажу: } (-111.85-(-111.85))/(23.07-(-111.85))=0.00(-111.85 - (-111.85)) / (23.07 - (-111.85)) = 0.00(-111.85-(-111.85))/(23.07-(-111.85))=0.00$$

$$\text{Оборотність активів: } (0.55-0.55)/(1.13-0.55)=0.00(0.55 - 0.55) / (1.13 - 0.55) = 0.00(0.55-0.55)/(1.13-0.55)=0.00$$

$$\text{Коефіцієнт зносу: } (0.58-0.56)/(0.86-0.56)=0.07(0.58 - 0.56) / (0.86 - 0.56) = 0.07(0.58-0.56)/(0.86-0.56)=0.07$$

$$\text{Коефіцієнт придатності: } (0.15-0.14)/(0.44-0.14)=0.03(0.15 - 0.14) / (0.44 - 0.14) = 0.03(0.15-0.14)/(0.44-0.14)=0.03$$

Продовження додатку Л

Коефіцієнт забезпеченості: $(0.43-0.38)/(0.54-0.38)=0.31(0.43 - 0.38) / (0.54 - 0.38) = 0.31(0.43-0.38)/(0.54-0.38)=0.31$

Інтегральний показник:

$I_{2022}=(0.00 \cdot 0.10)+(1.00 \cdot 0.10)+(0.00 \cdot 0.10)+(0.00 \cdot 0.15)+(0.50 \cdot 0.05)+(0.00 \cdot 0.15)+(0.00 \cdot 0.15)+(0.00 \cdot 0.10)+(0.07 \cdot 0.05)+(0.03 \cdot 0.05)+(0.31 \cdot 0.05)=0.072$

2023 рік**Нормалізація показників**

Матеріаловіддача: $(1.21-1.10)/(1.88-1.10)=0.14(1.21 - 1.10) / (1.88 - 1.10) = 0.14(1.21-1.10)/(1.88-1.10)=0.14$

Матеріаломісткість: $(0.82-0.53)/(0.91-0.53)=0.76(0.82 - 0.53) / (0.91 - 0.53) = 0.76(0.82-0.53)/(0.91-0.53)=0.76$

Фондовіддача: $(2.23-1.24)/(2.23-1.24)=1.00(2.23 - 1.24) / (2.23 - 1.24) = 1.00(2.23-1.24)/(2.23-1.24)=1.00$

Продуктивність праці: $(2.78-2.54)/(5.83-2.54)=0.08(2.78 - 2.54) / (5.83 - 2.54) = 0.08(2.78-2.54)/(5.83-2.54)=0.08$

Коефіцієнт плинності кадрів: $(0.14-0.04)/(0.14-0.04)=1.00(0.14 - 0.04) / (0.14 - 0.04) = 1.00(0.14-0.04)/(0.14-0.04)=1.00$

Рентабельність активів: $(-23.69-(-61.85))/(25.98-(-61.85))=0.34(-23.69 - (-61.85)) / (25.98 - (-61.85)) = 0.34(-23.69-(-61.85))/(25.98-(-61.85))=0.34$

Рентабельність продажу: $(-28.22-(-111.85))/(23.07-(-111.85))=0.66(-28.22 - (-111.85)) / (23.07 - (-111.85)) = 0.66(-28.22-(-111.85))/(23.07-(-111.85))=0.66$

Оборотність активів: $(0.84-0.55)/(1.13-0.55)=0.50(0.84 - 0.55) / (1.13 - 0.55) = 0.50(0.84-0.55)/(1.13-0.55)=0.50$

Коефіцієнт зносу: $(0.86-0.56)/(0.86-0.56)=1.00(0.86 - 0.56) / (0.86 - 0.56) = 1.00(0.86-0.56)/(0.86-0.56)=1.00$

Продовження додатку Л

Коефіцієнт придатності: $(0.14-0.14)/(0.44-0.14)=0.00(0.14 - 0.14) / (0.44 - 0.14) = 0.00(0.14-0.14)/(0.44-0.14)=0.00$

Коефіцієнт забезпеченості: $(0.38-0.38)/(0.54-0.38)=0.00(0.38 - 0.38) / (0.54 - 0.38) = 0.00(0.38-0.38)/(0.54-0.38)=0.00$

Інтегральний показник:

$I_{2023}=(0.14 \cdot 0.10)+(0.76 \cdot 0.10)+(1.00 \cdot 0.10)+(0.08 \cdot 0.15)+(1.00 \cdot 0.05)+(0.34 \cdot 0.15)+(0.66 \cdot 0.15)+(0.50 \cdot 0.10)+(1.00 \cdot 0.05)+(0.00 \cdot 0.05)+(0.00 \cdot 0.05)=0.488$

ЗГОДА
здобувача освіти Державного університету економіки і технологій
на розміщення в Репозитарії ДУЕТ

Я, Кириченко Михайло Юрійович, підтримую політику Державного університету економіки і технологій щодо відкритого доступу до результатів освітньої діяльності.

Поінформований, що відповідно до пункту 5.8 «Положення про Репозитарій (електронну базу даних) Державного університету економіки і технологій», моя кваліфікаційна робота магістра на тему: «Підвищення ефективності управління ресурсно-виробничим потенціалом підприємства» буде розміщена в Репозитарії ДУЕТ.

Ознайомлений з умовами такого розміщення та погоджуюсь на оприлюднення повного тексту роботи в електронному форматі.

Дата
09.01.2025 р.