

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки та бізнес-освіти
Кафедра економіки та цифрового бізнесу
Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Форма навчання денна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

Тулуш Ангеліни Миколаївни
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

на тему: «Удосконалення механізму зниження собівартості продукції підприємства» (за матеріалами ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»)

Науковий керівник д.т.н., професор Темченко О.А.
(наук. ступінь, вчене звання) (підпис) (прізвище, ініціали)

Робота допущена до захисту в ЕК

Протокол засідання кафедри

від _____ 2026 р. № _____

Завідувачка кафедри _____
(підпис)

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

ЗАЯВА

Я, **Тулуш Ангеліна Миколаївна**, засвідчую, що кваліфікаційна робота бакалавра на тему: «Удосконалення механізму зниження собівартості продукції підприємства (за матеріалами ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг») написана мною самостійно. Вона є цілковито моєю працею, жоден розділ, пункт цієї роботи не був опрацьований третіми особами.

29.05.2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки та бізнес-освіти

Кафедра економіки та цифрового бізнесу

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Форма навчання денна

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____ **В.М. Радько**

“30” березня 2026 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА
ЗДОБУВАЧУ

Тулуш Ангеліні Миколаївні

1. Тема роботи: «Удосконалення механізму зниження собівартості продукції підприємства»

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

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

затверджено наказом закладу вищої освіти від “ 23” березня 2026 р. № 193-ст

2. Строк подання роботи 29.05.2026 р.

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

Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ АНАЛІЗУ І ПЛАНУВАННЯ СОБІВАРТОСТІ ПРОДУКЦІЇ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Розділ 2. ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ І ПЛАНУВАННЯ СОБІВАРТОСТІ ПРОДУКЦІЇ В УМОВАХ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

Розділ 3. ПЛАНУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ЗНИЖЕННЯ СОБІВАРТОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

Об'єктом дослідження є процес формування механізму зниження собівартості товарної продукції на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Предмет дослідження – комплекс теоретичних, практичних та методичних питань, пов'язаних з аналізом і управлінням витратами та собівартістю продукції.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у посиленні теоретичних положень побудови системи удосконалення та впровадження механізму зниження собівартості продукції промислового підприємства за складних умов господарювання.

4. Дата видачі завдання 03.04.2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної бакалаврської роботи	Строк виконання етапів роботи	Відмітка керівника про виконання етапів (дата, підпис)
1	Підготовка розділу 1	до 17.04.2026р.	17.04.2026р.
2	Підготовка розділу 2	до 08.05.2026р.	08.05.2026р.
3	Підготовка розділу 3	до 25.05.2026р.	25.05.2026р.
4	Реєстрація завершеної кваліфікаційної роботи	до 29.05.2026р.	29.05.2026р.
5	Перевірка кваліфікаційної роботи на плагіат	01.06.2026р.	01.06.2026р.
6	Отримання відгуку від наукового керівника	04.06.2026р.	04.06.2026р.
7	Отримання зовнішньої рецензії	05.06.2026р.	05.06.2026р.
8	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	08.06.2026р.	08.06.2026р.
9	Допуск кафедрою кваліфікаційної роботи до захисту	12.06.2026р.	12.06.2026р.
10	Підготовка здобувача до захисту в ЕК	до 17.06.2026р.	

Завдання підготував науковий керівник

Темченко О.А.

(підпис) (прізвище та ініціали)

Завдання одержав здобувач

Тулуш А.М.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Тулуш А.М. «Удосконалення механізму зниження собівартості продукції підприємства (за матеріалами ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»)). Рукопис. Кваліфікаційна робота за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Державний університет економіки і технологій. Кривий Ріг, 2026.

Кваліфікаційна робота бакалавра присвячена питанням теорії та практики механізму зниження собівартості продукції промислового підприємства.

Проведено аналіз виробничо-господарської та фінансово-економічної діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Сформульовані висновки щодо ефективності політики управління собівартістю гірничометалургійного підприємства на основі обчислених показників діяльності. Визначено, що підприємство в останні 2022-2026 роки є збитковим, тому його фінансовий стан відзначається як досить нестійкий.

В кваліфікаційній роботі на основі досліджених нормативних документів та фахових літературних джерел розкрито поняття «собівартість» та «витрати», узагальнено основні напрямки організації планування та зниження собівартості товарної продукції з урахуванням системної мінімізації ESG-ризиків. Розкрито порядок калькуляції собівартості продукції на досліджуваному підприємстві.

Досліджено динаміку та структуру витрат ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2022-2024 р. Надано рекомендації щодо удосконалення аналізу та впровадження механізму зниження собівартості продукції досліджуваного підприємства в умовах економічної нестабільності та значного зростання вартості енергоресурсів, особливо імпортованих, невизначеності перспектив успішної реалізації на зовнішніх ринках металопродукції та продовження тенденцій негативного впливу воєнного стану в країні на фінансові результати і ефективність подальшого функціонування гірничометалургійних підприємств. Представлено методику проведення ABC та XYZ-аналізу з метою зменшення та оптимізації ключових витрат виробництва металопродукції в умовах сучасних викликів та підвищення екологічних вимог.

Ключові слова: аналіз, витрати, калькуляція, механізм зниження, собівартість продукції, гірничометалургійне підприємство

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ АНАЛІЗУ І ПЛАНУВАННЯ СОБІВАРТОСТІ ПРОДУКЦІЇ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ.....	9
1.1. Економічна сутність аналізу собівартості промислових компаній.....	9
1.2. Показники та методи розрахунку собівартості продукції.....	18
1.3. Особливості впровадження механізму формування зниження собівартості продукції.....	22
РОЗДІЛ 2. ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ І ПЛАНУВАННЯ СОБІВАРТОСТІ ПРОДУКЦІЇ В УМОВАХ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ».....	42
2.1. Організаційна та фінансово-економічна характеристика діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».....	41
2.2. Оцінка рівня виробничих витрат та собівартості продукції на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».....	60
РОЗДІЛ 3. ПЛАНУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ЗНИЖЕННЯ СОБІВАРТОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ».....	71
3.1. Розробка комплексу організаційно-технічних заходів, спрямованих на формування механізму зниження собівартості продукції.....	71
3.2. Оптимізація витрат гірничометалургійного виробництва як ключова складова забезпечення стабільного функціонування підприємства.....	88
ВИСНОВКИ.....	103
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	110
ДОДАТКИ.....	116

ВСТУП

За останні десятиліття в економіці та фінансовій системі України відбулися радикальні зміни, обумовлені досягненням державою економічної незалежності та розбудови соціально орієнтованих ринкових відносин, де важливу стратегічну роль займають підприємства гірничо-металургійного комплексу (ГМК) як головні фінансові донори країни та локомотиви національної економіки. Дана тема є актуальною для сьогодення України, оскільки аналіз та зниження собівартості продукції промислового підприємства в тривалих умовах економічної нестабільності, невизначеності перспектив успішної реалізації на зовнішніх ринках металопродукції та продовження тенденцій негативного впливу воєнного стану в Україні понад чотирьох років на ефективність подальшого функціонування гірничометалургійних підприємств – це важливі складники забезпечення продовження стабільної виробничої діяльності та зниження збитковості за складних обставин господарювання.

Актуальність теми вивчення собівартості продукції зумовлена тим, що основним завданням діяльності промислового підприємства є виробництво необхідних споживачам товарів і послуг. Будь-яка виробнича діяльність у ринкових умовах ефективна лише в тому випадку, коли вартість виробленого кінцевого продукту буде більше вартості вхідних ресурсів або факторів, витрачених на виробництво і збут. І основна мета промислового підприємства полягає в максимізації цієї різниці навіть за несприятливих для успішного господарювання умов. Зниження витрат виробництва та собівартості продукції є однією з основних умов забезпечення прибутковості підприємства, підвищення рентабельності та ефективності його виробничо-господарської та фінансово-економічної діяльності.

Вирішенням даної проблеми займалися багато вітчизняних та закордонних науковців, зокрема, таких вчених як: О.П. Аксененко, І.О. Бланк, О.С. Бородкін, В.Б. Івашкевич, Г.Г. Кірейцев, А.Ш. Маргуліс, В. О. Мец, С.О. Ніколаєва, В.В. Сопко, О.Д. Шеремет, Р. Вандер Віл, К. Друрі, А.І. Яковлев та інші. Значні об'єми

інформації про собівартість та різноманітність підходів щодо їх оцінки та оптимізації потребують певної систематизації та відповідної адаптації для їх ефективного використання в нинішніх ринкових умовах економічної нестабільності в світі.

Мета роботи полягає у посиленні теоретичних положень побудови системи удосконалення та впровадження механізму зниження собівартості продукції промислового підприємства в складних умовах господарювання.

Дана мета зумовила вирішення наступних завдань досліджень:

- визначити економічну сутність аналізу та собівартості;
- розглянути показники та методи розрахунку собівартості продукції;
- дослідити особливості планування собівартості продукції;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»;
- охарактеризувати основні техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»;
- розробити комплекс організаційно-технічних заходів, спрямованих на формування механізму зниження собівартості продукції з урахуванням системної мінімізації ESG-ризиків;
- оцінити та обґрунтувати запропоновані шляхи удосконалення аналізу та механізму зниження собівартості товарної продукції на основі застосування методики проведення ABC та XYZ-аналізу з метою зменшення та оптимізації ключових витрат виробництва металопродукції.

Об'єктом дослідження є процес формування механізму зниження собівартості продукції на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Предмет дослідження – комплекс теоретичних, практичних та методичних питань, пов'язаних з аналізом і управлінням витратами та собівартістю продукції.

При написанні роботи були використані такі *методи дослідження*, як аналіз та дослідження фахових літературних джерел, аналіз і синтез опрацьованої інформації, розробка власних висновків та статистичних методів. При обробці наукової інформації та проведенні економіко-статистичного аналізу з метою

раціонального використання часу та якісного викладення й оформлення досліджень використане програмне забезпечення ПЕОМ, а саме засоби Microsoft Word та Microsoft Excel.

Теоретичним і методологічним підґрунтям роботи є наукові розробки вітчизняних та закордонних вчених з аналізу собівартості продукції, законодавчі й нормативні акти України, інструктивні матеріали, які регламентують аналіз витрат на промислових підприємствах.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає в уточненні теоретичних положень та науково-обґрунтованій розробці рекомендацій щодо удосконалення організації та автоматизації механізму зниження собівартості продукції промислового підприємства в несприятливих умовах економічної нестабільності, невизначеності цінових характеристик на світових та Європейських ринках та прийняття підвищених екологічних вимог до вітчизняної металопродукції.

Практичне значення одержаних результатів полягає у впровадженні в дію у сфері господарювання вітчизняних гірничо-металургійних підприємств методик і пропозицій щодо ефективного впровадження механізму зниження собівартості металопродукції і тим самим покращити об'єктивність характеристики фінансових результатів виробничо-господарської діяльності, що стимулює ефективніше проводити контроль за формуванням собівартості металопродукції гірничо-металургійного підприємства та сприяє зниженню збитковості діяльності. У цьому контексті для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» пріоритетними є застосування у виробничому процесі *оптимізації технологій, енергетичної ефективності та раціоналізації використання сировини*, оскільки зазначені статті підтверджують значний вплив цих факторів на можливий рівень собівартості вітчизняної металопродукції.

Обсяг та структура роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій та списку використаних джерел, додатків. Робота викладена на 108 сторінках друкованого тексту, містить 24 таблиць, 11 рисунків, список використаних джерел включає 55 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ АНАЛІЗУ І ПЛАНУВАННЯ СОБІВАРТОСТІ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Економічна сутність аналізу собівартості промислових компаній

Собівартість продукції є фундаментальною економічною категорією, яка відображає сукупність витрат підприємства на виробництво та реалізацію продукції. У сучасній економічній науці вона розглядається не лише як обліковий показник, але і як інструмент стратегічного управління витратами підприємства. Як зазначає І. М. Бойчик, собівартість є інтегральним індикатором ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства [1, с. 214]. У наукових дослідженнях останніх років підкреслюється, що структура собівартості формується під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. До внутрішніх належать технологічні особливості виробництва, рівень організації праці, технічне оснащення підприємства, тоді як зовнішні фактори включають кон'юнктуру ринку, рівень цін на ресурси та макроекономічні умови [2, с. 102].

Аналіз собівартості в сучасних промислових компаніях має ряд специфічних особливостей, обумовлених характером виробничих процесів, зокрема:

висока матеріалоемність. Для промислових підприємств характерною є значна частка матеріальних витрат у структурі собівартості. У гірничо-металургійній галузі вона може перевищувати 50 %, що обумовлює необхідність постійного контролю за використанням ресурсів [5];

енергозалежність виробництв. Витрати на енергоресурси займають важливе місце у структурі собівартості. Значні коливання цін на електроенергію та паливо суттєво впливають на загальні витрати сучасних підприємств. Особливості аналізу собівартості в промислових компаніях визначаються специфікою їх виробничої діяльності. Зокрема, для підприємств ГМК характерною є висока матеріалоемність виробництва, що обумовлює значну частку витрат на сировину та матеріали. Крім

того, значний вплив мають витрати на енергоресурси, які можуть становити до 30–40 % загальної собівартості товарної продукції, зокрема на ПАТ «АрселорМітталл Кривий Ріг» частка енергоресурсів в собівартості металопродукції в 2026 році складає 40 відсотків, тоді як до введення воєнного стану в Україні - лише 18% [5];

складність технологічних процесів. Багатостадійність гірничометалургійного виробництва ускладнює облік витрат і потребує застосування спеціальних методів аналізу;

вплив зовнішніх факторів. Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем невизначеності. Так, у роботі О. В. Шевченка зазначається, що нестабільність економічного середовища, зокрема після 2022 року, призвела до суттєвого зростання витрат вітчизняних підприємств, що зумовлює необхідність впровадження нових підходів до управління витратами та ускладнює процес їх прогнозування [6]. Особливої актуальності це набуває для промислових підприємств України, які функціонують в умовах підвищеної невизначеності та нестабільності економічного середовища.

Аналіз собівартості продукції є складовою системи економічного аналізу діяльності підприємства та спрямований на дослідження закономірностей формування витрат [17]. За визначенням Є. В. Мниха, економічний аналіз витрат передбачає встановлення причинно-наслідкових зв'язків між витратами та результатами господарської діяльності [3, с. 156]. Це дозволяє не лише оцінити ефективність витрат, але й виявити потенційні резерви їх оптимізації.

Сутність аналізу собівартості розкривається через його функціональне призначення. Зокрема, він забезпечує: оцінку виконання планових показників виробничої програми; виявлення факторів зміни витрат; обґрунтування управлінських рішень щодо їх зниження.

До традиційних методів відноситься: горизонтальний аналіз; вертикальний аналіз; факторний аналіз. Ці методи дозволяють оцінити динаміку та структуру витрат виробництва. Найбільш важливим аспектом є саме факторний аналіз, який дозволяє кількісно оцінити вплив окремих чинників на зміну собівартості. За Г.В.

Савицькою, факторний аналіз є ключовим інструментом виявлення резервів підвищення ефективності діяльності промислового підприємства [4, с. 312].

У сучасних дослідженнях значна увага приділяється впливу кризових явищ на формування витрат підприємств. Методичний інструментарій аналізу собівартості включає як класичні, так і сучасні методи (ABC-аналіз (Activity-Based Costing); CVP-аналіз (витрати–обсяг–прибуток); бенчмаркінг; lean-аналіз. Зокрема, ABC-аналіз дозволяє більш точно розподіляти непрямі витрати між видами продукції, що підвищує точність калькулювання собівартості продукції [7]. CVP-аналіз, у свою чергу, дає можливість визначити точку беззбитковості та оцінити взаємозв'язок між витратами, обсягом виробництва та потенційним прибутком.

Особливу роль у сучасних умовах відіграє цифровізація процесів аналізу. Використання інформаційних систем управління ресурсами промислового підприємства (ERP) дозволяє автоматизувати процес збору та обробки даних, що підвищує точність аналітичних розрахунків. Як зазначає О. І. Гончар, цифровізація сприяє інтеграції облікових та аналітичних процесів, що забезпечує підвищення ефективності управління витратами підприємства [8].

Аналіз собівартості відіграє важливу роль у системі управління сучасним підприємством, оскільки він: забезпечує інформаційну базу для прийняття рішень; сприяє оптимізації витрат; підвищує конкурентоспроможність промислового підприємства. Крім того, сучасні підходи до аналізу собівартості передбачають врахування принципів сталого розвитку. Це означає, що підприємства повинні оцінювати не лише економічні, але й екологічні вимоги, насамперед врахування ESG-факторів при плануванні бізнес-стратегій [9-15], а також соціальні аспекти своєї діяльності. Саме тому, впровадження енергоефективних технологій дозволяє знизити витрати та одночасно зменшити негативний вплив на довкілля [16].

Таким чином, економічна сутність аналізу собівартості полягає у комплексному дослідженні витрат підприємства з метою підвищення ефективності його діяльності. У сучасних умовах особливого значення набуває інтеграція традиційних методів аналізу з новітніми цифровими технологіями, що дозволяє забезпечити більш високий рівень обґрунтованості організаційно-управлінських

рішень. За своєю економічною суттю собівартість включає в себе сукупність витрат живої та уречевленої праці для здійснення господарської діяльності підприємства; а за натурально-речовим складом - спожиту частину матеріальних, трудових та фінансових ресурсів. Найпоширенішим є групування собівартості за певними ознаками, які детально наведені для сучасного підприємства на рис.1.1. (Додат. 3)

Класифікаційна ознака	Групи собівартості
1. За методом перенесення вартості на продукцію	Прямі витрати Непрямі витрати
2. По видами продуктів (послуг)	Витрати на виробу Витрати на групи виробів Витрати на замовлення
3. За елементами витрат (економічний зміст)	Матеріальні витрати Витрати на оплату праці Відрахування на соціальні заходи Амортизація Інші витрати
4. За статтями калькуляції	Сировина і матеріали (за мінусом зворотніх відходів) Куповані напівфабрикати і комплектуючі вироби Паливо і енергія на технологічні цілі Зарплата виробничих працівників (основна і додаткова) Відрахування на соціальні заходи Загальновиробничі витрати Підготовка і освоєння виробництва Інші виробничі витрати
5. За ступенем впливу обсягу виробництва на рівень витрат	Умовно-змінні витрати Умовно-постійні витрати Інші (змішані, альтернативні, незворотні)
6. За місцем виникнення витрат	Витрати виробництва Витрати цеху Витрати дільниці Витрати функціональних служб
7. За календарними періодами	Поточні витрати Одноразові витрати
8. За функціями управління	Виробничі витрати Невиробничі витрати
9. В залежності від доцільності їх здійснення	Продуктивні витрати Непродуктивні витрати
10. За порядком обчислення (складом)	Фактичні витрати Планові (бюджетні) або прогнозовані витрати Нормативні витрати

Рис. 1.1. Групування собівартості за певними класифікаційними ознаками

До складу прямих витрат відносяться витрати, які можуть бути безпосередньо віднесені до певного об'єкта витрат (сировина й матеріали, вироби та напівфабрикати, основна заробітна плата робітників, паливо на виробничі цілі та витрати електроенергії) будь-яким економічно можливим способом [17].

Непрямими витратами називаються витрати, які не можуть бути віднесені до певного об'єкта витрат і розподіляються спеціальними методами (амортизація, витрати на опалення й освітлення, тощо).

Витрати на певну продукцію - це витрати, пов'язані з виробництвом або придбанням товарів для реалізації. У виробничій сфері до цих витрат належать усі витрати (матеріали, зарплата, амортизація тощо), пов'язані з функцією виробництва продукції. Натомість у торговельній діяльності витратами на продукцію є чиста вартість придбання товарів для реалізації.

Групування собівартості саме за економічним змістом (за елементами) та статтями калькуляції являються найбільш вживаними в теперішній час. Наприклад, операційні витрати діяльності включають до свого складу елементи [17]:

- матеріальні витрати (сировина, матеріали, комплектуючі, напівфабрикати, паливо, енергія, тара; віднімається вартість повернутих відходів);

- оплата праці (заробітна плата штатного і позаштатного виробничого персоналу промислового підприємства);

- відрахування на соціальні заходи (включають відрахування на пенсійне забезпечення, на соціальне страхування, страхування на випадок безробіття, на індивідуальне страхування; величина відрахувань встановлюється у відсотках від витрат на оплату праці);

- амортизація основних фондів і нематеріальних активів (амортизаційні відрахування на повне відтворення основних фондів за нормами від балансової вартості, інших необоротних матеріальних активів та нематеріальних активів);

- інші операційні витрати (вартість робіт, послуг сторонніх підприємств, сума податків, зборів, крім податків на прибуток, втрати від курсових різниць, знецінення запасів, псування цінностей, сума фінансових санкцій тощо).

Однак слід звернути увагу, що групування витрат за економічними елементами не дає можливості розраховувати собівартість окремих видів товарів (продуктів, послуг), визначати суму витрат конкретних підрозділів підприємства. Саме для цього й використовують розподіл витрат за статтями калькуляції, які безпосередньо залежать від призначення та місця виникнення. Складові елементи

статей калькуляції собівартості виробництва продукції (послуг) визначається суб'єктами господарювання самостійно і залежить як від частки їх видів або груп, так і від ступеня економічної однорідності витрат, які віднесені до статей, специфіки підгалузі, характеру виробленої продукції, організації виробництва, різноманітності технологічних процесів, можливості прямого або обґрунтованого непрямого віднесення витрат на собівартість продукції. На рис. 1.1 в пункті 4 наведені найбільш популярні статті калькуляції собівартості для суб'єктів господарювання. Змінними вважаються витрати, величина яких змінюється зі зміною обсягу продукції. Постійними витратами є витрати, величина яких майже не змінюється, не зважаючи на зміну обсягів випуску продукції. До таких витрат належать постійні загальновиробничі витрати, які віднесені на управління й обслуговування виробництва. Поточними витратами вважаються витрати, термін обігу яких менше одного місяця. Довгостроковими є витрати, які безпосередньо пов'язані з виконанням довгострокових договорів, які не закінчуються раніше, ніж 10 місяців з часу здійснення перших витрат або одержання передоплати. Одноразовими вважається витрати, які здійснюються лише одного разу з періодичністю більше 1 місяця і використовуються для забезпечення процесу виробництва протягом тривалого проміжку часу. Продуктивними витратами є витрати, які заздалегідь передбачені технологією та організацією виробництва. Непродуктивними є необов'язкові витрати, які можуть виникати через певні недоліки організації виробництва чи порушення технології.

Окрім розглянутих методів класифікації собівартості суб'єкта господарювання існує ще декілька, проте вони є менш вживаними та мають менше значення для сучасного промислового підприємства. Аналіз собівартості суб'єктів господарювання можна назвати ланкою, яка об'єднує усі інші функції управління підприємством: результати аналізу являються основою для планування витрат виробництва та контролю за виконанням плану. У цьому сенсі серед вагомих та ґрунтовних вітчизняних публікацій за останні п'ять років у фахових журналах категорії Б та А та закордонних праць, що індексуються у провідних наукометричних базах SCOPUS та WoS, у тому числі з висвітленням

специфічних особливостей організації сучасного гірничометалургійного виробництва, необхідно зазначити наступні.

Зокрема, у статті О. Ємельянова (2022) обґрунтовано, що управління витратами є цілеспрямованим впливом на їх формування для максимізації фінансових результатів. Розкрито механізм управління (індикатори, напрями, інструменти, критерії), запропоновано класифікацію методів за метою застосування та перелік способів управління, що підвищують ефективність господарської діяльності. Розглянуто механізми і способи управління витратами, включно з енерго- та ресурсозбереженням, що мають прямий зв'язок із собівартістю продукції [18]; варта уваги ґрунтовна аналітична робота з комплексним розглядом методів формування собівартості, факторів впливу та рекомендацій щодо оптимізації витрат на промислових підприємствах України з індексацією публікації в провідній міжнародній наукометричній базі SCOPUS [19]; проведено дослідження сучасних методів управління собівартістю на промислових підприємствах (*target costing*, *kaizen costing*) з оцінкою їх впливу на ефективність діяльності [20]; заслуговує на увагу практична стаття з управління виробничими витратами в умовах сучасної економіки, що стосується оптимізації собівартості [21]; в [22] аналізуються сучасні підходи до підвищення енергоефективності у металургійному виробництві, зокрема оцінювальні метрики та методи зниження енергетичних витрат — однієї з ключових складових собівартості продукції ГМК. Розглянуто аналіз підходів до енергозбереження та економічних вимірів у металургії, що прямо впливає на зниження собівартості виробництва; наведено аналіз чинників формування собівартості продукції ГМК (ринкові, технологічні, зовнішньо-економічні умови), що є фундаментом для подальших удосконалень механізмів витрат виробництва [23]; в [24] висвітлено питання ефективного управління ресурсами та оптимізації технологічних процесів, що має непрямий вплив на зниження собівартості гірничого виробництва. Розглянуто принципи циркулярної економіки та сталого використання ресурсів, що сприяє зниженню витрат виробництва та собівартості продукції; в [25] наведено методологію управління витратами та калькулювання собівартості товарної металопродукції;

розглядаються резерви зниження витрат та оптимізація ресурсів [26]; виокремлена проблематика адаптації виробничої програми для підвищення економічної ефективності та управління витратами [27]; розглянуто економіко-математичні моделі оптимізації виробничої діяльності, що можуть бути адаптовані для зниження собівартості [28]; в [29] описано цілісний підхід до одночасної оптимізації енергоспоживання, зниження CO₂ та економічного ефекту на металургійному комбінаті. Після оптимізації економічний показник виріс, енерговитрати та викиди значно знизилися; в [30] досліджується вплив застосування водневої металургії на енергетичну ефективність та собівартість сталеплавильного виробництва, з аналізом потоків матеріалів і енергії для оптимізації витрат; запропоновано новий підхід до оцінки енергоефективності виробництва сталі з акцентом на оптимізацію витрат енергії, що прямо впливає на собівартість [31]; проведено системний огляд технологій зниження CO₂ і енерговитрат у сталеливарному виробництві, що мають прямий вплив на собівартість продукції шляхом підвищення ресурсної ефективності [32]; наведено систематичний огляд енергозберігаючих технологій у всьому процесі виробництва сталі (коксування, спікання, виробництво чавуну, безперервне лиття), включаючи такі методи, як сухе гасіння коксу, високоефективне вдування пиловугілля, вдування водневого палива та інтелектуальне лиття, усі з яких знижують використання палива та виробничі витрати [33]; запропоновано систему виробництва заліза на основі водню з інтегрованою рекуперацією відхідного тепла, що демонструє суттєве підвищення енергоефективності та має потенціал для зниження енерговитрат у процесах виробництва сталі [34]; досліджено роль водневої металургії у скороченні викидів CO₂ під час виробництва сталі, демонструючи шляхи покращення екологічних та економічних показників шляхом зменшення енергоспоживання, що потенційно знижує загальні виробничі витрати [35]; розглянуто техніко-економічний аналіз шляхів виробництва низьковуглецевої сталі на основі водню, оцінка витрат та скорочення вуглецевої інтенсивності, що сприяє розумінню потенційних економічних ефектів від технологій зеленої сталі в промислових масштабах [36]; представлена багатоцільова модель оптимізації, яка

спільно мінімізує споживання енергії, шкідливі викиди та виробничі витрати, забезпечуючи аналітичну основу для економічно ефективних стратегій виробництва низьковуглецевої сталі [37]; досліджено моделювання та оптимізацію процесів у виробництві чавуну, кількісно визначаючи вплив ключових змінних на втрати ексергії та вартість, що корисно для проведення стратегічної оптимізації витрат у металургійних операціях [38].

Отже, інформація про собівартість, яка використовується в процесі управління промисловим підприємством, що одержана під час здійснення їх аналізу, сприяє: - ефективності обґрунтованих нормативних показників витрачання ресурсів та нормативного кошторису витрат; - одержанню правдивої інформації про ефективність та оптимальність витрачання виробничих ресурсів; - знаходженню певних резервів економії та раціональності здійснення витрат; - обґрунтуванню доцільності впровадження ефективних організаційно-управлінських рішень щодо витрат. В якості інформаційного забезпечення при аналізі собівартості промислового підприємства являються: - кошториси витрат на виробництво основної продукції; - звітні дані оперативного, бухгалтерського та управлінського обліку; - кошториси собівартості всієї номенклатури товарної продукції та по окремо її видами; - висновки ревізій і обстежень та звіти фінансових аудиторів. Головною метою аналізу собівартості являється пошук можливих варіантів розвитку промислового підприємства в короткостроковій перспективі та на подальші періоди функціонування. Характер завдань аналізу собівартості обумовлюється відповідно до зазначеної мети, які детально досліджені в таблиці 1.1. Таким чином, отримана під час аналізу собівартості інформація є безперечно цінною для процесів управління сучасним промисловим підприємством. Стисла характеристика основних критеріїв вибору методів управління собівартості на промислових підприємствах наведена в *Додатку Ж* роботи. Аналіз дає можливість відшукати всі негативні моменти в виробничій діяльності та забезпечує ефективне планування роботи промислового підприємства в найближчій перспективі з урахуванням способів уникнення виявлених недоліків.

Таблиця 1.1

Цілі та результат проведення аналізу собівартості суб'єктів господарювання

Подальший розвиток промислового підприємства	Великих змін не передбачається за характером, структурою чи масштабами діяльності	Заплановані великі зміни в характері, структурі та масштабах діяльності, що призводить до додаткових одноразових витрат
Основна ціль аналізу витрат	Порівняння фактичного рівня витрат з нормативними та плановими показниками	Знаходження оптимального рівня здійснення додаткових витрат
Завдання аналізу витрат	<ol style="list-style-type: none"> 1. Загальний аналіз суми витрат 2. Аналіз виконання кошторису витрат 3. Аналіз собівартості за економічними елементами та статтями калькуляції 4. Факторний аналіз собівартості 5. Аналіз витрат за місцями виникнення та центрами відповідальності 6. Аналіз показників ефективності поточних витрат 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Порівняльний аналіз витрат 2. Аналіз витрат з метою управління безбитковістю 3. Оцінка величини і рівня поточних витрат за різними альтернативними управлінськими рішеннями 4. Оцінка показників ефективності одноразових витрат
Результат виконання завдань	Виявлення внутрішніх резервів економії та раціонального здійснення витрат	Вибір найбільш оптимального варіанта управлінського рішення стосовно економічності та ефективності

Отже, під собівартістю (витратами) слід розуміти вартість використаних ресурсів на виготовлення продукції чи закупівлю готових виробів найбільш економічно вигідними методами з дотриманням такої технології виробництва, яка одночасно забезпечує оптимальну величину витрат для отримання прибутку та максимально можливу споживчу цінність готового продукту. Класифікація витрат, яка наведена з точки зору фінансового та управлінського обліку, дає можливість формувати собівартість та ефективно управляти витратами за рахунок удосконалення механізму зниження собівартості товарної продукції в складних умовах господарювання.

1.2. Показники та методи розрахунку собівартості продукції

З метою визначення складу собівартості слід дослідити початковий етап її формування. Слід дотримуватись тієї позиції, що термін «витрати» в деякій мірі взаємопов'язаний з терміном «ресурси». Формування складу ресурсів суб'єктів

господарювання здійснюється на ринку капіталу, більш детально це показано на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Алгоритм залучення ресурсів для формування собівартості промислового підприємства

Джерело: сформовано автором

В той час, коли потрібні промислового підприємству ресурси (активи) перебувають на ринку капіталу, як це показано на рис. 1.2, вони являються потенційними для підприємства. Якщо підприємство вирішує придбати їх для досягнення зазначеної цілі стійкого розвитку, вони являються реальними ресурсами або основними факторами виробництва для цього підприємства. Отже, потенційні ресурси можуть стати реальними активами підприємства лише з моменту їх купівлі, а чинниками виробництва – лише від часу їх використання за призначенням.

Одна частина сформованих ресурсів підприємства забезпечує процес виробництва протягом довгострокового терміну, не змінюючи при цьому свою натуральну форму, а друга складова частка знаходиться у сфері виробництва та сфері обігу і повертається на підприємство виключно впродовж лише одного виробничого циклу. Тому перший вид активів ще називається застосованими ресурсами, а інший - споживаними. Потрібно звернути увагу на те, що в діяльності промислового підприємства спершу мають місце лише застосовані ресурси, і

тільки потім споживані. Застосовані ресурси повільно використовуються під час виробництва, тобто вони стають частково споживаними.

Використані в процесі виробничо-господарської діяльності промислового підприємства ресурси, які задіяні в грошовій формі, формують певні витрати, як це наведено на рис. 1.3.

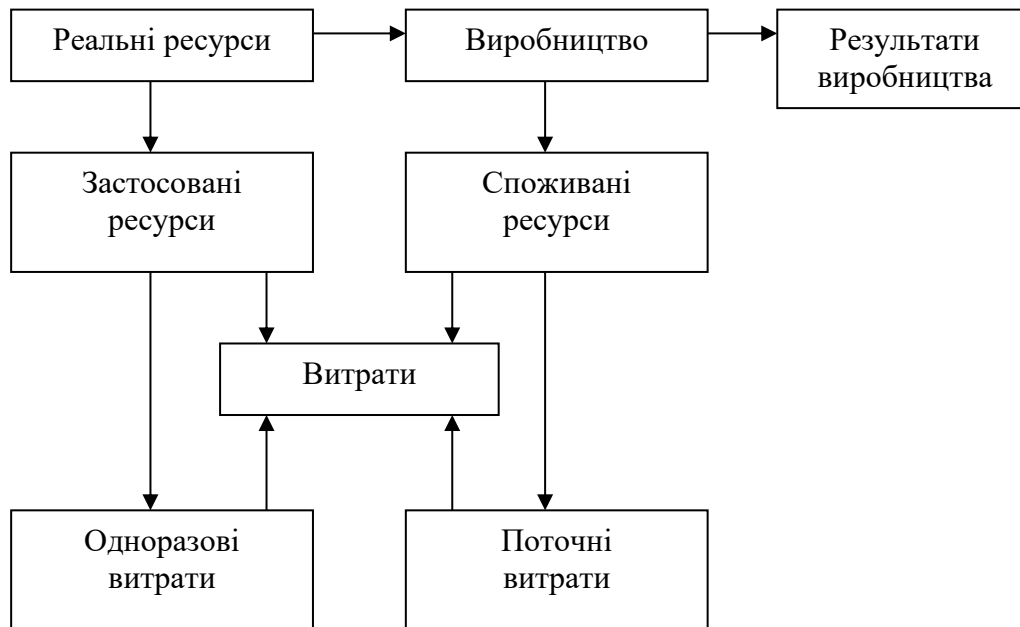


Рис. 1.3. Особливості формування собівартості промислового виробництва

Отже, під терміном «собівартість» розуміють, здебільшого, грошове вираження абсолютної величини спожитих ресурсів, які необхідні для проведення виробничо-господарської діяльності промислового підприємства і досягнення ним намічених цілей. Основним моментом при формуванні методу калькуляції є:

- а) розмежування витрат за замовленнями, тобто витрати групуються за певними замовленнями (на окремий виріб, на виконання зазначених об'ємів робіт);
- б) розмежування витрат за процесами, тобто витрати розподіляються за окремими процесами або стадіями (переділами) гірничометалургійного виробництва. Оскільки окремі виробничі процеси проходять в певних структурних підрозділах, слід дане розмежування вважати групуванням витрат за певними відділами (підрозділами).

За повнотою здійснення собівартості розрізняють:

- а) групування за повними витратами, тобто коли до складу собівартості продукції входять всі види витрат, які мають відношення до виробництва та збуту;

б) групування за неповними витратами, тобто коли до складу собівартості продукції входить тільки певна частина від загальної суми витрат на виробництво і реалізацію.

В практичній діяльності використовують різні методи неповної калькуляції. Доволі поширеним є спосіб, при якому до складу собівартості продукції відносять всі виробничі витрати (калькуляція за виробничими витратами) та не відносять витрати невиробничого характеру, такі як збутові витрати чи адміністративні. При розрахунку фінансового результату дані витрати вираховують з виручки за той проміжок часу, коли дані витрати були здійснені.

Класичним способом часткової калькуляції являється метод «директ-костінг», тобто метод віднесення витрат на собівартість продукції за змінними (прямими) витратами. Під час використання даного методу обліку та калькуляції витрати розподіляються на змінні, тобто ті, які знаходяться в прямій залежності від обсягу виробництва та постійні, які практично не залежать від об'ємів виробництва. В цьому випадку постійні витрати слід вважати витратами звітного періоду, тобто вони не входять до складу собівартості, не розподіляються між виробами, а прямо відносяться на фінансовий результат діяльності.

Облік витрат та розрахунок собівартості продукції відбувається лише за змінними витратами. Загалом налічують три способи розподілу собівартості: методи прямого розподілу, повторного, метод системи рівнянь.

Спосіб прямого розподілу передбачає, що витрати допоміжних підрозділів розподіляють та списують на витрати виключно основних дільниць, а взаємодія з допоміжним виробництвом до уваги не береться і не враховується.

Метод послідовного віднесення передбачає, що витрати кожного з допоміжних цехів (відділів) діляться послідовно на всі відділи, будь то основні чи допоміжні, окрім тих витрат, які були розподілені раніше. За цього методу спочатку розподіляють витрати допоміжного цеху (підрозділу), який виконує більшу частину послуг іншим допоміжним цехам, проте сам отримує набагато менший обсяг таких послуг. Дільниці, витрати яких розподілені першими, не приймають

участі в розподілі витрат всіх інших цехів (підрозділів). Подібним чином виконують розрахунки по решті допоміжних дільниць.

Спосіб врахування взаємних послуг зазначає, що витрати допоміжних підрозділів спершу мають бути розподілені між цими допоміжними підрозділами пропорційно об'ємів наданих послуг, виходячи з початкових витрат до розподілу, а лише після цього сукупні витрати кожного з допоміжних виробництв відносять на головні підрозділи способом прямого розподілу.

Спосіб одночасного розподілу в деякій мірі схожий з методом врахування взаємних послуг, проте при цьому для розподілення витрат між допоміжними цехами застосовують систему рівнянь.

Спосіб повторного розподілу передбачає врахування зустрічних послуг, які були надані одними допоміжними цехами промислового підприємства іншим. Але даний метод також має недоліки, а саме трудомісткість під час обрання обслуговуючого підрозділу, з якого ефективніше буде починати процес розподілу витрат виробництва.

1.3. Особливості впровадження механізму формування зниження собівартості продукції

Планування собівартості є дуже складним і трудомістким процесом, але одночасно він виступає основою управління діяльністю промислового підприємства. У ході планування визначаються мета та завдання діяльності, а також розробляються основні способи реалізації планів організаційно-технічного розвитку для виконання поставлених завдань та досягнення окресленої мети.

На рівні промислового підприємства виділяють перспективне і поточне планування собівартості. Перспективне планування собівартості відбувається на стадії довгострокового планування діяльності промислового підприємства, поточне - на стадії короткострокового планування стабільного функціонування.

Точність довгострокового планування невелика, оскільки вона підпадає під вплив зовнішніх факторів: інфляції, економічної політики держави, науково-технічного прогресу, негативного впливу воєнного стану в країні протягом останніх понад 4 років з критичним загостренням логістичних проблем, суттєвим підвищенням вартості імпортованих енергоресурсів, прийняттям сучасних екологічних вимог до вітчизняної товарної продукції, що значно ускладнює можливості її успішної реалізації на світових та Європейських ринках. Короткострокові плани собівартості віддзеркалюють потреби найближчої перспективи та є більш точними.

На ефективність планування впливають і внутрішні фактори: точність та достовірність інформації, що використовується в процесі планування, а також участь у складанні планів керівників тих підрозділів, витрати яких плануються.

Отже, метою планування собівартості на промисловому підприємстві [44] є визначення економічно обґрунтованих обсягів витрат щодо: - здійснення капітальних вкладень;- валового, товарного та реалізованого обсягу продукції (робіт, послуг) промислового підприємства;- здійснення загального управління підприємством; - діяльності по збуту товарної продукції;- сплати податкових платежів;- визначення прибутку (збитку) і потенційної рентабельності підприємства.

Результати розрахунків під час планування собівартості використовують також для визначення потреби в оборотних активах, планування фінансових результатів діяльності промислового підприємства, визначення економічної ефективності виробничого процесу, доцільності впровадження інвестиційних проектів, а також для потреб процесу ціноутворення для визначення можливості отримання потенційних конкурентних переваг на ринку навіть в умовах сучасних викликів. Як уже зазначалося вище, витрати бувають одноразові та поточні. Планування цих двох груп витрат на промисловому підприємстві здійснюється окремо і має свої особливості.

Планування одноразових витрат - це процес аналізу потенційних вкладень в основні засоби та нематеріальні активи. Окупність одноразових витрат здійснюється протягом тривалого часу, тому правильне рішення щодо

здійснення одноразових витрат (капітальних вкладень) може привести до зростання вартості підприємства, а отже, й до зростання його потенційних доходів, що особливо важливо в тривалих умовах невизначеності та економічної нестабільності.

Одноразові витрати безпосередньо пов'язані з реалізацією інвестиційних проектів. Інвестиційний проект - це обґрунтування економічної доцільності, обсягу та строків здійснення одноразових витрат, а також опис практичних дій щодо їх здійснення.

Слід відзначити, що під час планування одноразових витрат треба брати до уваги не стільки самі одноразові витрати, скільки витрати, які будуть виникати в процесі експлуатації основних засобів та по закінченню строку корисного їх використання.

Планування поточних витрат підприємства пов'язане, як правило, з плануванням його операційної діяльності. Порівняльний аналіз операційних доходів та витрат відбувається ще на стадії планування з метою визначення прибутковості операційної діяльності промислового підприємства. Поточні витрати формують собівартість продукції (робіт, послуг) і безпосередньо впливають на величину очікуемого прибутку - головного показника стабільного функціонування та успішного розвитку промислових підприємств.

Метою планування поточних витрат є визначення мінімальних, але достатніх для забезпечення нормального перебігу виробничої діяльності, економічно обґрунтованих витрат на виробництво та реалізацію продукції.

Кошториси собівартості за центрами відповідальності охоплюють усі витрати підрозділу на виробництво продукції (виконання робіт, надання послуг) за плановий період незалежно від ступеня її готовності.

Структурно кошториси центрів відповідальності можуть будуватися за статтями витрат, елементами витрат та в шаховій формі - одночасно за елементами та статтями витрат. При плануванні собівартості слід розрізняти собівартість окремих виробів і собівартість загального обсягу товарної продукції.

Планування собівартості окремих виробів займає особливе місце в системі планових розрахунків підприємства. Планові калькуляції окремих виробів необхідні для обґрунтування цін виробів, визначення їх рентабельності, оцінки економічної ефективності технічних і організаційних рішень, аналізу тощо. Планування зведеної собівартості товарної продукції необхідне для визначення необхідного обсягу витрат для виробництва продукції всіх видів, наприклад залізобетонної, визначення рентабельності та економічної ефективності операційної діяльності промислового підприємства у плановому періоді.

Витрати всіх структурних підрозділів промислового підприємства, які беруть участь у виробництві кінцевої продукції, відображаються у зведеному кошторисі витрат на виробництво.

Слід зазначити, що до зведеного кошторису витрат на виробництво не включається вартість продукції власного виробництва, яка використовується підприємством для задоволення виробничо-господарських потреб (внутрішній заводський обіг).

Планування загальної величини та складу операційних витрат підприємства може супроводжуватися плановими розрахунками показників ефективності витрат - витратомісткості, витратовіддачі, рентабельності.

Планові показники загального обсягу та структури витрат промислового підприємства використовують при складанні плану доходів і витрат операційної діяльності та інших поточних і оперативних планів підприємства.

Планування витрат підприємства виконується в такій послідовності [17]:

1) складаються кошториси витрат і калькулюється собівартість продукції та послуг допоміжних цехів;

2) складається баланс розподілу продукції і послуг допоміжного виробництва за калькуляційними напрямками і за внутрішньозаводськими підрозділами - споживачами;

3) складаються кошториси витрат на утримання й експлуатацію устаткування, загальновиробничих та інших виробничих витрат за цехами основного виробництва із подальшим узагальненням їх для підприємства;

4) калькулюється виробнича собівартість одиниці продукції за видами, розраховується виробнича собівартість усієї товарної продукції і продукції, що реалізується;

5) складається зведений кошторис витрат на виробництво з розрахунками до нього.

Зведений кошторис витрат на виробництво (з розбивкою за кварталами) складається на основі таких розрахунків: - витрат на сировину, матеріали, купівельні напівфабрикати і комплектуючі вироби, технологічне паливо й енергію в основному виробництві;- основної та додаткової заробітної плати робітників, зайнятих виробництвом продукції (виконанням робіт, наданням послуг), з відрахуваннями на соціальні заходи;- кошторисів витрат (калькуляцій виробничої собівартості продукції) цехів допоміжного виробництва;- кошторису витрат на утримання й експлуатацію технологічного устаткування;- кошторису загальновиробничих витрат;- кошторису інших виробничих витрат.

Розрахунок витрат на сировину, матеріали, купівельні напівфабрикати та комплектуючі вироби, технологічне паливо й енергію в основному виробництві складається на підставі даних про обсяг виготовлення окремих виробів і технічно обґрунтованих норм витрат матеріальних ресурсів на одиницю продукції або робіт (норм виходу чи видобутку продукції з вихідної залізорудної сировини), установлених для планового року з урахуванням передбачених у плані змін у використанні техніки, технології та організації виробництва. Ці норми використовуються як під час складання зведеного кошторису витрат, так і під час розробки планових калькуляцій.

У планових розрахунках можуть використовуватися укрупнені натуральні норми витрат матеріальних ресурсів на одиницю продукції або обсяг робіт у цілому, чи групові норми, розроблені для використання на ряді робочих місць (дільниць, цехів), що мають однакові або подібні виробничі умови, споживають однорідну сировину або матеріали і виробляють однакову продукцію. На основі натуральних норм витрат і цін на матеріальні ресурси, що споживаються,

визначаються норми витрат у вартісному вираженні (з урахуванням вартості зворотних відходів).

Витрати електроенергії оцінюються, виходячи із середньої вартості відповідних видів енергії, що складається на промисловому підприємстві, з діючих тарифів на енергію, придбану в сторонніх підприємств і організацій, та планової собівартості енергії, що виробляється енергоцехами.

Обґрунтування витрат на енергію здійснюється шляхом складання розрахунків виробництва й споживання з кожного виду енергії власного виробництва і визначення потреб у купівельній енергії.

Розрахунок основної та додаткової заробітної плати робітників, зайнятих виробництвом продукції (виконанням робіт, наданням послуг), здійснюється окремо для робітників, які знаходяться на відрядній оплаті праці, і робітників, які знаходяться на погодинній оплаті праці.

Сума основної заробітної плати робітників за відрядною оплатою праці визначається, виходячи з обсягу виробництва відповідних видів продукції, установленої трудомісткості (норм виробітку), відрядних розцінок і середньої годинної (денної, місячної) тарифної ставки.

Сума основної заробітної плати робітників за погодинною оплатою праці визначається, виходячи з їх планової чисельності і середньої тарифної ставки або посадового окладу.

Додаткова заробітна плата планується у розмірах, передбачених Кодексом законів України про працю, іншими актами законодавства України (Закон України про оплату праці), колективними договорами підприємств з дотриманням норм і гарантій, передбачених законодавством, Генеральною та галузевими (регіональними) угодами.

Відрахування на соціальні заходи у вигляді Єдиного соціального внеску до фонду оплати праці здійснюються відповідно до законів України.

Кошториси витрат цехів допоміжного виробництва складаються на основі даних про планові обсяги їх продукції (робіт, послуг) та норм матеріальних і трудових витрат.

Кошторис витрат на утримання й експлуатацію устаткування складається цехами основного виробництва і обґрунтовується плановими розрахунками, вихідними даними для яких є:

- планований склад устаткування і транспортних засобів, що визначаються, виходячи з норм їх використання і планового обсягу виробництва;
- нормативи витрат рухової енергії за окремими видами устаткування і середні ціни (собівартість) окремих видів енергії;
- норми витрат купівельних матеріалів для експлуатації устаткування, включаючи запасні частини, мастильні й обтиральні матеріали;
- норми амортизаційних відрахувань;
- нормативи обслуговування устаткування і транспортних засобів допоміжними робітниками;
- розрахунки розподілу продукції (робіт, послуг) допоміжних цехів;
- розрахунки потреби в малоцінних і швидкозношуваних предметах та інструментах.

Одночасно із складанням кошторису витрат на утримання й експлуатацію устаткування уточнюються кошторисні (нормативні) ставки цих витрат на одну машино-годину й одиницю продукції.

Для розрахунку кошторису загальновиробничих витрат вихідними даними є:

- структура організації управління цехами, їх штатні розклади;
- норми витрат палива й енергії для опалення, освітлення та інших загальновиробничих потреб;
- норми амортизаційних відрахувань;
- розрахунок витрат на охорону праці;
- розрахунки розподілу продукції і послуг допоміжних цехів;
- розрахунок витрат на утримання пожежної і сторожової охорони;
- розрахунок витрат на професійну підготовку та перепідготовку, за профілем підприємства, кадрів, що перебувають у трудових відносинах із підприємством;
- норми податків, зборів та інших обов'язкових платежів, передбачених законодавством.

Загальна сума витрат у зведеному кошторисі включає не тільки витрати на виробництво товарної продукції, а й витрати, пов'язані з приростом залишків незавершеного виробництва, у тому числі напівфабрикатів власного виробництва, витрат майбутніх періодів.

Для визначення виробничої собівартості валової продукції необхідно із загальної суми витрат на виробництво вилучити витрати на роботи (послуги), що не входять до складу валової продукції. Виключається також вартість купівельних напівфабрикатів та комплектуючих виробів, якщо вони оплачуються за рахунок замовника понад ціну за виріб і не підлягають обробці на підприємстві. Перелік робіт, що не входять до складу валової продукції, підлягає уточненню на промисловому підприємстві.

Сума, одержана після внесення зазначених вище змін, являє собою виробничу собівартість валової продукції.

Собівартість товарної продукції, обчислена, виходячи із загальної суми витрат на виробництво, дорівнює собівартості, підрахованій, виходячи з планових калькуляцій окремих видів продукції і їх товарного випуску.

Планова (нормативна) калькуляція являє собою розрахунок планової (нормативної) собівартості одиниці продукції, здійснений за статтями витрат. Планова калькуляція складається на рік з розподілом за кварталами. Для окремих галузей промисловості із сезонним характером виробництва встановлюється інша періодичність складання калькуляції.

Планова (нормативна) калькуляція складається на всі види продукції, що виготовляються у плановому році. Калькуляція собівартості вперше виготовлених у плановому році виробів і виробів, що виготовляються на нових потужностях, складається, виходячи з проектних показників, за даними конструкторсько-технологічної документації на базі діючих на початок звітнього періоду норм і є основою для обліку виробничих витрат, здійснення оперативного контролю за витратами виробництва і виконанням завдань щодо зниження собівартості.

Основою складання планової (нормативної) калькуляції на підприємстві є технічно обґрунтовані норми витрат матеріалів і трудових витрат, стандарти та

технічні умови, встановлені для цієї продукції. Ці норми визначаються на основі діючих (або очікуваних) на початок планового періоду нормативів з урахуванням економічної ефективності розроблених заходів для подальшого удосконалення виробництва.

Під час складання планової (нормативної) калькуляції визначається величина прямих і непрямих витрат на виробництво одиниці продукції в планованому періоді. Промислові підприємства здійснюють розподіл непрямих витрат одним із зазначених методів, а за наявності в структурних підрозділах підприємства (цехах) окремих дільниць із замкнутим виробництвом або дільниць із різним рівнем організації та автоматизації - кількома методами відповідно до конкретних структурних підрозділів.

Суми змінних та постійних загальновиробничих витрат входять до планової собівартості і розподіляються між окремими видами продукції пропорційно до вибраної бази розподілу за розрахованими коефіцієнтами.

Витрати на обслуговування виробництва, а також інші види витрат, на які норми не розроблені, можна включати до нормативної калькуляції згідно з кошторисами цих витрат.

Планові калькуляції складаються на всі об'єкти діяльності промислового підприємства. Плановий зведений кошторис витрат для підприємства можна визначити за плановим рівнем витрат за елементами в розрахунку на плановий обсяг господарської діяльності.

Враховуючи високий рівень невизначеності ринкової кон'юнктури та сучасні виклики, на рік доцільно складати тільки прогнозний укрупнений розрахунок за структурними підрозділами промислового підприємства (центрами витрат і відповідальності), а реальні, практично діючі розрахунки варто робити послідовно по кварталах з урахуванням результатів роботи підприємства в минулому періоді.

Планові розрахунки витрат використовують для визначення потреби в оборотних активах, планування фінансових результатів діяльності промислового підприємства, визначення економічної ефективності господарських операцій, комерційних угод, інвестиційних проектів, а також для формування цінової

політики підприємства. Другий спосіб обчислення собівартості продукції підприємства базується на застосуванні пофакторного методу аналізу. Він дає можливість визначити собівартість продукції з урахуванням впливу на неї різноманітних факторів, які діють безпосередньо на рівні промислового підприємства. Згідно з цим методом собівартість продукції визначається:

$$C_n = C_{n \text{ пл(баз)}} \pm \sum \Delta C_j, \quad (1.1)$$

де $C_{n \text{ пл(баз)}}$ - собівартість планового обсягу випуску продукції за рівнем витрат базового (минулого) періоду (розрахункова собівартість), грн.; ΔC_j - зміна собівартості у плановому періоді під впливом j -го фактора, грн.; j - фактор, що впливає на формування собівартості продукції промислового підприємства.

Вплив зростання продуктивності праці на собівартість продукції:

$$\Delta C(\Delta ПП) = \left(1 - \frac{I_{zn}}{I_{nn}}\right) \cdot П_{zn} \cdot 100, \% \quad (1.2)$$

де I_{zn}, I_{nn} – відповідно індекс заробітної плати та продуктивності праці;
 $П_{zn}$ – питома вага заробітної плати в собівартості продукції промислового підприємства.

Вплив збільшення обсягів випуску продукції на собівартість:

$$\Delta C(\Delta Q) = \left[1 - \left(П_{зм} + \frac{П_{пост}}{I_q}\right)\right] \cdot 100, \% \quad (1.3)$$

де $П_{зм}, П_{пост}$ – відповідно питома вага змінних і постійних витрат у собівартості продукції; I_q – індекс обсягів виробництва.

Вплив зниження норми витрат матеріальних ресурсів на собівартість:

$$\Delta C(M) = (1 - I_n \cdot I_u) \cdot П_m \cdot 100, \% \quad (1.4)$$

де I_n, I_u – відповідно індекс норм витрат матеріалів та цін на них;

$П_m$ – питома вага матеріальних витрат у собівартості продукції.

Вплив зміни обсягів виробництва продукції по окремим підприємствам на зниження собівартості одиниці продукції по галузі в цілому:

$$\Delta C_z(\Delta q) = \left(\frac{\sum C_0 \cdot q_1}{\sum q_1} \cdot \frac{\sum q_0}{\sum C_0 \cdot q_0} - 1\right) \cdot 100, \% \quad (1.5)$$

де C_0, C_1 – собівартість одиниці продукції відповідно у базовому та звітному році;

q_0, q_1 – обсяг виробництва продукції відповідно у базовому і звітному році.

Вплив зміни собівартості продукції по окремим підприємствам на собівартість продукції по галузі:

$$\Delta C_c(\Delta c) = \left(\frac{\sum C_1 \cdot q_1}{\sum q_1} - \frac{\sum C_0 \cdot q_1}{\sum q_1} \right) \cdot \frac{\sum C_0 \cdot q_0}{\sum q_0} \cdot 100, \% \quad (1.6)$$

Витрати на 1 грн. товарної продукції:

$$B_1 = \frac{C_{тп}}{ТП} \quad (1.7)$$

де $ТП$ – обсяг товарної продукції, грн.;

$C_{тп}$ – собівартість товарної продукції.

До основних факторів, вплив яких на собівартість продукції можна визначити заздалегідь, належать організаційно-технічні заходи, які проводить промислове підприємство, зміна структури та обсягів виробництва товарної продукції.

Зміна собівартості під впливом організаційно-технічних факторів, таких, як підвищення технічного рівня виробництва, удосконалення організації виробництва, праці, управління, обчислюється на плановий обсяг виробництва кінцевої продукції як різниця витрат на одиницю продукції до і після впровадження цих заходів:

$$\Delta C_{o.m} = (C_1 - C_0) \times O_1, \quad (1.8)$$

де C_0 і C_1 - витрати на одиницю продукції до і після впровадження заходу, грн.; O_1 - обсяг виробництва даної продукції після впровадження заходу в плановому періоді, грн.

У плановому періоді обсяг виробництва може змінитись, що обов'язково вплине на собівартість продукції. Це пояснюється зміною умовно-постійних витрат (наприклад, витрат на відрядно-прогресивну оплату праці робітників, витрат на утримання й обслуговування робочих машин та технологічного устаткування тощо). У цьому разі вплив зміни обсягу виробництва на собівартість продукції обчислюється:

$$\Delta C_{у.п.} = C_{у.п.баз} \times \frac{(\Delta C_{у.п.}\% - \Delta O\%) }{100}, \quad (1.8)$$

де $C_{у.п.баз}$ - абсолютна сума умовно-постійних витрат у базовому періоді, грн.; $\Delta C_{у.п.}\%$ - зміна умовно-постійних витрат у плановому періоді, %; $\Delta O\%$ - зміна обсягу виробництва у плановому періоді, %.

Показник собівартості реалізованої продукції застосовується для визначення фінансового результату операційної діяльності промислового підприємства. Собівартість реалізованої у звітному періоді продукції визначається шляхом коригування виробничої собівартості виготовленої підприємством продукції на зміну залишків нереалізованої продукції:

$$C_{p.n.} = C_{в.n.} + (C_{п.взн} - C_{к.взн}), \quad (1.9)$$

де $C_{в.n.}$ - виробнича собівартість продукції, виготовленої підприємством у звітному періоді, грн.; $C_{п.взн}, C_{к.взн}$ - виробнича собівартість залишків готової продукції на складі промислового підприємства на початок та кінець звітного періоду відповідно, грн.

У сучасних умовах господарювання ефективність формування стартового капіталу промислового підприємства безпосередньо залежить від точності прогнозування витрат. У сучасному бізнес-середовищі управління асортиментом та матеріальними потоками перестало бути простою логістичною операцією. Сьогодні це складний стратегічний процес, який визначає прибутковість, швидкість оборотності активів і стабільність усього ланцюжка постачання (supply chain). Для новоствореного підприємства, де кожен оберт капіталу має вирішальне значення для виживання, методологія ABC-XYZ аналізу виступає свого роду “рентгеном бізнесу”, що дозволяє ідентифікувати зони неефективності та запобігти передчасному спалюванню стартових ресурсів.

У межах наукового обґрунтування процесу капіталотворення, ABC-XYZ аналіз розглядається, як інструмент двовимірної класифікації об’єктів дослідження (товарів, послуг, ресурсів). Суть підходу полягає у розподілі об’єктів за рівнем їхнього внеску в результат та ступенем передбачуваності попиту.

ABC-аналіз у системі діагностики стартового капіталу промислового підприємства відповідає на стратегічне запитання: які саме ресурси формують основну частину витрат або доходів компанії. Методологічно класифікація може будуватися одночасно за кількома критичними метриками:

- Виторг (оборот): для оцінки грошового потоку.
- Кількість продажів: для оцінки інтенсивності роботи складу.

- Маржинальність: для оцінки реальної прибутковості, що є ключовим для самофінансування капіталу.

Залежно від обраного критерію, методика передбачає розподіл на три категорії:

- Категорія А: топ-позиції, що генерують близько 70–80% результату. Це “ядро” капіталу, яке потребує пріоритетної уваги та щоденного моніторингу.
- Категорія В: позиції з середнім внеском (15–25%). Вони забезпечують стабільність, але не мають критичного впливу на виживання проекту.
- Категорія С: низькопріоритетні позиції, які розпорошують капітал, вимагаючи витрат на зберігання при мінімальній віддачі.

XYZ-аналіз додає до системи другий вектор - стабільність попиту та точність прогнозування. У методичному аспекті це визначається через коефіцієнт варіації, що дозволяє виділити: Групу Х: стабільний попит, де похибка прогнозу мінімальна; Групу Y: помірна варіативність, часто пов'язана з сезонними факторами або трендами; Групу Z: хаотичний попит, де точність прогнозування вкрай низька.

На перетині цих вимірів формується матриця управління, яка є основою для прийняття рішень щодо закупівельної стратегії. Для стартапу це означає можливість уникнути “мертвого вантажу” на складі та суттєво знизити потребу у початковому оборотному капіталі.

Методологія аналізу витрат набуває практичної цінності лише тоді, коли вона вбудована в автоматизовану систему управління даними. Традиційні методи розрахунків у табличних процесорах (як-от Excel) мають суттєві обмеження: вони трудомісткі, схильні до людських помилок і не дають змоги бачити динамічні зміни в режимі реального часу.

Сучасна концепція діагностики капіталу передбачає використання Business Intelligence (BI) систем. Зокрема, у Qlik Sense методологія ABC-XYZ реалізована у вигляді інтелектуальних дашбордів (рішення від RBC Group), які переводять аналіз із площини теоретичних роздумів у площину оперативних управлінських рекомендацій. Це рішення дозволяє бізнесу керувати активами на основі твердих даних (data-driven decisions), а не суб'єктивних здогадок менеджерів. Технічно

розрахунки відбуваються за лічені секунди на рівні SKU (одиниць товарного обліку). Система автоматизує весь цикл - від завантаження первинних даних до візуалізації матриці. Це дозволяє засновнику фірми миттєво бачити, куди витікають гроші (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 Методологія аналізу витрат на основі автоматизованої системи управління даними промислового підприємства

Категорія	Значення для формування капіталу	Рекомендації щодо управління запасами та витратами
AX	Найцінніші та передбачувані позиції. База прибутковості.	Мінімальний страховий запас. Модель “точно в строк” (Just-in-Time).
AУ	Високий внесок при значних коливаннях.	Створення помірному резерву капіталу під пікові періоди.
AZ	Високий внесок при хаотичному попиті.	Управління найбільш досвідченими менеджерами, пошук альтернативних постачальників.
BX	Середній внесок та висока прогнозованість.	Помірний запас, стабільні графіки фінансування.
BУ	Середній внесок з мінливим попитом.	Чіткий контроль залишків, збільшений страховий запас.
BZ	Середній внесок, нестабільний попит.	Замовлення під конкретного клієнта, регулярний моніторинг доцільності.
CX	Низький внесок при стабільному попиті.	Фіксовані замовлення з великими інтервалами для економії на доставці.
CУ	Низький внесок та змінний попит.	Спостереження, часті дрібні постачання за потреби.
CZ	Низький внесок та хаотичний попит.	Критична зона. Поетапне виведення з асортименту для вивільнення капіталу.

Примітка. Сформовано автором на основі методичних розробок RBC Group для систем автоматизованої діагностики.

Впровадження автоматизованих рішень на базі Qlik дозволяє досягти наступних результатів у процесі капіталотворення:

- Гнучке налаштування правил: користувач може самостійно визначати порогові значення для категорій (наприклад, 80/15/5 або 70/20/10) залежно від ризиковості бізнес-моделі.
- Глибока деталізація: можливість миттєвого переходу від загальної картини активів до конкретного артикула, що дозволяє виявити одиничні втрати капіталу.

- Систематизація закупівельної стратегії: під кожен з 9 категорій система пропонує готовий алгоритм дій, що виключає “емоційні закупівлі” та заморожування грошей.
- Зниження витрат на адміністрування: автоматизація збору даних дозволяє засновнику зосередитися на стратегії, а не на заповненні звітів.

Отже, саме так методологія ABC-XYZ аналізу в поєднанні з сучасними ІТ-технологіями виступає фундаментальним інструментом діагностики. Вона забезпечує не просто контроль за витратами, а створює інтелектуальну систему захисту стартового капіталу від неефективного використання. Застосування цих підходів дозволяє бізнесу підвищити оборотність, скоротити дефіцит готівки та забезпечити стійке зростання з перших днів існування виробничої фірми.

Фундаментальною основою класифікації в межах ABC-аналізу є емпіричне правило, сформульоване італійським економістом Вільфредо Парето, яке згодом отримало назву ”Закон Парето” або принцип “80/20”. У контексті формування стартового капіталу фірми цей закон постулює, що 80% результату (виручки, прибутку чи вартості запасів) забезпечується лише 20% зусиль або ресурсів. Математичне обґрунтування такого розподілу базується на нерівномірності логарифмічного розподілу доходів, що є характерним для більшості економічних систем.

Застосування теореми Парето в економіці дозволяє засновнику фірми зосередити обмежений стартовий капітал на критично важливих елементах. Вибір межі у 80% для групи А не є випадковим. Статистичні дослідження підтверджують, що саме в цьому діапазоні концентрація капіталу досягає свого піку, після чого крива кумулятивного доходу стає більш пологою. Це означає, що управління кожним наступним відсотком результату після межі 80% потребує значно більших витрат ресурсів, ніж воно приносить користі. Таким чином, група А ідентифікується як об'єкт “стратегічного контролю”, група В (наступні 15%) — як “об'єкт тактичного моніторингу”, а група С (решта 5%) — як “зона операційної економії”.

Не менш важливим є математичний апарат XYZ-аналізу, який базується на методах математичної статистики, зокрема на аналізі варіації. Якщо ABC-аналіз оцінює внесок у результат, то XYZ-аналіз вимірює рівень хаосу та невизначеності. Ключовим інструментом тут виступає середньоквадратичне відхилення, розрахунок якого в межах методики діагностики стартового капіталу здійснюється поетапно: Визначення середнього значення: Спершу розраховується середнє арифметичне прогнозних витрат або обсягів продажів за обраний період (наприклад, за перші 6 місяців стартапу). Це створює базисну лінію очікувань.

Розрахунок відхилень: Для кожного окремого місяця обчислюється різниця між фактичним (або прогнозованим) значенням та розрахованим середнім. Це дозволяє побачити амплітуду коливань.

Піднесення до квадрата: Отримані відхилення підносяться до квадрата, що дозволяє уникнути взаємного нівелювання додатних і від'ємних значень та підсилити вплив великих викидів (аномальних стрибків попиту).

Визначення дисперсії: Обчислюється середня сума квадратів відхилень, що дає узагальнену оцінку розсіювання даних.

Вилучення кореня: На завершення з дисперсії добувається квадратний корінь, що повертає показник до одиниць вимірювання досліджуваного ресурсу (гривень або штук).

Отримане середньоквадратичне відхилення є основою для розрахунку коефіцієнта варіації. Методологічно межа у 10% для категорії X означає, що попит є практично детермінованим, і страховий запас капіталу для таких позицій може бути нульовим. Межа у 25% для категорії Y вказує на перехід до стохастичних (імовірнісних) процесів, де стають помітними сезонні або трендові цикли. Все, що перевищує поріг у 25% (категорія Z), свідчить про високу ентропію системи. Для таких витрат методика формування капіталу вимагає закладати максимальні ризикові премії, оскільки помилка в прогнозі може призвести до миттєвого касового розриву.

Крім того, в умовах глобалізації ключовим фактором, що визначає здатність промислового підприємства залучати капітал, стає її відповідність критеріям ESG

(Environmental, Social and Governance). Як зазначають Н. Михаліцька та М. Яцик [10], оцінка готовності вітчизняних підприємств до врахування ESG-факторів є критичною для їхньої виживаності та інтеграції у європейський економічний простір, що підтверджується і раніше зазначеними в п. 1.1 дослідженнями іноземних вчених. Нефінансові ризики сьогодні безпосередньо впливають на фінансову безпеку підприємства через три основні канали:

Екологічний (Environmental): Для металургійного сектору це ризики, пов'язані з викидами вуглецю та управлінням відходами. Впровадження європейських екологічних стандартів змушує підприємства інвестувати значні обсяги капіталу в модернізацію, щоб уникнути втрати ринків [9].

Соціальний (Social): Охоплює безпеку праці та розвиток людського капіталу. В умовах воєнного стану соціальна складова стає гарантом збереження трудового потенціалу промислового підприємства.

Управлінський (Governance): Стосується прозорості звітності та прав акціонерів. Високий рівень корпоративного управління знижує премію за ризик, здешевлюючи вартість залученого капіталу [12].

Зв'язок між ESG-показниками та фінансовими результатами доведено у працях Г. Фріде [46]. Компанії з високим ESG-рейтингом мають кращий доступ до кредитних ресурсів. У таблиці 1.3 наведено порівняльний аналіз впливу цих ризиків на капітал. Трансформація фінансової системи України, як підкреслює П. Пузирьова, стимулює притік “відповідальних” інвестицій [45]. Це дозволяє ПАТ “АМКР” використовувати “зелені” облігації. Проте впровадження ESG-стандартів суттєво ускладнюється війною протягом останніх 4 років. С. Шелудько зазначає, що інституційні загрози змушують бізнес фокусуватися на виживанні, ігноруючи довгострокові цілі [49]. Як доводять С. Котсантоніс та Г. Серафейм, дані ESG стають невід’ємною частиною оцінки ринкової вартості фірми [12, 13]. Інвестори розцінюють низьку екологічну відповідальність як приховані борги. Таким чином, нефінансові фактори трансформуються у вагомні фінансові важелі.

Таблиця 1.3

Порівняльний аналіз впливу окремих ризиків на фінансові результати промислового підприємства

Категорія ризику	Прояв ризику	Наслідки для капіталу
Екологічні (E)	Зростання викидів CO ₂ , штрафи	Необхідність термінового залучення капіталу для модернізації.
Соціальні (S)	Плинність кадрів, незадоволення громади.	Зниження продуктивності праці, ріст витрат на персонал.
Управлінські (G)	Непрозорість звітності	Зростання відсоткових ставок за кредитами через недовіру.
Фінансові	Інфляція, воєнні ризики	Знецінення обігового капіталу, касові розриви [47, 48].

Джерело: розроблено на основі [9, 15, 46].

Систематизація наведених у таблиці ризиків підтверджує, що в сучасних економічних умовах межа між фінансовими та нефінансовими факторами впливу на капітал стає дедалі прозорішою. Теоретично обґрунтовано, що неврахування ESG-компонентів призводить до виникнення прихованих зобов'язань, які в науковій літературі класифікуються як “вуглецеві або соціальні борги”. Зокрема, ігнорування екологічних стандартів (E) перетворюється на реальні фінансові втрати через механізми міжнародних екологічних податків та штрафних санкцій, що безпосередньо зменшує чистий прибуток як основне джерело самофінансування капіталу.

Соціальні (S) та управлінські (G) ризики розглядаються в теорії фінансового менеджменту як чинники, що визначають премію за ризик для інвесторів. Непрозорість корпоративного управління або висока плинність кадрів підвищують вартість залучення капіталу (*WACC*), оскільки кредитори розцінюють такі суб'єкти як менш надійні. Саме так сучасна парадигма формування капіталу вимагає переходу від однофакторної моделі максимізації прибутку до багатофакторної моделі управління стійкістю, де мінімізація нефінансових ризиків є передумовою збереження ринкової вартості підприємства та забезпечення стабільного припливу інвестиційних ресурсів.

Отже, система управління собівартістю відіграє надзвичайно важливу роль у розробці стратегії поведінки промислового підприємства в ринкових та особливо сучасних, складних умовах господарювання, зокрема при обґрунтуванні дієвих організаційно-управлінських рішень під впливом зовнішнього економічного

середовища. Слід зазначити, що за таких обставин для вирішення проблеми контролю за витратами та забезпечення ефективності господарювання певному промислому підприємству необхідний індивідуальний підхід до вибору існуючих систем управління собівартістю на основі застосування методології ABC-XYZ аналізу в поєднанні з сучасними ВІ-технологіями, насамперед для забезпечення життєздатності вітчизняних суб'єктів з урахуванням відповідності критеріям ESG при збереженні тенденцій негативного впливу несприятливого оточуючого середовища.

Висновки

Отже, інформація про собівартість, яка використовується в процесі управління промислового підприємства, що одержана під час здійснення їх аналізу, сприяє: - ефективності обґрунтованих нормативних показників витрачання ресурсів та нормативного кошторису витрат; - одержанню правдивої інформації про ефективність та оптимальність витрачання виробничих ресурсів; - знаходженню певних резервів економії та раціональності здійснення витрат; - обґрунтуванню ефективних організаційно-управлінських рішень щодо витрат.

В якості інформаційного забезпечення при аналізі собівартості промислового підприємства являються: - кошториси витрат на виробництво основної продукції; - звітні дані оперативного, бухгалтерського та управлінського обліку; - кошториси собівартості всієї номенклатури товарної продукції та по окремо її видами; - висновки ревізій і обстежень, звіти фінансових аудиторів. Під собівартістю (витратами) слід розуміти вартість використаних ресурсів на виготовлення продукції чи закупівлю готових виробів найбільш економічно вигідними методами з дотриманням такої технології виробництва, яка одночасно забезпечує оптимальну величину витрат для отримання прибутку та максимально можливу споживчу цінність готового продукту. Класифікація витрат, яка наведена з точки зору фінансового та управлінського обліку, дає можливість формувати собівартість та ефективно управляти витратами за рахунок удосконалення механізму зниження собівартості товарної продукції в складних умовах господарювання. Отже, система управління собівартістю відіграє надзвичайно

важливу роль у розробці стратегії подальшої поведінки промислового підприємства в умовах сучасних викликів, зокрема при обґрунтуванні дієвих організаційно-управлінських рішень в контексті антикризового управління. Слід зазначити, що за таких обставин для вирішення проблеми контролю за витратами з метою забезпечення ефективності господарювання певному промислового підприємству необхідний індивідуальний підхід до вибору існуючих систем управління собівартістю на основі застосування методології ABC-XYZ аналізу в поєднанні з сучасними ВІ-технологіями, насамперед для підтримання життєздатності вітчизняних суб'єктів з урахуванням відповідності критеріям ESG при збереженні тенденцій негативного впливу несприятливого оточуючого середовища.

РОЗДІЛ 2

ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ І ПЛАНУВАННЯ СОБІВАРТОСТІ ПРОДУКЦІЇ В УМОВАХ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

2.1. Організаційна та фінансово-економічна характеристика діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є унікальним по своїх масштабах і можливостях підприємством й одним з найбільших в Європі, яке здатне вирішувати складні економічні й технічні завдання.

Це підприємство включає виробництва: коксохімічне, гірничо-збагачувальне, аглодоменне, сталеплавильне й прокатне. Історія комбінату бере свій початок 4 серпня 1934 року, коли був отриманий перший чавун в доменній печі №1.

1996 р. – почалась реструктуризація комбінату. Новокриворізький гірничо-збагачувальний комбінат увійшов до складу Криворізького державного гірничо-металургійного комбінату «Криворіжсталь» на правах його структурного підрозділу, створений агропромисловий комплекс.

1997 р. – до комбінату приєднано коксохімічний завод.

2001 р. – на базі окремих виробничих потужностей рудоуправління ім. Кірова утворено шахтоуправління з підземного видобутку руди як окремий підрозділ комбінату «Криворіжсталь».

З того часу комбінат – інтегроване металургійне підприємство з повним металургійним циклом, до складу якого входять: - шахтоуправління з підземного видобутку руди;- гірничо-збагачувальний комплекс;- коксохімічне виробництво; - металургійне виробництво.

З 2004 р. підприємство носить назву ВАТ «Криворізький гірничо-металургійний комбінат». В 2005 р. входить до складу компанії «Міттал Стіл», а з 2007 – до складу корпорації «АрселорМіттал».

У червні 2007 р. на загальних зборах акціонерів було ухвалено рішення змінити назву підприємства з ВАТ «Міттал Стіл Кривий Ріг» на ВАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

14 травня 2009 р. – у зв'язку з форс-мажором компанія «АрселорМіттал Дуїзбург ГмбХ» та Фонд Державного майна України уклали Договір про внесення змін до Договору купівлі-продажу. Згідно з цим Договором 1 жовтня 2008 р. було визначено датою виникнення форс-мажорних обставин (обставин непереборної сили), підтверджених Торгово-промисловою палатою України. Згідно з Додатковою угодою до Договору купівлі-продажу від 14 травня 2009 р. компанія «АрселорМіттал Дуїзбург ГмбХ» протягом дії форс-мажорних обставин має право призупинити виконання деяких інвестиційних зобов'язань. При цьому загальний термін виконання таких зобов'язань продовжується відповідно до умов Додаткової угоди. 2 червня 2010 р. – початок будівництва першої в ВАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» машини безперервного лиття заготовок (МБЛЗ).

21 квітня 2011 р. – під час загальних зборів акціонерів прийнято рішення змінити назву підприємства на Публічне акціонерне товариство «АрселорМіттал Кривий Ріг». Підприємство займає площу 2200 га. Кількість будов та споруд – 4390. Загальна довжина залізничної колії 622,5 км, автодоріг – 180 км.

Публічне акціонерне товариство «АрселорМіттал Кривий Ріг» - найкрупніше підприємство гірничо-металургійного комплексу України, унікальне за своїми масштабами та можливостями. Це - підприємство з повним металургійним циклом, до складу якого входять коксохімічне, гірничо-збагачувальне виробництво, шахтоуправління з підземного видобутку руди та металургійне виробництво, що складається з аглодоменного, сталеплавильного і прокатного департаментів.

Підприємство спеціалізується на виробництві арматурної сталі і катанки зі звичайних та низьколегіюваних марок сталей, а також виробляє агломерат, концентрат, кокс, чавун, сталь, сортовий і фасонний прокат, доменний шлак [40].

Основний напрямок діяльності – виробництво і реалізація прокату чорних металів. Як кожне підприємство, комбінат має свою місію – випуск високоякісної металопродукції, яка відповідає світовим стандартам.

Сучасний комбінат є найпотужнішим підприємством України, продукція якого призначена для забезпечення зовнішнього та внутрішнього ринків будівельними і машинобудівними профілями металопрокату (катанка, арматура, арматурна сталь, кругла сталь).

Виробнича структура гірничометалургійного підприємства включає в себе: шахтоуправління, гірничо-збагачувальне та коксохімічне виробництво, аглодоменний департамент, сталеплавильний департамент, прокатний департамент, механоремонтний комплекс, енергетичний департамент, департамент капітальних ремонтів. Виходячи зі ступеня складності, ступеня формалізації і ступеня централізації управління, а також приймаючи в увагу масштаби діяльності, виробничо-технологічні особливості, стратегічні і поточні задачі комбінату, організаційна структура управління даного підприємства представлена лінійно-функціональною організаційною структурою (рис. 2.1).

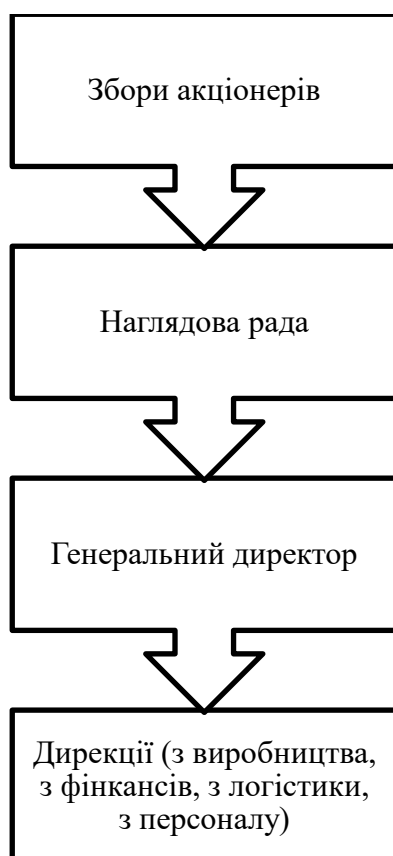


Рис. 2.1 Лінійно-функціональну систему управління АМКР

Крім внутрішнього ринку, підприємство поставляло продукцію в більш ніж 50 країн в регіони СНД, Африки, Близького Сходу, Перської Затоки, Індії, Європи,

а також країн Південної і Північної Америки. Вимоги на кожному з ринків різні, але ми відповідаємо всім стандартам. Наприклад, ринки Єгипту, Саудівської Аравії і ОАЕ споживають виключно арматуру без слідів іржі - так звану «блакитну арматуру», поставки якої почалися ще в 2013 році. До повномасштабного вторгнення Росії на територію України в лютому 2022 року її відвантажувалось близько 60-80 тисяч тонн на місяць. Ринок Східної Африки використовує для перевезення транспорт довжиною до 6 м, тому було встановлено обладнання для гнуття арматури в 6-метрові пачки. Для ринку Ізраїлю була ініційована поставка сортового прокату на дерев'яних піддонах. Крім того, пропонуються нестандартні довжини для ринків Європи, двотонна упаковка для Близького Сходу.

За останні роки було розроблено близько 30 нових марок сталі для катанки з додатковою вартістю як для внутрішнього, так і для експортних ринків. Встановлено три нових компактори на дровових станах, побудована лінія упаковки для смуги і куточка, впроваджена упаковка арматури сігної стрічки і т. ін.

З 2022 року через руйнування енергетичної інфраструктури, обмежене енергопостачання та безпекові ризики робота комбінату була суттєво обмежена, що обумовило використання проектних потужностей лише на рівні 30-40 % і відповідно одержання збиткових результатів діяльності майже 5 років протягом дії воєнного стану. Війна створила руйнівні умови для роботи: регулярні відключення електроенергії через ракетні обстріли (як наслідок руйнування захисту всередині доменних печей), ціни на електроенергію, вищі ніж у Європі, та гостра нестача кваліфікованих робітників. З 2022 року компанія визначила три ключові ринки: США- для чавуну, ЄС- для сталевих продукції та внутрішній ринок як основний напрямок діяльності. Однак, впровадження **європейських екологічних регуляцій (СВАМ) без перехідного періоду для українських виробників також призвело до обмежень на доступ до ключових ринків експорту, особливо сталевих продукції з високим рівнем вуглецевих викидів** і знизило економічну привабливість деяких виробничих одиниць. На 2026 рік компанія планувала відправити до Європи 1,2-1,25 млн тон – майже половину свого загального обсягу виробництва сталі. При цьому у 2025 році ПАТ “АрселорМіттал Кривий Ріг”

експортував до ЄС приблизно 920 тис. т сортового прокату. Як тільки клієнти дізналися про додаткове мито (платіж за СВAM) у розмірі 60-90 доларів за тону, вони скасували всі замовлення на перший квартал 2026 року - близько 300 тис.т. Як наслідок відбулись структурні зміни та закриття деяких виробничих одиниць через економічні виклики під тиском регуляцій та енергетичних витрат, зокрема на початку 2026 року припинили роботу механічний цех та blooming mill, насамперед, через економічні та енергетичні виклики, які суттєво посилюються через війну. Як наслідок на початку травня 2026 року було зупинено поки що ще одну доменну піч, дві агломераційні машини та рудозбагачувальну фабрику, практично припинено постачання флюсів внаслідок збоїв у логістиці, без яких неможливо випускати чугун. При цьому також за два місяці було пошкоджено ворожими шахедрами більше 10 локомотивів, що суттєво ускладнило відвантаження виробленого концентрату. Це безперечно негативно вплине на рівень використання загальних виробничих потужностей підприємства та забезпечення стабільної чисельності персоналу в найближчій перспективі (орієнтовно скорочено 3400 робочих місць тільки за I квартал 2026 року, а збитки лише за цей період склали 4,6 млрд. грн). При цьому комбінат забезпечує роботою 18 тис. осіб та утримує понад 50 тис. членів сімей. Податкові надходження становлять майже 30 % міського бюджету Кривого Рогу, а з урахуванням підрядників -50 %. Зараз економіка, в основному, залежить від зовнішньої допомоги. ВВП у невійськових секторах скоротився на 40 % порівняно з 2021 роком. Виробничі потужності з виробництва сталі впали з 42, 5 млн тон у 2013 році до лише 8 млн т у 2026 році. Без винятків або відстрочок щодо СВAM українські виробники втратять доступ до ринку ЄС протягом п'яти років. Внутрішній ринок не може компенсувати ці втрати, оскільки його обсяг є недостатнім. Більше того, з 2025 року зростає імпорт дешевої продукції з Туреччини та Китаю, яка часто виготовляється з російської сировини. За таких умов закриття європейського ринку неминуче спричинить ланцюговий колапс у всій вітчизняній економіці та промисловості, оскільки за 2025 рік гірничо-металургійний комплекс (ГМК) України забезпечив 5,5% валового внутрішнього продукту, попри суттєві втрати через війну. Також він дав Україні \$6,2 млрд, або

15,2% загального експорту. Показники у галузі знижуються - передусім через дію європейського екологічного мита СВМ та відсутність державної політики. А вже через екомито вже в 2026 році Україна може втратити до 5% ВВП, 4,8 % економіки і 7,8 % експорту до ЄС.

У дослідженні [52] зазначається, що українські виробники втрачають позиції на традиційних ринках, зокрема в країнах Близького Сходу та Північної Африки, а також у Туреччині. Це пов'язано з конкуренцією з боку Китаю та Росії. На внутрішньому ринку частка імпорту у 2025 році досягла 40%. За останні чотири роки виробництво сталі в Україні скоротилося на 65%, до 7 млн тонн на рік проти 21 млн тонн у 2021 році. Серед ключових факторів - високі витрати на енергію та вплив механізму СВМ, який знижує конкурентоспроможність української продукції на зовнішніх ринках. за останні чотири роки виробництво сталі в Україні скоротилося на 65%, до 7 млн тонн на рік проти 21 млн тонн у 2021 році. Серед ключових факторів - високі витрати на енергію та вплив механізму СВМ, який знижує конкурентоспроможність української продукції на зовнішніх ринках. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» в теперішній час включає в себе гірничий, коксохімічний та металургійний департаменти, що об'єднують понад 50 основних та допоміжних цехів, а також розгалужену мережу відділів апарату управління. На рисунку 2.2 представлена узагальнена структура управління комбінатом, яка відображає інтеграцію підприємства у глобальний контур управління ArcelorMittal. У 2024 році АМКР виплавив приблизно 1,65 млн тон сталі, що значно нижче показників 2021 року (понад 4,9 млн тон), проте демонструє певне зростання виробництва порівняно з попередніми роками війни. Отже, виробничий комплекс ПАТ «АМКР» включає три ключові ланки, кожна з яких потребує специфічного підходу до капіталізації за складних умов господарювання: гірничо-збагачувальний комплекс: спеціалізується на видобутку залізної руди у відкритих кар'єрах та її подальшому збагаченні. Це найбільш капіталомістка частина, де основний капітал сконцентрований у великогабаритній техніці та збагачувальних фабриках. Коксохімічне виробництво: забезпечує металургійні процеси коксом

власного виробництва. Тут значна частина витрат припадає на енергоносії та екологічне очищення.

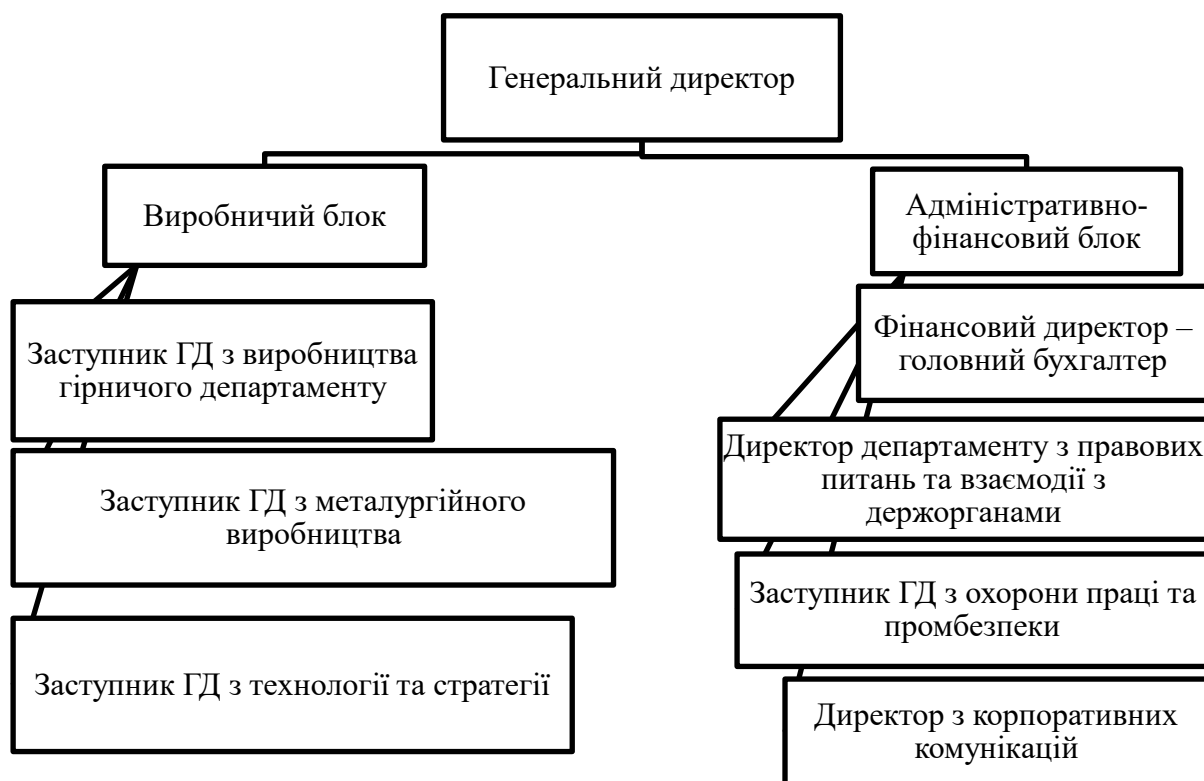


Рис. 2.2 Структура управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Примітка. Побудовано автором на основі офіційних відкритих даних ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

У таблиці 2.1 наведено динаміку випуску основних видів продукції комбінату за 2022-2024 роки.

Таблиця 2.1
Виробництво металопродукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2022–2024 рр.

Продукція	Показники виробництва продукції, млн т / роки		
	2022	2023	2024
Сталь	1,2	1,0	1,6
Чавун	1,6	1,5	2,1
Прокат	1,1	0,9	1,5

Металургійне виробництво: ключовий структурний підрозділ підприємства, що включає доменні, сталеплавильні та прокатні цехи. Саме тут створюється основна додана вартість кінцевої металопродукції (рис. 2.3). Асортимент товарної продукції розглянутого гірничометалургійного підприємства є надзвичайно широким: від арматури та катанки до сортового прокату і залізрудного

концентрату. Продукція сертифікована за міжнародними стандартами ISO, що дозволяє підприємству намагатись зберігати певні позиції на ринках ЄС та повернутись в найближчий перспективі до них після виходу і відповідно припинення раніше заключених контрактів в січні 2026 року, а також продовжити своє представлення на ринках Близького Сходу та Африки.

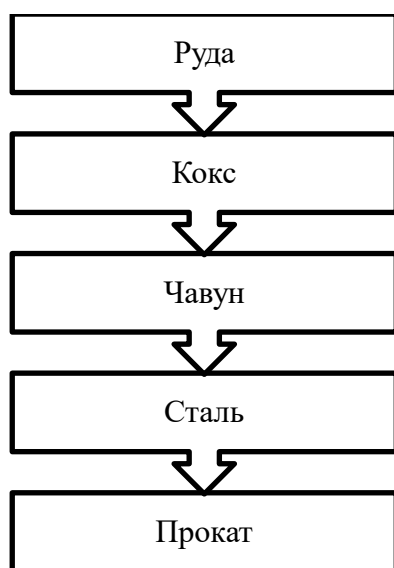


Рис. 2.3 Асортимент кінцевої продукції підприємства АМКР

Значний вплив на обсяги реалізації мали зміни експортних котирувань металопродукції, лому сталевого, залізорудної сировини та інших сировинних матеріалів на світовому ринку. Згладжувати вплив цих факторів частково вдавалось за рахунок змінення ціни (зростання на вершині ділової активності та зниження, коли активність на нулі), диверсифікації ринків збуту. Відхилення у експортних поставках зумовлені, перш за все кон'юнктурою світового ринку, яка залежала від балансу попиту і пропозиції, цін на сировину, будівельного сезону в країні експорту, від платоспроможності замовників, а також від COVID ситуації, що виникла в Україні і країнах світу. Протягом 2021 року відвантаження продукції здійснювалося у 59 країни. Найбільшими ринками збуту були 7 регіонів: Україна, Африка, Близький Схід, Туреччина, країни Перської затоки, Азія та Америка. Найбільшим за обсягами реалізації для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у звітному періоді став ринок Азії. Інформація про конкуренцію: на внутрішньому

ринку високу конкуренцію товариству складають як вітчизняні підприємства, так і виробники з Росії, Молдови, Білорусі та Туреччини. Компанії з Росії, Туреччини та Китаю також є основними конкурентами підприємства на світовому ринку металопродукції. Для виробництва товарної залізвмісткої продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» використовуються такі основні види сировини:

1. Залізорудна сировина – забезпечується за рахунок власного виробництва сирої руди, концентрату та агломерату. Використовуються також обкотиші Північного гірничо-збагачувального комбінату.

2. Вапняк звичайний і доломітизований – постачальниками є Балаклавське рудоуправління, Докучаєвський флюсодоломітний комбінат.

3. Вугільний концентрат – використовується для виробництва коксу. Постачальниками є українські виробники, а також в умовах дефіциту українського коксівного вугілля використовується вугільний концентрат з Казахстану та США.

4. Брухт чорних металів – забезпечується постачанням від українських заготівельників. В даний час на рику існує дефіцит брухту чорних металів. Це пов'язано зі зниженням його заготівлі, а також вивозом за межі України.

Отже, у 2021 році підприємство працювало майже на повну проектну потужність (виробництво сталі та прокату вимірювалося мільйонами тонн щорічно). За оцінками, значна частина продукції виготовлялася на довоєнному рівні з широкою номенклатурою. Через повномасштабне вторгнення Росії в Україну у 2022 році діяльність підприємства значно скоротилась: використання металургійних потужностей — приблизно **25–30 %** від довоєнного рівня; гірничий сектор — близько **40 %**. Через руйнування енергетичної інфраструктури, обмежене енергопостачання та безпекові ризики робота комбінату була суттєво обмежена. У 2023 році металургійне виробництво становило близько **1,0 млн тонн сталі**, що на ~18,5 % менше за показник 2022 року. Виробництво чавуну, прокату і коксу також зменшилось, хоча деякі показники концентрату зросли незначно. Підприємство продовжувало працювати з обмеженою потужністю, виплачувати зарплати та виконувати екологічні зобов'язання (наприклад, закриття старих виробництв). У 2024 році відбулось суттєве відновлення виробничої активності: виробництво сталі

зросло на ~70 % порівняно з 2023 — до **1,65 млн т**; чавуну — до **2,17 млн т** (+42,7 %); прокату — до **1,53 млн т** (+72,1 %); виробництво концентрату та видобуток руди також відновились. Проте, навіть зростання залишилось нижчим за довоєнні потужності, а потужності використовувалися частково через обмежений доступ до енергії та логістичні проблеми. За підсумками 2025 року комбінат збільшив виробництво сталі до **~1,69 млн т** (+2,3 % порівняно з 2024). Також зросли: чавун: **~2,53 млн т** (+16,9 % p/p); прокат: **~1,56 млн т** (+1,4 % p/p); продукція коксу: **~1,46 млн т** (+16,4 % p/p).

Видобуток залізної руди та концентрату дещо знизився порівняно з 2024 року. Загальні обсяги виробництва металопродукції все ще значно нижчі за довоєнні рівні. Отже, **2021 рік**: компанія отримала **значний прибуток** (прибуток понад UAH 25 млрд), що було типовою ситуацією перед війною. **2022 рік**: після початку війни підприємство завершило рік з **великим чистим збитком ~UAH 49,01 млрд**, а доходи скоротились майже на 60 % порівняно з 2021. Це найбільш драматичний період у фінансовій історії компанії. Баланс на кінець 2022 року показував: активи ~UAH 52,68 млрд, власний капітал ~UAH 28,21 млрд, довгострокові зобов'язання ~UAH 6,05 млрд — що відображає значні фінансові зобов'язання та використання ресурсів у складних умовах. **2023–2024 роки**: Підприємство продовжувало працювати зі збитками, проте у 2024 році **знизило збиток до ~UAH 8,85 млрд** (порівняно з ~UAH 11,8 млрд у 2023), при значному зростанні виручки (+54,3 %). За підсумками 2024 року чистий збиток становив **–UAH 8,84 млрд**, що на ~25,5 % менше, ніж у 2023 році. Виручка – **UAH 64,60 млрд**, але це **падіння** порівняно з попереднім роком. Накопичений нерозподілений збиток на кінець року — **~UAH 24,04 млрд** — показує тривалий фінансовий тиск. При цьому у 2023 та 2024 році підприємство активно сплачує податки навіть у роки збитків: відповідно — понад **UAH 4,1 млрд** податків і зборів та **UAH 6,6 млрд** (плюс єдиний соціальний внесок та ПДВ при імпорті). Це демонструє соціальну роль компанії як великого платника податків і важливого роботодавця в регіоні. **2025 рік (частина)**: за підсумками 9 місяців 2025 року комбінат зменшив нетто-збиток порівняно з аналогічним періодом 2024 та збільшив виручку. За перші

9 місяців 2025 року: чистий збиток скоротився до ~UAH 5,77 млрд; виручка зростає до ~UAH 52,28 млрд; накопичений нерозподілений збиток — ~UAH 29,71 млрд. Ці показники свідчать про поступове поліпшення фінансового стану за рахунок зростання доходів, але *залишаються значні борги та негативні результати*. При цьому у 2025 році підприємство сплатило ~UAH 8,5 млрд податків і зборів до бюджетів різних рівнів, що на ~28 % більше ніж у 2024.

Війна стала ключовим фактором, що негативно впливала на всю виробничо-господарську діяльність АМКР: часті удари по енергетичній інфраструктурі; обмежений доступ до електроенергії; підвищення тарифів; дефіцит матеріалів і логістичні труднощі, дорогі імпортовані енергоресурси обсягом закупівлі до 60%; ризики безпеки персоналу.

У 2025–2026 роках компанія зіткнулась з кризою енергопостачання, зокрема високими тарифами та імпортом електроенергії на фоні енергетичних атак в Україні. Це, разом із впровадженням **європейських екологічних регуляцій (СВАМ) без перехідного періоду для українських виробників**, ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» вже втратив експорт до ЄС обсягом понад 1,25 млн. т і був змушений закрити, як зазначено вже раніше, блюмінговий цех та Ливарно-механічний завод (ЛМЗ), що обслуговував весь комбінат і забезпечував його внутрішню інфраструктуру. Закриття ЛМЗ підвищує собівартість тонни сталі для Арселору та призводить до прямих втрат бюджету близько 603 мільйони гривень на рік. З урахуванням ефектів на суміжників втрати становлять 1,5 мільярди гривень та призвело яє вже відмічалось рпаніше, до потенційного скорочення персоналу на понад 3000 осіб. Також від припинення роботи підрозділу страждають постачальники ливарних пісків, феросплавів, електродів, транспортні та ремонтні компанії, що додатково позбавляє 300-500 робочих місць у малому та середньому бізнесі Кривого Рогу [40]. Однак не зважаючи на ці негативні моменти, підприємство продовжувало виплачувати зарплати та сплачувати податки; у 2024–2025 роках це залишалось важливою частиною місцевої економіки.

Отже, **2021 рік:** стабільне зростання та прибуток; **2022 рік:** різке скорочення виробництва та великі збитки через війну; **2023 рік:** поступове відновлення

діяльності, але на обмежених потужностях; **2024–2025 рр.:** відновлення виробничих обсягів порівняно з 2023, але все ще нижче довоєнних рівнів та зі збитками, тобто відносно стабільне виробництво, часткове зростання, але фінансові виклики зберігаються; **2026 рік:** структурні зміни та закриття деяких виробничих одиниць через економічні виклики під тиском регуляцій та енергетичних витрат, зокрема двох структурних одиниць - механічного цеху та blooming mill, насамперед через економічні та енергетичні виклики, що посилюються через війну. Це безперечно негативно вплине на рівень використання загальних виробничих потужностей підприємства та чисельність персоналу вже в найближчій перспективі. Отже, ПАТ «АМКР» у 2024–2026 роках працював лише частково — **приблизно на ~27–30 % потужності** сталевих виробництв через енергообмеження, загострення логістичних проблем та обмежений попит на металопродукцію на зовнішніх ринках, а збитки від діяльності комбінату як було раніше зазначено лише за 1 квартал 2026 року склали 4,6 млрд грн.

Найбільшу питому вагу в структурі витрат ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» займають витрати на сировину та основні матеріали (особливо імпортні енергоресурси, частка яких складає 60% в загальному обсязі придбання), які детально розглянемо в наступному підрозділі роботи. При чому в структурі собівартості металопродукції підприємства енергоресурси складають в теперішній час 40 %, тоді як у 2020 році вони склали 18% при значно нижчій вартості їх придбання, що також суттєво загострює ситуацію в контексті перспектив формування конкурентоспроможної ціни реалізації на зовнішніх ринках. Як один з варіантів реагування на зазначену ситуацію, пропонується встановлення модульних ядерних реакторів, про що відбуваються домовленості з Енергоатомом. Однак і у такому разі власне виробництво і відповідно залучення електроенергії в гірничометалургійний процес на комбінаті можливе не раніше ніж через 5 років.

Комплексно аналіз виробничо-господарської діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2022 – 2024 рр. характеризують основні техніко-економічні показники роботи гірничометалургійного підприємства, які представлено в табл. 2.2 та розраховані на основі форм фінансової звітності, які

представлені у додатку (А-Д). З даних табл. 2.2 видно, що за 2021-2024 роки діяльність ПАТ «АМКР» зазнала тривалого негативного впливу війни. Дохід підприємства за період скоротився на 40,9%, досягнувши мінімуму у 2022 році. Проте у 2024 році спостерігається відновлення виручки на 54,3%, що свідчить про адаптацію логістики та зростання цін на метал. Скорочення доходу свідчить про вплив ринкового та збутового ризику, пов'язаного зі зниженням зовнішнього попиту та ускладненням експорту.

Вартість основних засобів за період аналізу знизилася на 54,7% через знецінення та втрату активів у 2022 році. При цьому фондовіддача у 2024 році зростає на 30,05% (до 2,38 грн/грн), що пояснюється інтенсивним використанням вцілілого обладнання на фоні зростання грошової виручки. Чисельність персоналу стабільно скорочується (загалом на 20,8%), що призвело до зменшення фонду оплати праці на 17,3%. Позитивним є зростання витрат на оплату праці у 2024 році на 16,2%, що пов'язано з виходом людей із простоїв та індексацією зарплат. Господарська діяльність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» охоплює виробничий ланцюг від видобутку залізної руди до виготовлення готової металопродукції. Також з таблиці 2.2 видно, що продуктивність праці у 2024 році продемонструвала ріст на 60,9% до рівня 2023 року, що випереджає темпи росту зарплати у 3,7 рази та свідчить про певну оптимізацію витрат. Ефективність використання оборотних активів після різкого падіння у 2022 році почала відновлюватися: коефіцієнт оборотності у 2024 році зріс на 71,8%, майже повернувшись до довоєнного рівня (2,80 оборти). Це стало результатом зменшення залишків оборотних коштів на 39% за весь період.

Собівартість у 2024 році зростає на 36,3%, що зумовлено здорожчанням електроенергії. Хоча підприємство залишається збитковим, чистий збиток у 2024 році скоротився на 25,1% порівняно з 2023 роком, а такий результат вказує на поступовий вихід із кризи.

Фінансовий стан підприємства - це економічна категорія, що відображає стан капіталу в процесі його кругообігу і здатність суб'єкта господарювання до саморозвитку на фіксований момент часу (табл. 2.3).

Таблиця 2.2

Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2021-2024 рр.

Показник	Од. вим.	Роки				Відносне відхилення, %				Абсолютне відхилення (+/-)			
		2021	2022	2023	2024	22/21	23/22	24/23	24/21	22/21	23/22	24/23	24/21
Вироблено прокату	млн. т	4,7	1,1	0,9	1,5	-76,60	-18,18	+66,67	-68,09	-3,6	-0,2	+0,6	-3,2
Дохід від звичайної діяльності	тис. грн	109303155	43818410	41848635	64591407	-59,91	-4,49	+54,35	-40,91	-65 484 745	-1 969 775	+22 742 772	-44 711 748
Основні засоби	тис. грн	59836707	22872692	25233789	27125411	-61,78	+10,32	+7,50	-54,67	-36 964 015	+2 361 097	+1 891 622	-32 711 296
Фондовіддача	грн/грн	1,83	1,92	1,66	2,38	+4,92	-13,54	+43,37	+30,05	+0,09	-0,26	+0,72	+0,55
Середня чисельність ПВП	осіб	20828	18540	17200	16500	-10,99	-7,23	-4,07	-20,78	-2 288	-1 340	-700	-4 328
Витрати на оплату праці	тис. грн	5041382	4445356	3587893	4168600	-11,82	-19,29	+16,18	-17,31	-596 026	-857 463	+580 707	-872 782
Продуктивність праці 1 ПВП	тис. грн/ос	5247,90	2363,45	2433,06	3914,63	-54,96	+2,95	+60,90	-25,41	-2 884,45	+69,61	+1 481,57	-1 333,27
Середній залишок оборот. акт.	тис. грн	37829664	37658474	25702430	23082228	-0,45	-31,75	-10,19	-38,98	-171 190	-11 956 044	-2 620 202	-14 747 436
Коефіцієнт оборотності	об.	2,89	1,16	1,63	2,80	-59,86	+40,52	+71,77	-3,11	-1,73	+0,47	+1,17	-0,09
Собівартість реалізації	тис. грн	74561304	55829721	50635909	69042126	-25,12	-9,30	+36,35	-7,40	-18 731 583	-5 193 812	+18 406 217	-5 519 178
Валовий прибуток (збиток)	тис. грн	34741851	-12011311	-8787274	-4450719	-134,57	+26,84	+49,35	-112,81	-46 753 162	+3 224 037	+4 336 555	-39 192 570
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	25216068	-49009104	-11811030	-8848963	-294,36	+75,90	+25,08	-135,09	-74 225 172	+37 198 074	+2 962 067	-34 065 031

Примітка. Сформовано автором на основі офіційний фінансових звітів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» 2021-2024 рр. [40] та Додатків А-Д.

Таблиця 2.3 Аналіз динаміки формування капіталу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за період 2020–2024 рр

Показник, млн грн	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Власний капітал	33092	58304	28116	21042	-1805
Довгострокові зобов'язання	2546	1987	3145	4890	15670
Поточні зобов'язання	34812	41205	52480	58730	84585
Усього пасивів (капітал)	70450	101496	83741	84662	98450
Чистий прибуток (збиток)	-740	25212	-49077	-11811,030	-8848,963

Для узагальнення цього аналізу слід розглянути основні фінансові коефіцієнти ефективності діяльності АМКР, що наведені в таблиці 2.4, які свідчать про погіршення фінансового стану ПАТ «АМКР» в умовах високої зовнішньої невизначеності.

Таблиця 2.4

Динаміка показників ліквідності та фінансової стійкості ПАТ «АМКР»

Показники	Норматив	2021	2022	2023	2024
Показники ліквідності					
Коефіцієнт поточної ліквідності	> 1,0	2,083	1,61	0,88	0,66
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6–0,8	1,421	0,85	0,44	0,26
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0,2	0,06	0,051	0,02	0,01
Показники фінансової стійкості					
Коефіцієнт автономії	$\geq 0,5$	0,684	0,421	0,395	0,342
Коефіцієнт фінансового ризику	< 1,0	0,462	1,375	1,532	1,924
Коефіцієнт маневреності	> 0,3	0,182	0,224	-0,152	-0,194

Примітка. Сформовано та розраховано автором на основі офіційних звітів АМКР [40].

Вони дають можливість оцінити рівень платоспроможності підприємства на певний момент часу, а також у випадках виникнення надзвичайних ситуацій. Саме з цією метою застосовують систему коефіцієнтів ліквідності, що розрізняються між собою розміром ліквідних активів та розглядаються як джерело покриття зобов'язань. Для проведення комплексної оцінки фінансової безпеки ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» було обрано методику коефіцієнтного аналізу, яка дозволяє оцінити здатність підприємства протистояти дестабілізуючим факторам.

Враховуючи специфіку об'єкта дослідження, особливу увагу приділено індикаторам, що відображають залежність фінансового стану від зовнішнього фінансування та спроможність покривати поточні зобов'язання в умовах зовнішньої кризи. З цією метою розраховано ключові показники фінансової стійкості на основі даних балансу за 2021–2024 роки (Таблиця 2.4). Результати розрахунків дозволяють стверджувати про перехід підприємства зі стану відносної фінансової стійкості (2021 р.) до стану повної фінансової деструкції та втрати безпеки у 2024 році. Зазначено, що коефіцієнт автономії, який у 2023 році впав до межі 0,25, у 2024 році перетнув критичну відмітку «нуль» і склав -0,018. Це свідчить про те, що власний капітал повністю вичерпано збитками, а діяльність підприємства на 101,8% фінансується за рахунок запозичень. Показник поточної ліквідності за період 2021-2024 рр. знизився у 3,1 раза. Якщо у 2021 р. коефіцієнт покриття відповідав нормативному значенню (2,083), то починаючи з 2023 року він досяг критичної межі (0,88) і станом на 2024 р. складає 0,66. Це говорить про те, що поточні активи не покривають поточні зобов'язання, а підприємство неспроможне вчасно розраховуватися за боргами без залучення зовнішньої підтримки. Дане падіння ліквідності відбувалося стрімкими темпами: на 22,7% у 2022 р., на 45,3% у 2023 р. та ще на 25% у 2024 р. Такий зріст ризиків пояснюється значним збитком від операційної діяльності та вимиванням грошових коштів, про що свідчить коефіцієнт абсолютної ліквідності, який становить лише 0,01 (при нормі 0,2). Значення показників фінансової стійкості також демонструють негативну тенденцію. За 2021-2024 роки коефіцієнт автономії знизився у 2 рази (з 0,684 до 0,342), а це свідчить про втрату фінансової незалежності та перехід підприємства під контроль кредиторів. Відповідно, коефіцієнт фінансового ризику зріс у 4,1 раза, склавши 1,924. Зростання даного показника свідчить про підвищення фінансового ризику, пов'язаного із залежністю від позикового капіталу. Коефіцієнт маневреності з 2023 року набув від'ємних значень (-0,152 та -0,194), що є результатом перевищення суми збитків над власними обіговими коштами. Okремо слід виділити коефіцієнт фінансового левериджу (табл. 2.5). Через від'ємне значення власного капіталу у 2024 році, даний

показник втратив економічний сенс у класичному розумінні, відображаючи стан технічного дефолту.

Таблиця 2.5. Розрахунок індикаторів фінансової безпеки ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Показник	Методика (формула) розрахунку	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Норматив
Коефіцієнт фінансового левериджу	Запозичений капітал / Власний капітал	0,74	1,98	3,02	-54,5	< 1,0
Коефіцієнт забезпеченості власними коштами	(Власний капітал - Необоротні активи) / Оборотні активи	0,32	-0,45	-0,62	-1,12	> 0,1

Рівень закредитованості став критичним детермінантом загрози фінансовій безпеці, оскільки обслуговування боргу в умовах збитковості стає неможливим без суттєвої підтримки материнської компанії за кордоном. Для вітчизняних промислових підприємств, і зокрема для Гірничо-металургійного комплексу (ГМК), питання фінансової стійкості набуло критичної ваги у період 2022–2024 років.

Рентабельність капіталу ПАТ «АМКР» протягом 2022-2024 рр. має від’ємну динаміку, що зумовлено чистим збитком у розмірі 8,8 млрд грн за останній звітний рік. Проте уповільнення темпів падіння рентабельності власного капіталу у 2024 р. порівняно з 2022 р. є слабкою, але позитивною тенденцією, викликаною поступовою адаптацією структури капіталу до кризових умов. На відміну від конкурентів, ПАТ «АМКР» має стратегічне значення для обороноздатності держави та відновлення інфраструктури, будучи головним постачальником довгого прокату (а саме арматури та катанки) на внутрішньому ринку України. Детальний розгляд динаміки складових пасиву ПАТ «АМКР» дозволяє виявити критичні особливості формування капіталу в умовах системної кризи. Перш за все, слід звернути увагу на аномальну швидкість декапіталізації підприємства. Власний капітал, який за своєю суттю має бути надійним фундаментом фінансової стійкості, за аналізований період продемонстрував стрімке танення — з 76,5 млрд грн до 7,4 млрд грн. Таке падіння на 90,3% є безпрецедентним для підприємства такого масштабу і свідчить

про те, що ПАТ “АМКР” фактично вичерпало внутрішні ресурси самофінансування.

Згідно з теоретичними засадами формування капіталу, ідеальна структура капіталу передбачає домінування власних коштів над запозиченими. Проте, у випадку з ПАТ “АМКР”, ми бачимо зворотну картину, де “ядро” власного капіталу —нерозподілений прибуток— повністю знівельоване операційними збитками. Трансформація накопиченого прибутку у розмірі 45,7 млрд грн (2021 р.) у непокритий збиток обсягом 23,9 млрд грн (2024 р.) є ключовою особливістю капіталотворення в умовах війни. Це означає, що підприємство змушене використовувати свій резервний та навіть частину статутного капіталу не на розвиток чи модернізацію, а на елементарне покриття витрат поточного періоду.

Стабільність Статутного капіталу на рівні 3 859 533 тис. грн протягом усього періоду свідчить про те, що зовнішні інвестори (материнська компанія) не вдавалися до прямої рекапіталізації шляхом додаткової емісії акцій. Це є стратегічним сигналом: власники намагаються стабілізувати фінансовий стан за рахунок внутрішніх резервів та оптимізації, уникаючи розмивання часток, проте в умовах багатомільярдних збитків цей підхід ставить під загрозу саме існування капітальної бази. Переходячи до аналізу залученого капіталу, необхідно підкреслити різку зміну політики фінансування. Сумарні зобов'язання підприємства у 2024 році зросли до 44,3 млрд грн, що в 6 разів перевищує обсяг власного капіталу. Така диспропорція є критичною. Згідно з сучасною методикою фінансового аналізу, якщо обсяг боргів суттєво перевищує власні кошти, підприємство стає фінансово залежним та втрачає можливість вільного маневрування ресурсами. Особливо гострою є проблема поточних зобов'язань, які збільшилися з 21,8 млрд грн до 36,9 млрд грн. Це свідчить про формування так званої “боргової ями”, де короткострокові запозичення та кредиторська заборгованість перед постачальниками використовуються як основне джерело підтримки життєдіяльності.

Застосування інструментів коефіцієнтного аналізу дозволяє математично підтвердити деструктивні процеси. Коефіцієнт фінансової автономії, який у 2021

році становив 0,72, що відповідало високому рівню безпеки, у 2024 році впав до 0,14. Це означає, що лише 14 копійок з кожної гривні активів підприємства сформовано за рахунок власних коштів, тоді як 86 копійок — це борги. За такої структури капіталу підприємство перебуває в зоні високого фінансового ризику, а вартість залучення нових інвестицій (WACC) стає непомірно високою через низький кредитний рейтинг.

2.2. Оцінка рівня виробничих витрат та собівартості продукції на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Виробничо-господарська діяльність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» в умовах війни характеризується суттєвим скороченням виробничих потужностей (біля 30% від довоєнного рівня), що зумовлено передусім енергетичною кризою та логістичними обмеженнями. З початку повномасштабного вторгнення вартість електроенергії для промисловості зросла майже втричі, що докорінно змінило структуру собівартості. Зокрема, якщо у 2020 році витрати на енергію склали близько 18%, то у 2024-2026 рр. їхня частка зросла до 40% з урахуванням високої вартості імпортованих енергоресурсів, частка яких у споживанні складає 60%.

Важливим показником, що характеризує стабільну роботу промислових підприємств, є собівартість продукції, робіт і послуг. Від її рівня залежать потенціальні фінансові результати діяльності підприємств, темпи розширеного відтворення, фінансовий стан суб'єктів господарювання. Аналіз собівартості продукції, робіт і послуг має дуже важливе значення. Він дозволяє з'ясувати тенденції зміни даного показника, виконання плану за його рівнем, визначити вплив факторів на його приріст, встановити резерви і дати оцінку роботи підприємства по використанню можливостей зниження собівартості товарної металопродукції.

Планування й облік собівартості на промислових підприємствах ведуть по елементах витрат і калькуляційним статтям витрат. Елементи витрат

складаються з матеріальних витрат на оплату праці, відрахувань на соціальні заходи, амортизації основних засобів, інших витрат. На основі даних звіту про фінансові результати ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» проаналізуємо витрати на виробництво та реалізацію товарної металопродукції підприємства.

Угрупування витрат по елементах необхідне для того, щоб вивчити матеріалоємність, енергоємність, трудомісткість, встановити вплив технічного прогресу на структуру витрат. В залежності від обсягу виробництва всі витрати підприємства також поділяють на постійні і змінні.

Оскільки витрати є ключовим фактором формування фінансового результату, важливо проаналізувати їх структуру. У таблиці 2.6 наведено склад операційних витрат ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2022–2024 рр., що дає можливість оцінити динаміку основних витратних елементів та визначити тенденції зміни собівартості продукції гірничометалургійного підприємства.

Таблиця 2.6

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

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

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності та розрахунків.

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

Найбільшу питому вагу в операційних витратах займає сировина, яка зростає з 57,8 млрд грн у 2022 р. до 66,9 млрд грн у 2024 р. Це свідчить про критичну залежність підприємства від вартості основних матеріальних ресурсів. Зростання цієї статті пояснюється як підвищенням світових цін на сировину, так і

логістичними ускладненнями, характерними для періоду воєнного стану. Саме сировинні витрати формують основний тиск на собівартість товарної продукції.

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

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

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

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

Операційні витрати ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» характеризуються стійкою висхідною динамікою за всіма ключовими елементами. Найбільший вплив на їх зростання мають сировинні та енергетичні витрати, які визначають основну частину собівартості продукції. У таких умовах підвищення прибутковості підприємства можливе лише за рахунок оптимізації ресурсоспоживання, підвищення енергоефективності та впровадження сучасних технологій виробництва. Аналіз структури операційних витрат аналізованого підприємства за 2022 – 2024 рр. представлено в табл. 2.7. Станом на початок 2025 р., найбільшу питому вагу (біля 50%) в структурі витрат ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» займають витрати на сировину та основні матеріали.

Таблиця 2.7
Структура операційних витрат ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (2022–2024 рр.), %

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

Джерело: складено автором на основі управлінської звітності АМКР

Аналіз структури витрат свідчить про високу концентрацію витрат у базових виробничих компонентах, зокрема у сировині та енергоресурсах, які формують понад 70% загального обсягу витрат підприємства. Така структура вказує на ресурсомісткий характер гірничометалургійного виробництва та значну залежність підприємства від зовнішніх факторів ціноутворення. При цьому в 1 кв. 2026 року згідно звіту з управління комбінатом щодо інформації про собівартість реалізованої продукції структура витрат (у відсотках від загальної собівартості реалізованої продукції) складала: сировина та інші матеріали -34%; газ, електроенергія та вода -34%; амортизація -7%; заробітна плата та відповідні нарахування-7%; транспортні витрати-8%; ремонт та технічне обслуговування-10%. Для порівняння ефективності виробничої діяльності подібних за профілем підприємств в табл. 2.8 наведена структура витрат ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» за 2022-2024 роки.

Таблиця 2.8
Структура витрат ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» за 2022-2024 роки, тис. грн

Показник/рік	2022	2023	Абс. Відхилення 2023-2022	Відн. Відхилення 2023-2022	2024	Абс. Відхилення 2024-2023	Відн. Відхилення 2024-2023
Сукупний дохід	-3843228	3650559	7493787	195%	8881000	5230441	143,3%
Собівартість реалізованої продукції	46801073	54906000	8104927	17,3%	65364000	10458000	19%
Валовий прибуток	115248	1486015	1370767	189%	4943702	3457687	232,6%
Адміністративні стратегічні витрати	489567	437000	-52567	-10,7%	516087	79087	18,1%
Витрати на збут	2160225	3126000	965775	44,7%	3229329	103329	3,3%
Інші витрати	3014968	2593000	-421968	-14%	8000000	5407000	208,5%

Джерело: складено автором на основі управлінської звітності ТОВ «Метінвест Холдінг» [41] (Додатки Е та Є)

Показники таблиці 2.8 підтверджують стабілізацію фінансового стану ПАТ «Запоріжсталь» протягом 2023-2024 років після стрімкого спаду у 2022-му. Попри висхідний тренд собівартості, комбінату вдалося вийти на позитивну динаміку валового прибутку. Раціоналізація адміністративних видатків свідчить про ефективність внутрішнього управління, тоді як зростання витрат на збут вказує на зміщення уваги у бік активної маркетингової політики задля утримання конкурентних позицій. Також слід відмітити, що згідно з фінансовою звітністю, прибутковість діяльності 2024 року стала результатом не лише оптимізації собівартості, а й зваженої політики щодо дебіторської заборгованості [41].

Отже, колишні переваги ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» вже не забезпечують стабільне функціонування в складних умовах господарювання навіть з урахуванням того, що: власний видобуток залізної руди частково знижує залежність від коливань цін на сировину; відносно низькі витрати металургійного виробництва, особливо до 2022 року; присутність на ринках з високим потенціалом зростання (внутрішній ринок, Західна і Північна Африка, Близький Схід, СНД та Балкани); географічна близькість до Європи та СНД – залізничне сполучення; близькість до портів Чорного моря – відкритий доступ до світових ринків, що значно ускладнився в 2022 році після повномасштабного вторгнення росії на територію України.

Планування й облік собівартості на промислових підприємствах ведуть за елементами витрат і калькуляційним статтям витрат. Угрупування витрат за елементами необхідне для того, щоб вивчити матеріалоємність, енергоємність, трудомісткість, встановити вплив технічного прогресу на структуру витрат.

Саме тому, одним з найважливіших економічних показників, що багатогранно характеризує виробничу діяльність будь-якого підприємства, є собівартість продукції. Собівартість формують витрати на виробництво продукції у вартісному вираженні. Цей показник є одним з найбільш важливих в управлінні економічними параметрами господарства у цьому показникові знаходять відображення зростання продуктивності праці, економія ресурсів, технічний прогрес. Визначення собівартості продукції в економічній літературі прийнято

називати калькулюванням.

Далі необхідно визначити, які саме витрати повинні буди у центрі уваги керівництва та менеджерів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» в теперішній час. Для цього використаємо можливості проведення ABC-аналізу. ABC-аналіз полягає у виявленні та оцінюванні кількісних значень небагатьох величин, частка яких у загальній сукупності вартісних показників найбільша, здійснюється з метою селективного добору найцінніших для підприємства постачальників і клієнтів, найважливіших видів сировини та матеріалів, найбільш вагомих елементів витрат, найрентабельнішої продукції, найефективніших напрямків капіталовкладень. Кінцева мета - концентрування уваги на пріоритетних напрямках зниження собівартості кінцевої продукції, а також визначення реальних шляхів підвищення обсягів реалізації товарної продукції. При використанні методу ABC розподілу здійснюється класифікація окремих її видів: А-витрати — види витрат, на які припадає понад 20% витрат у загальній структурі закупок; В-витрати — види витрат, відповідна частка яких перевищує 5-20%; С-витрати - інші, незначні за внеском у собівартість види витрат. Найбільші резерви зниження витрат за елементом «сировина» виявляються під час аналізу А-витрат. Заходами для розкриття таких резервів можуть бути: обчислення норм витрат за методом нуль-базис бюджетування; добір економічніших ощадливих технологій; переговори з постачальниками щодо зниження закупівельних цін; пошук альтернативних постачальників; посилений контроль за збереженням сировини, тощо. З метою зниження та оптимізації витрат на практиці зазвичай ABC-аналіз з'єднують з іншим методом контролінгу — XYZ-аналізом, який використовується з ціллю нормування оборотних коштів, для зниження рівня витрат. Під час XYZ - аналізу проводиться групування витрат залежно від рівномірності їх виникнення: Х-витрати — рівномірно виникнуті у процесі виробництва без істотних коливань; У-витрати — виникають з відчутними коливаннями, залежними, наприклад, від виробничого циклу чи сезонності виробництва; Z-витрати — виникають нерегулярно. Потреба в Х-витратах вимагає найвищої, в У- витратах середньої точності прогнозування й нормування, потребу в Z-витратах спрогнозувати дуже

важко. Робиться висновок щодо оптимізації розміру: X-витрати повинні бути мінімальними; Y — високими в певні періоди; Z — постійні витрати створювати недоцільно. Основною метою ABC (XYZ) - аналізу є знаходження резервів зменшення витрат за всіма центрами витрат, оптимізація портфеля кінцевої продукції, що її виробляє та реалізує підприємство, максимізація обсягів реалізації товарної продукції. Виконаємо ABC аналіз орієнтовних витрат підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (табл. 2.9). В основі методу ABC лежить припущення, що продукцію підприємство виготовляє в результаті виконання певної сукупності бізнес-процесів, кожен з яких потребує окремих витрат [51].

Таблиця 2.9

ABC-аналіз орієнтовних витрат ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2024 рік

№ п/п	Статті витрат	2024 р.		ABC-аналіз Група
		Сума, тис.грн.	Пит. вага у витратах, %	
1	2	3	4	5
1	Собівартість реалізованої продукції	58845530	93,4	A
2	Адміністративні витрати	2159849	3,43	C
3	Витрати на збут	48092	0,08	C
4	Інші операційні витрати	701915	1,11	C
5	Фінансові витрати	1240995	1,97	C
6	Всього	62996381	100	-

За результатами проведення ABC-аналізу орієнтовних витрат ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2024 рік, видно, що до групи А входить 1 стаття витрат на загальну суму 58845530 тис. грн., а саме собівартість продукції. Контроль за витратами групи А повинен виконуватись кожного дня задля ефективного управління ними. До групи В не увійшло жодної статті витрат. До групи С входить 4 статті витрат на суму в 4150851 тис. грн. Контроль за витратами групи С можна виконувати раз у місяць, або в квартал чи півріччя. Головним недоліком ABC-аналізу є те, що він не дозволяє оцінити сезонні коливання витрат, що обумовлює необхідність суміщення його з XYZ-аналізом. В таблиці 2.10 проведемо структурування витрат за ABC-аналізом. В свою чергу, XYZ-аналіз дозволяє провести класифікацію тих же витрат ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на основі заздалегідь проведеного ABC-аналізу, в залежності від характеру споживання і точності прогнозування, на основі

використання коефіцієнту кореляції, значення якого до 10% свідчить про високий ступень прогнозування – присвоєння категорії X; від 10% до 25% – про середній ступень, і як наслідок, категорію Y; та більш ніж 25% – низький рівень прогнозу та категорію Z.

Таблиця 2.10

Структура орієнтовних витрат ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за ABC-аналізом

ABC-аналіз	Частка витрат	Кількість статей витрат			Сума витрат		
		Всього	Пит. вага, %	Накоп. підсумок	Всього	Пит. вага, %	Накоп. підсумок
1	2	3	4	5	6	7	8
A	>20%	1	20	20	58845530	93,4	93,4
B	5-20%	0	0	20	0	0	93,4
C	<5%	4	80	100	4150851	6,6	100
Разом		7	100		62996381	100	

Проведений XYZ-аналіз витрат ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» свідчить, що до статей витрат з високою точністю прогнозу – коефіцієнт варіації $\leq 10\%$, – група X, належать: адміністративні витрати та інші операційні витрати. До категорії Y відносять витрати, тенденції зміни яких відомі, а можливість прогнозування середня ($10\% < \text{коефіцієнт варіації Y} \leq 25\%$): собівартість та витрати на збут. До групи Z, яка включає витрати з низьким рівнем прогнозування ввійшли такі статі витрат: фінансові витрати. Коефіцієнт варіації даної групи складає $> 25\%$.

XYZ-аналіз орієнтовних витрат ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» проведено у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

XYZ-аналіз орієнтовних витрат ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2024 рік

№ п/п	Статті витрат	ABC-аналіз	2024 р.				Коеф. варіації	Група
			1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.		
1	Собівартість реалізованої продукції	A	15888293	12946016,6	15299837,8	14711382,5	15	Y
2	Адміністративні витрати	C	529163,01	583159,23	572359,985	475166,78	7	X
3	Витрати на збут	C	12744,38	11782,54	12263,46	11301,62	24	Y
4	Інші операційні витрати	C	171969,18	186007,475	189517,05	154421,3	9	X
5	Фінансові витрати	C	307766,76	323899,695	309007,755	300320,79	39	Z

Таким чином, ABC- та XYZ-аналіз дозволяють виділити найбільш суттєві напрями діяльності підприємства, підвищити ефективність організаційних,

господарських і управлінських рішень завдяки їх цільовій орієнтації, виділити найбільш важливі, доцільні витрати та пріоритетність їх управління (рис. 2.4) [51], що підтверджує універсальний характер даних видів аналізу та доцільність використання для оптимізації витрат ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Оскільки, саме витрати квадратів AZ, CZ є пріоритетними при стратегічному управлінні витратами промислового підприємства та вимагають високої якості дій від керівництва підприємства, то прийняття відповідних господарських рішень по управлінню витратами можна здійснювати на основі таких стратегій:– для квадрату AZ: стратегію розміщення підприємства, в зв'язку з тим, що велику роль в діяльності підприємства відіграють його наближення до дешевих джерел сировини, витрати на транспортування, наявність кваліфікованої робочої сили та ринків збуту;– для квадрату CZ: ресурсні стратегії, а саме стратегію залучення ресурсів і стратегію заощадження ресурсів.

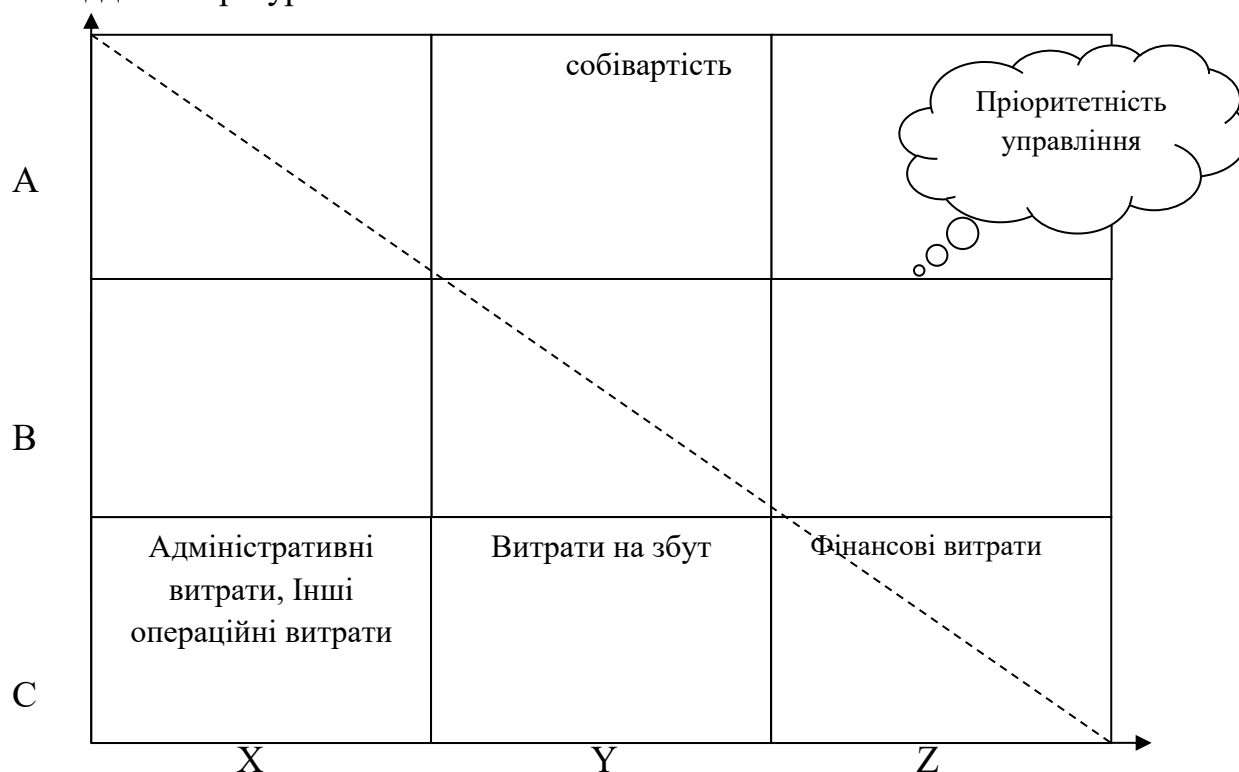


Рис. 2.4. Об'єднаний ABC- та XYZ-аналіз для управління витратами ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Стратегія залучення ресурсів безпосередньо пов'язана з витратами промислового підприємства, тому що зосереджується на виборі постачальників, обсягів матеріальних цінностей, термінів їх поставки і величиною виробничих запасів. В свою чергу стратегія ресурсозбереження являє собою комплекс програм і заходів, що забезпечують зниження

витрат за рахунок зниження витрат при транспортуванні, зберіганні та переробці сировини, застосування норм витрат, вторинного використання ресурсів, впровадження нових технологій;– для квадрату ВУ: стратегії якості, що припускають створення умов для постійного вдосконалення технологічних процесів, тісна взаємодія з постачальниками і споживачами, контроль за витратами, персоналізацію відповідальності виробників і постачальників;– для квадрату СУ: стратегію контролю, обґрунтовуючи це тим, що підприємству постійно необхідно досліджувати поведінку витрат за для передбачення їх неконтрольованого росту;– для квадратів СХ пропонується використовувати стратегії спостереження, обґрунтовуючи це тим, що даними статтями витрат, керівництво навряд чи спроможне маніпулювати/управляти, тому повинне детально спостерігати на їх поводженням.

Таким чином, в ході аналізу було з'ясовано, що операційним витратам належить 98% від загальної суми витрат підприємства у 2024 р., що свідчить про ефективну виробничо-господарську політику ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» протягом цього періоду. Тому подальші пропозиції та організаційно-економічні заходи мають стосуватись саме раціонального управління собівартістю металопродукції.

Висновки

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (АМКР), як одне з найбільших вітчизняних підприємств металургійної галузі промисловості, опинилося в епіцентрі безпрецедентних викликів: воєнної агресії, логістичних обмежень, енергетичної кризи та необхідності дотримання жорстких екологічних стандартів ЄС (зокрема механізму СВМ). У 2025–2026 роках компанія зіткнулась з кризою енергопостачання, зокрема високими тарифами та імпортом електроенергії на фоні енергетичних атак в Україні. Це, разом із впровадженням *європейських екологічних регуляцій (СВМ) без перехідного періоду для українських виробників призвів до обмежень на доступ до ключових ринків експорту, особливо сталевих продукції з високим рівнем вуглецевих викидів і знизило економічну привабливість деяких виробничих одиниць через збільшення витрат експортерів, зокрема через це ПАТ*

«АрселорМіттал Кривий Ріг» вже втратив експорт до ЄС обсягом понад 1,25 млн. т і був змушений закрити блюмінговий цех та Ливарно-механічний завод (ЛМЗ), що обслуговував весь комбінат і забезпечував його внутрішню інфраструктуру. Закриття ЛМЗ підвищує собівартість тонни сталі для Арселору та призводить до прямих втрат бюджету близько 603 мільйони гривень на рік. З урахуванням ефектів на суміжників втрати становлять 1,5 мільярди гривень та призведе до потенційного скорочення персоналу на 3000 осіб. Також від припинення роботи підрозділу страждають постачальники ливарних пісків, феросплавів, електродів, транспортні та ремонтні компанії, що додатково позбавляє 300-500 робочих місць у малому та середньому бізнесі Кривого Рогу.

Для проведення комплексної оцінки фінансової безпеки ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» було обрано методику коефіцієнтного аналізу, яка дозволяє оцінити здатність підприємства протистояти дестабілізуючим факторам. Враховуючи специфіку об'єкта дослідження, особливу увагу приділено індикаторам, що відображають залежність фінансового стану від зовнішнього фінансування та спроможність покривати поточні зобов'язання в умовах зовнішньої кризи. З цією метою розраховано ключові показники фінансової стійкості на основі даних балансу за 2021–2024 роки. Результати розрахунків дозволяють стверджувати про перехід гірничометалургійного підприємства зі стану відносної фінансової стійкості (2021 р.) до стану повної фінансової деструкції та втрати безпеки у 2024 році. Зазначено, що коефіцієнт автономії, який у 2023 році впав до межі 0,25, у 2024 році перетнув критичну відмітку «нуль» і склав -0,018. Це свідчить про те, що власний капітал повністю вичерпано збитками, а діяльність гірничометалургійного підприємства на 101,8% фінансується за рахунок запозичень. Окремо слід виділити коефіцієнт фінансового левериджу. Через від'ємне значення власного капіталу у 2024 році, даний показник втратив економічний сенс у класичному розумінні, відображаючи стан технічного дефолту. Рівень закредитованості став критичним детермінантом загрози фінансовій безпеці, оскільки обслуговування боргу в умовах збитковості стає неможливим без суттєвої підтримки материнської компанії за кордоном.

РОЗДІЛ 3

ПЛАНУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ЗНИЖЕННЯ СОБІВАРТОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

3.1. Розробка комплексу організаційно-технічних заходів, спрямованих на формування механізму зниження собівартості продукції

В рамках системи контролю за витратами інформація повинна акумулюватись і аналізуватись не по всьому промисловому підприємству, а по центрам відповідальності. Центр відповідальності - це сегмент усередині підприємства, на чолі якого стоїть відповідальна особа, яка приймає обґрунтовані управлінські рішення щодо видів витрат гірничометалургійного виробництва.

На гірничометалургійному підприємстві ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» центри відповідальності можна зобразити у вигляді схеми (рис. 3.1).

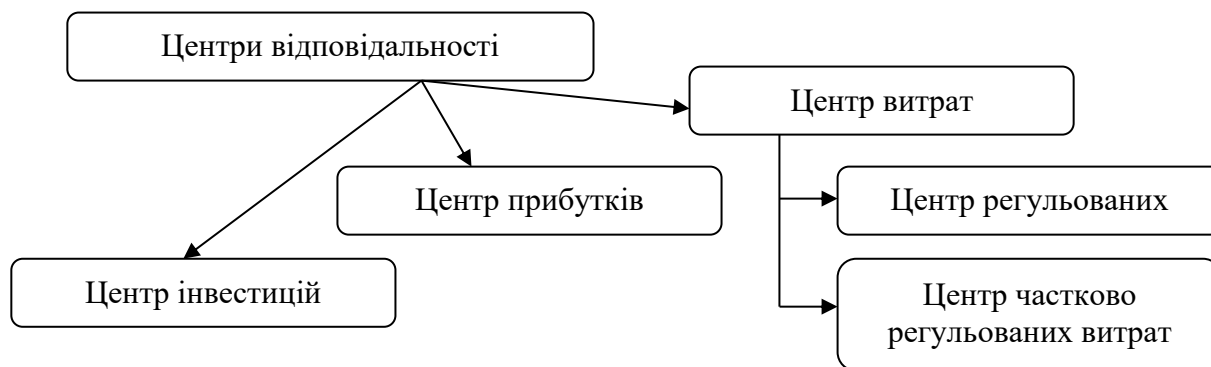


Рис. 3.1. Пропоновані центри відповідальності для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

З рисунка 3.1 видно, що центри витрат в ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» слід розмежувати на центри регульованих та частково регульованих витрат.

Для центру регульованих витрат встановлюється оптимальне співвідношення між витратами і обсягом випуску кінцевої продукції. Менеджмент таких центрів проходить за допомогою попередньо складених оптимальних бюджетів.

Для центру ж частково регульованих витрат оптимального співвідношення між витратами не існує. Керівництво ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» майже не в змозі впливати на вартість витрат даних центрів і лише приймає їх як певну суму.

З позиції керування собівартістю розмежування гірничометалургійного підприємства за центрами відповідальності дає можливість:- застосовувати специфічні способи та методики при керуванні витратами з урахуванням певних особливостей кожного підрозділу підприємства;- зв'язати керування витратами з загальною організаційною структурою підприємства;- децентралізувати керування витратами, проводячи його на всіх рівнях управління;- назначити відповідальних за виникнення непередбачуваних витрат.

Головним елементом управлінського обліку за центрами відповідальності є змога виконувати нормування, планування та облік витрат виробництва з метою його управління та контролю. Саме тому виникає неабияка увага до об'єктів даного обліку, а саме місць виникнення витрат. Згідно з законодавством України, керівництво саме вирішує, як групувати витрати, як саме деталізувати місце їх виникнення та як їх поєднати з центрами відповідальності, що робить можливим виникнення кількох місць витрат в одному центрі відповідальності.

Діяльність центрів відповідальності в ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» регулюється положеннями та посадовими інструкціями, які затверджені генеральним директором підприємства. Загальна методика оптимізації операційної діяльності підприємства за критерієм витрат (на основі аналізу беззбитковості) має такий вигляд (рис. 3.2). Під час здійснення прогнозного аналізу слід вивчити резерви зменшення постійних витрат або вимушена необхідність їх зростання.

Постійне зменшення собівартості товарної металопродукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» дає можливість не лише зменшувати одержані за останні 4 роки збитки, але і надає додаткові джерела як для подальшого розвитку виробництва, так і для підвищення матеріального положення трудового колективу за рахунок отриманої економії поточних експлуатаційних витрат виробництва. Вплив самого менеджменту підприємства на певні елементи витрат здебільшого є обмеженим. Проте і він може бути можливий шляхом незалежного керування показниками, щодо яких існують встановлені нормативи: витрати на оплату праці, структура і джерела її виплати; вартість основних виробничих фондів, що належать підприємству, їх структура та джерела формування.

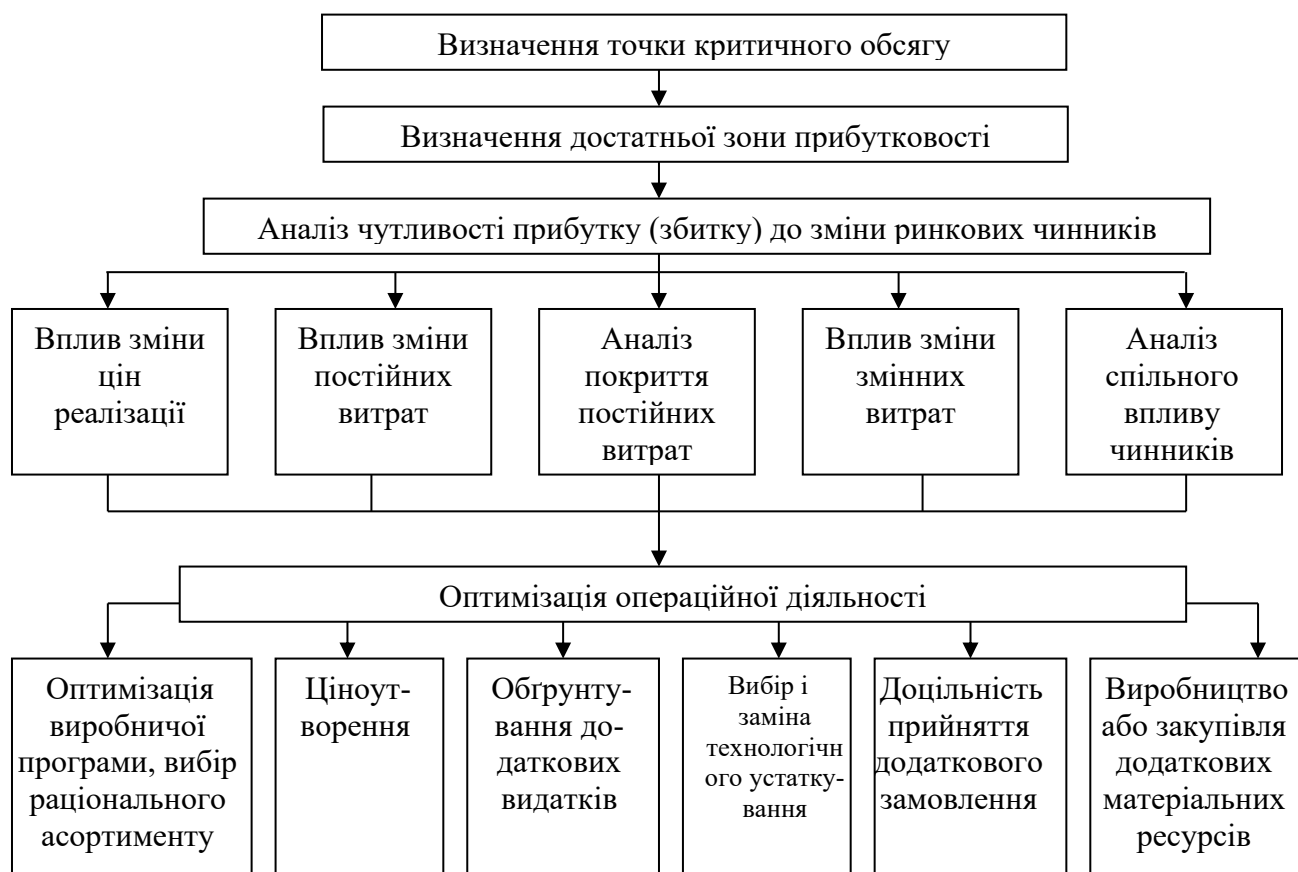


Рис. 3.2. Запропонована методика оптимізації витрат ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

До числа напрямків скорочення вихідних грошових потоків належать: 1) зменшення поточних виплат в рамках операційної діяльності (зниження собівартості металопродукції); 2) реструктуризація дебіторської заборгованості (можливе застосування АВС- контролю); 3) перегляд дивідендної політики (реінвестування в разі потенційного отримання нерозподіленого прибутку на модернізацію технологічного устаткування); 4) замороження інвестицій з подальшою їх реалізацією.

Підприємству необхідно досягти фінансової рівноваги, що означає відповідність або перевищення грошових надходжень над потребою в капіталі. Для підприємства, що перебуває в кризі окрім скорочення витрат на гірничометалургійне виробництво потрібно також переглянути рівень витрат, що здійснюються за рахунок прибутку в разі його отримання, до числа яких належать [50]: - штрафи за порушення господарських договорів з контрагентами; - штрафи за несвоєчасне проведення розрахунків з бюджетом і державними цільовими фондами; - відсотки за прострочені банківські кредити; - збитки у вигляді

безнадійної заборгованості, якщо кредитор звернувся до господарського суду, щодо стягнення такої заборгованості.

Ключове значення в управлінні зменшення собівартості металопродукції має зберігання пильного режиму економії на всіх етапах виробничо-господарської діяльності. Поетапне впровадження на підприємствах режиму економії проявляється перш за все в зниженні витрат матеріальних ресурсів на одиницю продукції, зниженні витрат по обслуговуванню виробництва та управління, в ліквідації втрат від браку та інших невиробничих витрат.

Зниження матеріаломісткості продукції дозволить гірничометалургійному підприємству:- істотно поліпшити своє фінансове становище за рахунок зниження собівартості продукції і зменшення збитків та збільшення можливого прибутку, що залишається в його розпорядженні;- збільшити випуск кінцевої металопродукції з однієї і тієї ж кількості сировини і матеріалів;- більш успішно конкурувати з іншими промисловими компаніями на ринку продажів, особливо за рахунок зниження продажної ціни на свою товарну продукцію;- зменшити нормативну величину оборотних коштів, необхідних підприємству для нормального функціонування;- накопичити достатні власні фінансові кошти для впровадження нової техніки і інноваційної технології з метою забезпечення стабільного функціонування;- істотно знизити ризик банкрутства з подальшим припиненням діяльності в Україні взагалі.

У таблиці 3.1 систематизовано методи та інструменти управління витратами у розрізі їхнього практичного застосування з метою зниження ризиків в умовах економічної нестабільності та невизначеності перспектив подальшої діяльності.

Конкретні шляхи зниження матеріаломісткості повинні визначатися виходячи з ретельного аналізу і виявлення дійсних причин незадовільного використання матеріальних ресурсів на гірничометалургійному підприємстві. Найбільш відчутні результати у вирішенні проблеми зниження матеріаломісткості продукції можна отримати на основі розробки і реалізації довгострокової програми зниження собівартості продукції на основі впровадження пріоритетних заходів з ресурсозбереження на ПАТ «Арселр Міттал Кривий Ріг» (табл. 3.2).

Таблиця 3.1

Методи та прикладний інструментарій управління ризиками в умовах нестабільності

Метод (стратегія)	Інструменти та механізми реалізації	Сфера застосування в ГМК
Уникнення	Відмова від інноваційних проєктів, розрив контрактів з ненадійними контрагентами	Проєкти з катастрофічним рівнем екологічного ризику
Передача	Страховання майна та вантажів, хежування фінансових ризиків, аутсорсинг ризикованих функцій	Логістичні ризики при експорті через морські та сухопутні коридори
Локалізація	Диверсифікація постачальників, лімітування витрат, моніторинг якості	Ризики переривання ланцюгів постачання енергоносіїв
Прийняття (резервування)	Створення резервних фондів, самострахування, бюджетування непередбачуваних витрат	Поточні операційні ризики, що покриваються власним капіталом

Примітка. Складено автором на основі [54, 55].

Крім того, у сучасній парадигмі управління корпоративними фінансами підприємств категорія «економічна та фінансова безпека» перестала розглядатися виключно як здатність підприємства протистояти ринковим шокам або підтримувати ліквідність. В теперішній час за сучасних викликів та складних умов господарювання при збереженні тенденцій тривалого негативного впливу воєнного стану на забезпечення ефективності вітчизняного гірничометалургійного виробництва, визначальним фактором стабільності життєдіяльності є інтеграція ESG-факторів (Environmental, Social, Governance) у загальну систему безпеки промислового підприємства (табл. 3.3) [53]. ESG-загрози слід трактувати як сукупність нефінансових ризиків, які за певних умов трансформуються у прямі фінансові збитки, знижують інвестиційну привабливість та збільшують вартість залучення капіталу. З урахуванням цього було систематизовано ключові компоненти ESG-загроз, що мають найбільший вплив на фінансову безпеку великих промислових суб'єктів господарювання:

Екологічні загрози (Environmental threats): пов'язані з посиленням кліматичного та екологічного регулювання та зростанням витрат на «зелену» модернізацію. Для підприємств металургійної галузі, таких як ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», особливу та нагальну небезпеку становить механізм

транскордонного вуглецевого коригування (CBAM), що впроваджується Європейським Союзом.

Таблиця 3.2

Основні підходи до зниження собівартості продукції для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

№	Підхід до зниження собівартості	Конкретні методи	Очікувана економія / ефект
1	Оптимізація технологічних процесів	- Модернізація доменних печей та агломераційних машин - Впровадження Digital Twin для контролю виробничих параметрів	Зменшення витрат енергії до 10–15%, скорочення технологічних витрат сировини на 5–7%
2	Рационалізація витрат сировини та матеріалів	- Використання вторинної сировини та шлаків - Оптимізація дозування добавок - Зменшення витрат при транспортуванні	Зниження матеріальних витрат на 5–10%
3	Енергетична ефективність	- Встановлення рекупераційних систем тепла - Перехід на комбіновані та відновлювані джерела енергії - Оптимізація режимів роботи печей	Зниження витрат на енергоносії до 12–18%
4	Автоматизація та цифровізація	- Впровадження ERP/SCADA/MES систем - Використання AI для прогнозування дефектів та оптимізації роботи устаткування	Зменшення витрат через простої та брак продукції на 5–8%
5	Організаційно-економічні заходи	- Оптимізація логістики та складських операцій - Впровадження систем калькуляції та KPI для контролю витрат - Аутсорсинг непрофільних функцій	Скорочення адміністративних та логістичних витрат на 3–7%
6	Інновації та R&D	- Використання нових сплавів і технологій виплавки - Нанотехнології та адитивне виробництво - Підвищення якості при менших витратах	Підвищення продуктивності на 5–10%, скорочення браку на 3–5%

Систематизовано автором на основі відкритих наукових джерел з мережі Інтернет

1. Неспроможність адаптувати виробничі цикли до стандартів декарбонізації (тобто зменшення емісії CO₂) призводить до нарахування додаткових податків

(порядка 60-90 дол на кожній тоні реалізованої металопродукції), що безпосередньо вимиває обігові кошти гірничометалургійного підприємства.

Таблиця 3.3

Сучасний стан, тенденції, виклики та перспективні напрями розвитку металургійної галузі України

№	Аспекти сталого розвитку	Поточний стан та динаміка	Ключові виклики та обмеження	Стратегічні напрями («Зелена» відбудова)
1.	Економічна стійкість (Profit)	Помітне відновлення - зростання виробництва сталі (приблизно 21,6 %) та чавуну. Втрата потужностей- скорочення загальних виробничих потужностей на дві третини.	Логістичні витрати - високі ставки фрахту та наземної логістики, що знижує конкурентоспроможність. Воєнні ризики - обмеження притоку прямих іноземних інвестицій та потреба у державних гарантіях.	Диверсифікація та вартість - виробництво високотехнологічної, низьковуглецевої сталі, яка не підпадає під вуглецеві збори. Залучення «зелених» інвестицій - створення фінансових механізмів для фінансування EAF та H-DRI проєктів.
2.	Екологічна стійкість (Planet)	Технологічна застарілість- переважне використання вуглецево-інтенсивних доменно-конвертерних технологій у вцілених активах. Циркулярна економіка - недостатня переробка промислових відходів (шлаків)	Вуглецевий бар'єр (СВАМ) - загроза втрати доступу до ринку ЄС через механізм прикордонного вуглецевого коригування. Енергетична нестабільність - залежність від централізованої енергосистеми, яка є об'єктом атак.	Декарбонізація- радикальний перехід на електросталеплавильне виробництво (EAF) та, в перспективі, водневу металургію (H-DRI). Нестабільність - залежність від централізованої енергосистеми, яка є об'єктом атак. Ресурсоефективність: максимальне використання металобрухту та інтеграція принципів циркулярної економіки.
3.	Соціальна стійкість (People)	Часткова завантаженість - робота підприємств у режимі мінімально необхідного завантаження. Безпека праці - Потреба у модернізації охорони праці в умовах військових ризиків.	Кадровий дефіцит - відтік кваліфікованих кадрів через мобілізацію та міграцію (15-20% персоналу). Соціальна відповідальність - потреба у підтримці монопрофільних міст, постраждалих від війни, та відновленні соціальної інфраструктури.	Розвиток людського капіталу - масштабні програми перекваліфікації працівників для нових, високотехнологічних EAF-комплексів. Стандарти праці - забезпечення високих міжнародних стандартів безпеки та умов праці.

2. *Соціальні загрози (Social threats)*: охоплюють ризики, пов'язані з безпекою праці, відтоком кваліфікованих кадрів та соціальною нестабільністю. В умовах воєнного стану (2022–2026 рр.) соціальна складова стає критичною умовою для нормального функціонування будь-якого промислового підприємства. Визначено, що недостатні інвестиції в охорону праці та соціальний захист персоналу в кризові

періоди провокують репутаційні втрати, які, згідно з дослідженнями Р. Volton та М. Kasprczyk [43], корелюють зі зростанням премії за ризик при кредитуванні.

3. *Управлінські загрози (Governance threats)*: включають ризики непрозорості структури власності, неефективного антикорупційного комплаєнсу та низької якості корпоративного управління. Відсутність чіткої ESG-звітності створює інформаційну асиметрію, що змушує інвесторів оцінювати підприємство як ризикове, обмежуючи доступ до пільгових інструментів фінансування, таких як «зелені» облігації.

Як підтверджує виконаний в другому розділі роботи аналіз фінансового стану ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», ігнорування або неможливість швидкої адаптації до ESG-загроз в умовах війни призвели до того, що станом на кінець 2024 року підприємство фактично втратило фінансову автономію. По суті підприємство з високим рівнем ESG-ризиків стикається з «ефектом витіснення», оскільки капітал стає дорожчим, а фінансова гнучкість - нижчою, що підриває його фундаментальну безпеку та призводить в підсумку до формування від'ємного власного капіталу. За таких умов для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» пріоритетними є застосування у виробничому процесі *оптимізації технологій, енергетичної ефективності та раціоналізації сировини*, оскільки ці статті підтверджують високий вплив цих факторів на собівартість товарної металопродукції. Вторинне використання ресурсів і постійне впровадження технологічних інновацій у металургії прямо впливають на зменшення витрат сировини та енергії, а відтак і на стабільне зниження собівартості вітчизняного виробництва. Локальні підходи (модернізація технологій, автоматизація, організаційні заходи) добре доповнюються міжнародними методами (AI-оптимізація, воднева металургія, вторинне використання сировини). Більшість міжнародних досліджень показують *тривалу економію на енерговитратах та матеріалах*, що безпосередньо впливає на зниження собівартості металопродукції. Саме тому *енергетична ефективність та воднева металургія* є ключовими складовими для значного зниження собівартості сучасної металопродукції. Також *математичне моделювання та AI/ML-підходи* дозволяють досить реалістично прогнозувати витрати та оптимізувати виробничі

процеси. Тому AI/ML-підходи (штучний інтелект і машинне навчання) широко використовується для зниження собівартості продукції гірничо-металургійного підприємства. Зокрема, *застосування AI/ML-підходів: прогнозування витрат та оптимізація режимів* — дозволяє точно планувати виробництво і зменшувати непередбачені витрати; *комп'ютерний зір та Digital Twin* — ефективні для зменшення браку та контролю якості в реальному часі; *багатокритеріальні моделі* — дозволяють одночасно врахувати економічні, енергетичні та екологічні показники, що прямо знижує собівартість. Ефект економії собівартості при впровадженні AI/ML-підходів на гірничо-металургійному підприємстві може становити 5–15% на тону продукції, залежно від масштабу та технологічних процесів. Доцільно також залучити можливості *інтегрованих багатокритеріальних моделей* (енергія, екологія, економіка), які успішно забезпечують максимальний економічний ефект в металургійному виробництві. Отже, серед пріоритетних методів зниження собівартості продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» для стабільного функціонування при подальшій діяльності в складних умовах господарювання з урахуванням закордонного досвіду варто зазначити наступні, зокрема:

1. *інтегровані міжнародні підходи (AI / багатокритеріальна оптимізація-багатоцільова оптимізація* або Multi-objective optimization (energy, CO₂, production cost) (енергія, CO₂, виробнича собівартість- AI, використання алгоритмів NSGA-II або Genetic Algorithms (GA) для моделювання виробництва сталі / ML-моделювання для прогнозування витрат) з метою одночасної мінімізації енерговитрат, викидів і виробничих витрат на 7–12% для оптимізації виробництва сталі з урахуванням енергії, викидів і економічних показників, що дозволить отримати економію енергії та ресурсів до 10–15%, а відповідно і зниження собівартості на тону;

2. *залучення можливостей водневої металургії* - використання водню як відновника замість коксу та інтеграція низькотемпературної рекуперації тепла з метою зниження енергоспоживання та витрат на паливо 10–15% для організації

водневою металургії з рекуперацією тепла для підвищення ефективності та зниження собівартості;

3. *використання відходів та вторинної сировини* - вилучення критичних металів із хвостів збагачення, повторне використання шлаків з метою зниження витрат на сировину 5–8% в контексті впровадження сучасних методів утилізації відходів для зменшення витрат матеріалів;

4. *holistic process optimization integrating energy, CO₂, and economic metrics* (одночасно враховуються енергетична ефективність, викиди CO₂ та економічні показники) з метою зменшення енергоспоживання та CO₂ для зниження енерговитрат та експлуатаційних витрат, економія до 10–15% на тонну сталі;

5. *застосування енергозберігаючих технологій*: сухе охолодження коксу, високоефективне впровадження вугілля, водневе паливо, *intelligent casting* (інтелектуалізований процес лиття, у тому числі безперервного, де використовуються *сенсори, моделювання, штучний інтелект і цифрові двійники* для підвищення якості продукції, зниження витрат та автоматичного керування процесом) – з метою підвищення енергоефективності та продуктивності для зниження енерговитрат до 12–18%, скорочення втрат матеріалів на 5%;

6. *hydrogen metallurgy + low-temperature waste heat recovery* — це сучасний напрям у металургії, спрямований на *декарбонізацію виробництва металів і підвищення енергоефективності*; він поєднує використання водню як відновника та технології утилізації низькопотенційного тепла з метою зниження енергоспоживання та викидів, що сприяє потенційному зменшенню витрат на енергію до 15% та оптимізація виробничих процесів;

7. *hydrogen-based steelmaking* — це технологія виробництва сталі, у якій *водень використовується як відновник залізної руди замість вуглецю або коксу* з метою підвищення ефективності виробництва, скорочення CO₂, що сприяє зниженню витрат на паливо та енергію, покращення економічної ефективності;

8. *techno-economic analysis (TEA) of hydrogen-based steelmaking* — це метод оцінки *технічної ефективності та економічної доцільності* виробництва сталі з використанням водню для здійснення аналізу витрат та економічних показників

низьковуглецевого виробництва для проведення оцінки економічної вигоди інноваційних технологій, потенційного зниження собівартості 5–10%;

9. *process modeling and multi-indicator optimization in ironmaking* — це інтеграція математичних моделей процесу виробництва чавуну з багатокритеріальною оптимізацією енергетичних, екологічних та економічних показників для підвищення ефективності металургійного виробництва на основі оптимізація ключових параметрів виробництва, що дозволить зменшити втрати, підвищити продуктивність та ефективність, отримати економію матеріалів 5–8%;

10. *прогнозування виробничих витрат (Predictive Cost Modeling)* - прогнозування собівартості на основі даних виробництва на основі моделювання витрат на доменні печі та агломераційні процеси з урахуванням сировини, енергії та режимів, що обумовлює зменшення непередбачуваних витрат, економію 5–10%;

11. *оптимізація технологічних параметрів через ML шляхом підбору оптимальних режимів для мінімізації енергоспоживання і браку за рахунок використання Random Forest (RF, група дерева рішень) або Artificial Neural Networks (ANN, штучні нейронні мережі, здатні моделювати складні нелінійні залежності) для оптимізації режимів подрібнення і плавки, що забезпечуватиме зменшення енергоспоживання на 8–12%, скорочення браку 3–5%;*

12. *розпізнавання дефектів продукції (Quality Defect Detection)* з метою зниження браку та повторної обробки на основі використання комп'ютерного зору + CNN для виявлення дефектів на конвеєрі сталі, що дозволить зменшити виробничі втрати, отримати економію 3–7%;

13. *прогнозування попиту та планування виробництва* з метою зменшення запасів і втрат матеріалів шляхом застосування ML (інструментів машинного навчання) -моделі прогнозування попиту на різні види сталі як одного з сучасних підходів у сталеливарній промисловості та металургійній логістиці, яке дозволяє передбачати обсяги продажів і попит на конкретні марки або форми сталі з високою точністю для скорочення витрат на сировину та логістику 5–8%. У сучасних умовах цифровізації вітчизняної економіки традиційні статистичні методи доповнюються інструментами машинного навчання, що дозволяє підвищити точність прогнозів за

рахунок врахування великої кількості факторів. Тому, ML-моделі прогнозування попиту є ефективним інструментом підвищення точності прогнозів та оптимізації діяльності гірничометалургійного підприємства, а їх застосування дозволяє зменшити витрати виробництва металопродукції та забезпечити додаткові конкурентні переваги на зовнішньому ринку.

На основі проведеного аналізу в другому розділі роботи, можна зробити висновки, що традиційна модель управління капіталом АМКР потребує радикальної трансформації. В умовах 2022–2026 років фінансова безпека розглянутого підприємства не може бути забезпечена без системної мінімізації ESG-ризиків. Для впровадження фінансової стратегії і для чіткого вирішення ситуації було визначено три стратегічні пріоритети: пріоритет «Зеленого» переходу (E-складова): - головною загрозою фінансовій стійкості є технологічна застарілість, тому для її вирішення пропонується спрямувати зусилля на заміну агломераційного виробництва сучасними методами прямого відновлення заліза (DRI). Загалом це допоможе знизити витрати на екологічні податки і дозволить підприємству уникнути дискримінаційних мит при експорті до ЄС (CBAM), що збереже певним чином стабільність валютної виручки; -пріоритет стійкості людського капіталу (S-складова): у період до середини 2026 року критичним фактором безпеки є збереження трудового колективу в Криворізькому регіоні. Саме тому, інвестиції в охорону праці та медичне страхування працівників слід розглядати, як капітальні вкладення в операційну безперервність виробничого бізнесу;- пріоритет управлінської прозорості (G-складова): для залучення зовнішнього фінансування АМКР має впровадити інтегровану звітність, що відповідає стандартам GRI (Глобальна ініціатива зі звітності- стандарти нефінансової звітності (звітності зі сталого розвитку)) та SASB (Рада зі стандартів обліку сталого розвитку- галузеві стандарти розкриття ESG-інформації, орієнтовані на інвесторів). Це повинно допомогти мінімізувати інформаційні ризики для кредиторів та дозволить розраховувати на зниження премії за ризик. З метою систематизації рекомендованих заходів була розроблена дорожня карта мінімізації ESG-загроз (табл. 3.4).

Таблиця 3.4. Рекомендовані заходи щодо нівелювання ESG-загроз фінансовій безпеці АМКР

Напрямок	Конкретний захід	Очікуваний фінансовий ефект
Екологічний	Модернізація очисних споруд та впровадження енергоефективних технологій.	Зниження суми екологічного податку на 15–20% щорічно.
Соціальний	Створення фонду підтримки родин працівників та програми психологічної реабілітації.	Підвищення лояльності персоналу, зниження плинності кадрів.
Управлінський	Автоматизація системи комплаєнс-контролю та цифровізація ланцюгів постачання.	Скорочення операційних витрат на 3–5% за рахунок оптимізації логістики.

Визначено, що реалізація цих пріоритетів дозволить змінити сприйняття АМКР міжнародними інвесторами. Замість «ризикового активу у зоні бойових дій», підприємство має стати «прикладом стійкої трансформації». Це дозволить у майбутньому змінити структуру капіталу у бік збільшення частки довгострокових інвестиційних ресурсів. І тим самим, стратегічні орієнтири до середини 2026 року мають бути сфокусовані на перетворенні нефінансових викликів у фінансові переваги, що є основою сучасної концепції фінансової безпеки. Крім того, якщо систематизувати раніше наведену інформацію можна зазначити, що фінансова безпека ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» безпосередньо залежить від інтеграції ESG-факторів у фінансову стратегію, а тому доцільно рекомендувати впровадження разом з оптимізацією витрат гірничо-металургійного виробництва запропонованого комплексу організаційно-управлінських заходів, що забезпечить підприємству необхідний запас міцності для відновлення та стабільного розвитку в поствоєнний період в умовах сучасних викликів, роблячи його потенційно привабливим для глобальних фінансових інвесторів в найближчій перспективі. Також варто виокремити динаміку інших резервів та капіталу, які утримуються на рівні 27,4 млрд грн. Ці кошти є певним буфером, що складається переважно з резервного капіталу та результатів переоцінки необоротних активів. Однак, з огляду на негативну динаміку нерозподіленого прибутку, ці резерви є суто номінальними і не забезпечують реальної ліквідності. Таким чином, особливості формування капіталу ПАТ «АМКР» у 2021–2024 рр. можна звести до трьох головних тенденцій: деструкція власного капіталу через поглинання прибутку

збитками, що призводить до від'ємної рентабельності власного капіталу (ROE); заміна власних джерел поточними боргами, що створює ризик миттєвої втрати платоспроможності у разі вимог кредиторів щодо повернення коштів; втрата інвестиційної привабливості капітальної структури, що робить неможливим залучення довгострокового фінансування для відновлення виробничих потужностей гірничометалургійного підприємства.

Вказані процеси вимагають негайного впровадження антикризової стратегії управління капіталом, спрямованої на реструктуризацію заборгованості та пошук шляхів відновлення власного капіталу через підвищення насамперед операційної ефективності. Отже, станом на травень 2026 року ПАТ “АрселорМіттал Кривий Ріг” перебуває на етапі критичної трансформації. Аналіз попередніх періодів господарювання підтвердив, що традиційна модель капіталотворення за рахунок внутрішніх ресурсів вичерпала себе через тривалу операційну збитковість та складні макроекономічні умови 2022–2025 років. За таких умов необхідно забезпечити перехід провідних підприємств ГМК України до нових підходів господарювання на основі техніко-технологічної модернізації виробництва, переробки відходів, переробки металобрухту, посилення екологічного регулювання, стабілізації енергетичного забезпечення та інтеграції у ринки ЄС. Зазначені моделі повинні стати ключовим фактором зростання ділової активності для підприємств ГМК за умови залучення інвестицій, проведення адаптивної регуляторної підтримки, впровадження ризик-орієнтованих методів управління. Пріоритетними складовими такої моделі управління вітчизняними підприємствами ГМК є ключові елементи, представлені ресурсами, виробництвом та технологією, екологією, інституційно-економічним забезпеченням, а також дієві механізми – економічні, організаційні, інноваційні, правові та регуляторні. Також перспективним напрямом розвитку ГМК є створення спеціалізованих гірничо-металургійних кластерів на принципах економічного і екологічного симбіозу на основі використання альтернативної енергетики, створення нових робочих місць, висока технологічна складова, запровадження екологічних вимог до функціонування, проведення раціональних закупівель матеріальних ресурсів та

реалізація готової продукції на тендерній основі. При цьому основу політики сталого розвитку підприємств ГМК мають формувати чітко визначені стратегічні пріоритети, які фокусуються на збереженні довкілля, забезпеченні широкого впровадження у виробничий процес сучасних енерго та ресурсозберігаючих технологій. Водночас необхідно приділити увагу створенню сильних стимулів для економічного зростання в контексті динамічно змінюваних умов глобальних ринків. За таких обставин екологічно орієнтована політика з урахуванням системної мінімізації ESG-ризиків стає не лише вимогою часу, але й рушійною силою для інноваційного розвитку економіки країни. Очікуваними результатами впровадження такої політики в управлінні підприємств ГМК є: підвищення конкурентоспроможності галузі; зниження екологічного навантаження на довкілля певного регіону; підвищення ефективності використання природної сировини, матеріальних і трудових ресурсів; забезпечення сталого розвитку регіонів гірничо-металургійної спеціалізації. Тому, стратегічним пріоритетом зміцнення фінансової безпеки вітчизняного гірничометалургійного підприємства на період 2026–2028 рр. стає перехід до моделі сталого розвитку, що дозволить інтегрувати капітальну базу підприємства у глобальну систему “зеленого” фінансування. Отже, існує об’єктивна необхідність розробити концептуальні засади ESG-орієнтованої стратегії оптимізації витрат гірничометалургійного виробництва на найближчу перспективу. З цією метою у табл. 3.5 наведено SWOT-аналіз провідних підприємств ГМК України на основі врахування сучасних вимог ESG-трансформації [53].

Отже, ESG-трансформація для ПАТ “АМКР” — це не лише виконання екологічних норм, а перш за все інструмент управління фінансовими ризиками та відновлення інвестиційної привабливості. В умовах сучасного світового ринку капіталу провідні інституційні інвестори та банки (такі як ЄБРР чи Європейський інвестиційний банк) надають пріоритет проектам, що мають чіткі екологічні та соціальні цілі. Для ПАТ “АМКР” це відкриває шлях до отримання “дешевого” та “довгого” капіталу, який критично необхідний для реструктуризації поточної заборгованості, що станом на 2024 рік перевищила 44 млрд грн.

Таблиця 3.5 SWOT-аналіз провідних підприємств ГМК України на основі врахування сучасних вимог ESG-трансформації

S - Strengths (Сильні сторони)	W - Weaknesses (Слабкі сторони)
<p>1. Ресурсна база для переходу до металургії електродугового типу та повторного використання матеріалів. Значні ресурси вторинної сировини представлені металобрухтом, накопиченими промисловими відходами, демонтованими конструкціями.</p> <p>2. Синтез потужного наукового, виробничого і кадрового потенціалу підприємств ГМК, який дозволить впроваджувати нові технології за наявності інвестицій.</p> <p>3. Експортноорієнтований характер діяльності галузі надає можливість швидше інтегруватись у міжнародні «зелені» ланцюги постачання шляхом використання конкурентних позицій на глобальних ринках сталі та залізородної сировини.</p> <p>4. Географічна близькість до країн ЄС, які перейшли до циркулярних моделей і виставляють екологічні вимоги до імпортової сталі. За цих умов вітчизняні підприємства ГМК отримують конкурентні переваги порівняно з країнами Азії.</p>	<p>1. Високий фізичний і моральний знос основних засобів, представлених доменними і конвертерними агрегатами працюють десятиліттями.</p> <p>2. Значний рівень енергоспоживання, висока собівартість, яка робить ціни на готову продукцію і тарифи на послуги неконкурентними.</p> <p>3. Негативний вплив галузі на навколишнє середовище через значний рівень шкідливих викидів, парникові гази, екологічні виклики та недосконалість екологічного регулювання діяльності галузі.</p> <p>4. Низька глибина переробки відходів, представлених значною частиною шлаків, шламів, пилу, металобрухту, які не повертається у виробництво. Цей факт обумовлений недостатньою кількістю сучасних переробних заводів та інвестицій, проблемами з ліцензуванням, контролем за обігом металобрухту тощо.</p> <p>5. Нестабільність законодавства і відсутність реальних стимулів до впровадження стратегій циркулярності та механізмів їх реалізації.</p> <p>6. Пошкодження операційних активів через військові дії, втрата контролю над ними на тимчасово окупованих територіях, порушення логістичних процесів.</p>
O - Opportunities (Можливості)	T - Threats (Загрози)
<p>1. Масштабні перспективи циркулярної металургії, обумовлені переходом до електродугових печей та виробництва сталі з брухту; використанням промислових відходів у будівництві, цементній промисловості, дорожньому будівництві.</p> <p>2. Інтеграція до «зелених» ланцюгів ЄС на основі запровадження СВМ, виробництва низьковуглецевої сталі та її постачання в Європу у середньостроковій перспективі.</p> <p>3. Доступ до міжнародних інвестиційних програм ЄБРР, Світового банку, ЄС, призначених для фінансування проєктів декарбонізації, циркулярної економіки, електродугових печей, систем рекуперації, проєктів замкнених циклів.</p> <p>4. Розвиток металургійних інновацій на основі цифровізації, AI-моделювання, прийняття енергоефективних рішень, впровадження водневої металургії.</p> <p>5. Переробка матеріальних ресурсів, які виникли після масштабних руйнувань об'єктів через обстріли і воєнні дії шляхом демонтажу зруйнованих будівель, переробки брухту та будівельних відходів.</p>	<p>1. Значний конкурентний тиск з боку гірничо-металургійних підприємств Туреччини, Китаю та Індії з погляду використання більш прогресивних техніко-технологічних процесів, які забезпечують нижчу собівартість.</p> <p>2. Зростання енергетичних ризиків через перебої в електропостачанні, збільшення тарифів, дефіцит потужностей у період пікового навантаження.</p> <p>3. Логістичні обмеження через блокаду морських портів, перевантаження залізниці, обмеження пропускної здатності кордонів у процесі здійснення зовнішньоекономічної діяльності та транспортування вантажів автомобільним транспортом.</p> <p>4. Повільний темп реформ у ГМК через відсутність системного ринку відходів і брухту; низький рівень контролю за екологічними нормами.</p> <p>5. Військові ризики та макроекономічна нестабільність через зменшення інвестиційної привабливості підприємств, зростання ймовірності подальших втрат інфраструктури й виробництва.</p>

1) *Впровадження механізму “зелених” облигацій як інструменту реструктуризації боргу.* Одним із ключових заходів до 2027 року має стати випуск

цільових “зелених” облігацій (Green Bonds). Суть цього механізму полягає в залученні коштів спеціально під екологічні проекти підприємства, наприклад, будівництво нових систем газоочищення конвертерів або модернізацію хвостосховищ. Переваги цього інструменту для фінансової безпеки АМКР є очевидними. По-перше, відсоткові ставки за такими облігаціями на міжнародних ринках зазвичай на 2-3% нижчі, ніж за стандартними комерційними позиками. По-друге, це дозволяє замістити короткострокові поточні зобов'язання (які зараз складають 36,9 млрд грн і створюють тиск на ліквідність) довгостроковим капіталом. Це автоматично покращить показник маневреності капіталу та знизить ризик миттєвого дефолту. Процес випуску облігацій має супроводжуватися отриманням міжнародного екологічного рейтингу, що підтвердить прозорість використання коштів та зміцнить довіру з боку глобальних інвесторів ArcelorMittal Duisburg GmbH.

2) Мінімізація ризиків СВМ та зміцнення експортного потенціалу капіталу

Фінансова безпека ПАТ “АМКР” нерозривно пов'язана з його здатністю експортувати продукцію до країн Європейського Союзу. Введення механізму прикордонного вуглецевого коригування (СВМ) у ЄС створює загрозу додаткового оподаткування “брудної” сталі, що може зробити продукцію комбінату неконкурентоспроможною на зовнішніх, зокрема ЄС ринках.

Стратегічний орієнтир до 2027 року передбачає інвестування в технології “зеленої” металургії. Це дозволить не лише зберегти ринки збуту, а й підвищити маржинальність продажів. Капітал, що зараз “вимивається” через збитки (рентабельність -13,7%), почне відновлюватися завдяки економії на вуглецевих податках. Таким чином, екологічні інвестиції стають джерелом формування майбутнього прибутку, а отже — і власного капіталу підприємства.

3) Соціальна стійкість та управлінська прозорість (S та G фактори)

Соціальний фактор (Social) у системі фінансової безпеки ПАТ “АМКР” полягає у збереженні ядра кадрового потенціалу. В умовах падіння продуктивності праці на 25%, стратегія до 2027 року має бути спрямована на впровадження програм перекваліфікації персоналу для роботи на нових, автоматизованих лініях. Це

дозволить оптимізувати питому вагу витрат на оплату праці в собівартості продукції, не вдаючись до масових скорочень, що є важливим для стабільності Криворізького регіону.

Управлінський фактор (Governance) передбачає посилення внутрішнього аудиту та перехід на повну цифровізацію обліку руху капіталу. Використання сучасних ERP-систем дозволить менеджменту в режимі реального часу відстежувати ефективність кожної вкладеної гривні та оперативно реагувати на загрози втрати ліквідності.

Отже, собівартість гірничометалургійного підприємства безпосередньо впливає на результати виробничо-господарської діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», а тому контроль за цим показником необхідно розглядати в комплексі в контексті створення дієвої системи контролінгу на основі використання ABC та XYZ аналізу. Адже управління сучасним промисловим підприємством передбачає досягнення позитивного ефекту, перш за все, отримання певної суми прибутку або в теперішній час, насамперед, зниження збитковості діяльності та забезпечення стабільного функціонування навіть за тривалих складних умов господарювання.

3.2 Оптимізація витрат гірничометалургійного виробництва як ключова складова забезпечення стабільного функціонування підприємства

Оптимізація витрат являється загальновизнаним методом вдосконалення господарської діяльності підприємства та доволі дієвим інструментом управління його успішного функціонування в найближчій перспективі. Підприємства ГМК під час здійснення господарської діяльності несуть певні витрати, які здебільшого можна розподілити на дві групи: виробничі та невиробничі. Слід наголосити, що роль першої групи витрат стрімко зростає, оскільки виробничі потужності та обсяги вироблення, а особливо успішної реалізації товарної металопродукції являються об'єктивними показниками ефективності діяльності сучасної компанії.

В даний час найкращий спосіб зниження витрат – це постійне підвищення за можливості якості металопродукції. Прискорення темпів зниження витрат багато в

чому залежить від якості управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Відзначимо деякі найбільш істотні моменти. Це організація ініціативи по вертикалі знизу - вгору, при якій до керівника надходять як звітні дані, так і ідеї рядових працівників про шляхи зниження витрат і відповідно підвищення ефективності виробництва. Необхідно перетворити керівників вищої ланки з осіб, що займаються адмініструванням, в каталізаторів рішень. Зростає роль в підвищенні ефективності виробництва керівників середньої ланки. Тому необхідно формування поточних і оперативних (тобто тактичних) рішень на цьому рівні, що залишає час вищим керівникам для прийняття стратегічних довгострокових рішень, перегляд підходів до управління виробництвом в контексті орієнтації на працівника. Для досягнення ключової цілі – покращення ефективності політики управління собівартістю підприємства – слід озвучити її зміст кожному рівню політики управління та виконавця в організації, оцінити вклад кожного з робітників в стратегічний успіх компанії загалом. Цього можна досягти за допомогою визначення основних цілей та задач, або ж через побуду «дерева цілей», яке наведено на рис. 3.3, де сформовані конкретні, кількісно розраховані задачі для покращення ефективності управління витратами підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». З рис. 3.3 видно, що на першому місці знаходиться головна мета – покращення управління собівартістю, яку можна досягти сформулювавши ціль під номером 2 – оптимізація складу витрат гірничометалургійного підприємства.



Рис. 3.3. Граф-дерево цілей покращення процесу управління собівартістю

Для узагальнення сформульованих цілей скористуємося загальновідомим підходом, коли всі рішення можна відобразити у вигляді дерева рішень, де

показуються альтернативи досягнення намічених цілей (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Дерево рішень ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» для покращення процесів управління витратами

З даних рис. 3.3 та 3.4 видно, що для досягнення головної цілі слід виконати низку другорядних, таких як: підвищення продуктивності праці, підвищення використання ОФ, удосконалення системи управління витратами та удосконалення збутово-технологічного процесу. Щоб досягти оптимізації розміру витрат слід як альтернативні рішення краще використовувати виробниче обладнання, завантажуючи його по можливості по максимуму, скорочувати відстані перевезень, що в підсумку знизить витрати на збут. Слід оптимізувати роботу персоналу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» шляхом підвищення продуктивності праці.

Для цього пропонуємо кілька підходів з метою підвищення продуктивності праці: зниження трудомісткості внаслідок автоматизації технологічних процесів; покращення використання робочого часу внаслідок ліквідації можливих його втрат. Серед напрямів підвищення ефективності використання основних засобів

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» чільне місце повинно бути відведено заходам, спрямованим на поліпшення їх екстенсивного використання.

Зокрема, важливе значення повинно надаватися насамперед таким, які спрямовані на підвищення змінності роботи технологічного устаткування, що є важливим фактором збільшення обсягів виробництва товарної продукції і підвищення ефективності використання основних засобів. У зв'язку з цим, на сучасних промислових підприємствах необхідно домагатися оптимальної структури складових засобів праці, досягнення пропорцій між робочою силою і відповідними видами машин і устаткування, тобто повинна зростати питома вага прогресивного нового устаткування, удосконалюватись організація функціонування виробничої інфраструктури, що сприятиме поліпшенню технічного обслуговування основних підрозділів підприємства, перерозподілу працюючих в його межах, вивільненню робітників в допоміжних виробництвах і залучення їх після відповідної підготовки до роботи в основних цехах, щоб підвищити змінність наявного у них устаткування.

Підвищення коефіцієнтів змінності роботи устаткування ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» може бути досягнуто шляхом розширення зони обслуговування технологічного устаткування; суміщення професій. Можливості для розширення зони обслуговування створюються в результаті технічного удосконалення устаткування, підвищення рівня комплексної механізації і автоматизації гірничометалургійного виробництва. Підвищенню змінності роботи устаткування повинно сприяти удосконалення його структури, тобто зменшення в його складі того обладнання, яке за своїми технологічними можливостями лише частково завантажені роботою протягом зміни.

Отже, необхідно проводити ретельний аналіз усіх показників виробничо-господарської та фінансово-економічної діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» для того, щоб знайти ефективні резерви зниження собівартості підприємства. Контроль на постійній основі над показником собівартості продукції дозволить за результатами кількох операційних періодів розробити найбільш ефективну методику управління витратами для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», що

особливо актуально при збереженні на зовнішніх ринках металопродукції тенденцій невизначеності та суттєвих коливань цінових характеристик на фоні економічної нестабільності в світі.

Для зниження сучасних ризиків та підвищення ефективності діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (АМКР) за антикризову стратегію було обрано стратегію мінімізації (оптимізації) витрат. В умовах воєнного стану саме управління собівартістю стає основним способом забезпечення життєздатності комбінату. Розвиток методів формування собівартості та ідентифікація способів її зниження безпосередньо корелюють із фінансовою стійкістю такого промислового гіганта у період криз. На основі результатів моделювання ризиків та проведеного SWOT-аналізу, визначено потребу у впровадженні організаційно-технічних заходів. Програма базується на поєднанні традиційних методів модернізації та інновацій. Заходи зі зниження ризиків згруповано за чотирма основними напрямками: технологічні, енергетичні, цифрові та організаційно-економічні. Кожен із цих напрямків спрямований на нейтралізацію конкретних факторів ризику, виявлених у попередніх розділах роботи. Запропоновані заходи доцільно розглядати не лише як інструменти підвищення ефективності діяльності, але передусім як механізми зниження ризиків. Комплексна програма заходів представлена в таблиці 3.6.

Деталізуючи технологічний блок, слід зауважити, що використання вторинних ресурсів не тільки допоможе оптимізувати витрати, а також суттєво знизить викиди, а відповідно і шкоду екологічному стану Криворіжжя. Оптимізація дозування компонентів шихти за допомогою алгоритмів штучного інтелекту дозволяє знизити вплив людського фактору та забезпечити якість продукції за мінімальних витрат дорогих феросплавів. Також важливе місце посідає енергетичний блок. Згідно з дослідженнями В. Коваленка [22], для металургійного сектору енерговитрати складають до 40% загальної собівартості. Впровадження ML-моделей (Machine Learning) для управління тепловим режимом печей адаптує виробничий процес до сьогоденної вартості електроенергії. Цифровізація через впровадження Digital Twin допоможе завчасно побачити, що обладнання виходить з ладу. А моделювання

фізико-хімічних процесів у віртуальному середовищі, в свою чергу, дає змогу виявляти дефекти ще до моменту виплавки, що мінімізує витрати на брак [39].

Таблиця 3.6

Комплексна програма організаційно-технічних заходів оптимізації витрат ПАТ «АМКР»			
Зміст заходу	Спрямованість на зниження ризиків	Очікуваний економічний ефект	Термін реалізації
Технологічний блок			
Використання вторинної сировини та шлаків	Ризик дефіциту сировини, висока собівартість матеріалів	Зниження матеріальних витрат на 5–10%	6–12 міс.
Оптимізація дозування добавок за допомогою AI	Технологічні ризики, перевитрата ресурсів	Зниження собівартості на 2–3%	4–6 міс.
Енергетичний блок			
Встановлення рекупераційних систем тепла	Ризик зростання цін на енергоносії	Економія енерговитрат на 12–18%	12–18 міс.
Оптимізація режимів роботи печей через ML-моделі	Екологічні та енергетичні ризики	Зменшення енергоємності на 5–7%	3–5 міс.
Цифровий блок			
Впровадження Digital Twin для контролю якості	Виробничі ризики, ризик випуску браку	Скорочення втрат від браку на 3–5%	8–12 міс.
ERP-система моніторингу витрат у реальному часі	Ризик неконтрольованого зростання витрат	Оптимізація оборотного капіталу на 5%	6–9 міс.
Організаційний блок			
Аутсорсинг непрофільних функцій	Аутсорсинг непрофільних функцій	Аутсорсинг непрофільних функцій	Аутсорсинг непрофільних функцій
Впровадження KPI для контролю ресурсоефективності	Ризик низької продуктивності праці	Зростання продуктивності на 5–10%	3–4 міс.

Примітка. Сформовано автором на основі [19, 22, 38, 39].

Організаційно-економічні заходи у наведеній таблиці 3.6 спрямовані на створення гнучкої структури управління. Впровадження системи KPI, орієнтованої на ресурсозбереження, стимулює персонал до раціонального використання матеріалів. Аутсорсинг допоміжних служб дозволяє ПАТ «АМКР» сконцентруватися на профільному металургійному виробництві, і тим самим значна частка постійних витрат перейде у змінні, а це значно підвищить адаптивність підприємства. Водночас реалізація запропонованих заходів пов'язана з певними обмеженнями. Зокрема, впровадження цифрових і енергоефективних технологій

потребує значних інвестиційних ресурсів, а також високого рівня технічної підготовки персоналу. Крім того, ефективність заходів може знижуватися під впливом зовнішніх факторів, таких як нестабільність енергопостачання чи обмеження логістичних можливостей в умовах війни.

Також для покращення результативності діяльності ПАТ «АМКР» важливо впровадити інтегровану оптимізацію, яка поєднує в собі енергоефективність та економічну вигоду. Такий підхід допомагає одночасно мінімізувати споживання палива та зменшувати витрати. В умовах високого рівня невизначеності це є важливим інструментом виживання на конкурентному ринку. Багатоцільова оптимізація виробничих витрат забезпечує аналітичну основу для прийняття організаційно-управлінських рішень щодо оптимального завантаження потужностей комбінату в умовах дефіциту енергоресурсів [38].

Для кількісної оцінки запропонованих заходів необхідно проаналізувати їх вплив на структуру собівартості та кінцеві фінансові результати. Очікувана зміна основних техніко-економічних показників діяльності підприємства після впровадження комплексної програми представлена у таблиці 3.7. Прогнозні значення показників розраховано на основі узагальнення очікуваних ефектів від впровадження заходів, наведених у таблиці 3.6, з урахуванням їх сумарного впливу на структуру витрат гірничометалургійного підприємства та рівень виробничої ефективності.

Таблиця 3.7

Прогнозні показники ефективності діяльності ПАТ «АМКР» після впровадження антикризових заходів

Показник	Одиниця вим.	Факт (базовий рік)	Прогноз (плановий 2027 рік)
Випуск готової продукції	тис. т	4200,0	4452,0
Повна собівартість реалізованої продукції	млн грн	38500,0	35227,5
Витрати на 1 грн товарної продукції	коп.	108,50	94,40
Чистий прибуток (збиток)	млн грн	-12468,0	540,5

Примітка. Розраховано автором

Як свідчать дані таблиці 3.7, реалізація стратегії мінімізації витрат дозволить знизити собівартість продукції на 8,5%. Це досягається за рахунок синергії

технологічної модернізації та впровадження інтелектуальних систем управління. Особливо суттєвим є прогнозний показник зниження витрат на одну гривню товарної продукції (на 13,0%), що дозволить підприємству швидше вийти на рівень беззбитковості. Ефективність управління ризиками за допомогою запропонованих інструментів цифровізації та оптимізації витрат підтверджується позитивною динамікою показників фінансової стійкості. Для оцінки ймовірності банкрутства у прогнозному періоді було застосовано п'ятифакторну модель Е. Альтмана. Для великих промислових компаній найбільш доречним є використання Z-моделі Е. Альтмана. Метод на основі показників ліквідності та прибутковості дозволяє визначити, наскільки близько підприємство підійшло до фінансової кризи. Математично п'ятифакторна модель Е. Альтмана для підприємств, чії акції котируються на ринку, має наступний вигляд:

$$Z = 1,2x_1 + 1,4x_2 + 3,3x_3 + 0,6x_4 + 1,0x_5, \quad (3.1)$$

де x_1 – відношення робочого капіталу до суми всіх активів (оцінка ліквідності);

x_2 – відношення нерозподіленого прибутку до суми активів (оцінка рентабельності капіталу);

x_3 – відношення прибутку до оподаткування до суми активів (оцінка ефективності операційної діяльності);

x_4 – ринкова вартість власного капіталу до залученого капіталу (оцінка фінансової залежності);

x_5 – відношення чистого виторгу до суми активів (оцінка оборотності капіталу).

Таким чином, прогнозний інтегральний показник становить:

$$Z = 1,2 \times 0,08 + 1,4 \times (-0,12) + 3,3 \times 0,025 + 0,6 \times 0,45 + 1,0 \times 1,15 = 1,43$$

Порівняно з базовим періодом, де значення Z було від'ємним ($Z < 0$), у прогнозному році показник сягає 1,43. Хоча згідно зі шкалою Е. Альтмана значення нижче 1,81 все ще відносить підприємство до зони ризику, динаміка росту показника майже на 2 пункти свідчить про високу ефективність обраної стратегії мінімізації витрат. Це підтверджує, що реалізація запропонованих заходів дозволяє ПАТ

«АМКР» не лише подолати касовий розрив, а й розпочати процес виходу із зони ймовірного банкрутства навіть в умовах невизначеності.

Таким чином, запропонований комплекс організаційно-управлінських заходів трансформує модель управління ПАТ «АМКР» із реактивної на превентивну. Завдяки реалізації стратегії мінімізації витрат підприємство матиме змогу краще адаптуватися до негативних умов війни і відновити за певний час прибутковість. Для отримання більш об'єктивної картини інтенсивності використання капіталу було поглиблено аналіз через оптимізацію та розрахунок прогнозуючих операційних витрат ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на 2024-2026 рік (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Прогнозні показники складових операційних витрат ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Показник, тис.грн	Базисний рік (2024)	2025 р. (факт)	2026 р. (прогноз)
Матеріальні витрати	22592120	20389388,3	19369918,9
Витрати на оплату праці	4728583	4089922,8	3803628,2
Відрахування на соц. заходи	1050796	908832,7	845214,4
Амортизація	6750750	6750750	6750750
Інші операційні витрати	17417566	15719353,3	14933385,6
РАЗОМ	52539815	47858247,1	45702897,1

Джерело: сформовано автором на основі [40]

Це дозволило оцінити не лише статичну структуру пасивів, а й швидкість трансформації капіталу в реальний дохід в умовах економіки воєнного стану.

Оцінка удосконалення аналізу та зниження собівартості товарної продукції

Для початку встановимо планові зміни виробничо-господарських факторів, що впливають на величину отримання потенційного валового прибутку. За інших рівних умов та з урахуванням можливостей підприємства пропонується встановлювати щорічно наступні інтервали змін значимих факторів на період 2024-2026 року: знижувати матеріальні витрати – на 5 % щорічно; знизити витрати на оплату праці (за рахунок підвищення продуктивності праці) – на 7 % щорічно; знизити інші операційні витрати (за рахунок інтенсивного використання ОФ) – на 5 %; витрати на амортизацію залишити без змін. В таблиці 3.8 наведемо прогнозні показники операційних витрат ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» Як видно з даних табл. 3.8 величина операційних витрат щорічно знижується.

Слід розрахувати відсоткове зниження операційних витрат за 2025 р. (відносно 2024 р.):

$$\Delta \text{ОВ}(\%)_{2025\text{р.}} = 50134774 \times \frac{100}{5239815} - 100 = -4,58\%$$

При незмінності всіх інших складових формування чистого прибутку, можемо розрахувати прогнозне значення можливого прибутку на кінець 2026 р (табл. 3.9). При модернізації технологічного обладнання ПАТ “АрселорМіттал Кривий Ріг” зможе економити на паливно-матеріальних матеріалах та енерговитратах за рахунок застосування асинхронних енергозберігаючих двигунів (з ощадним споживанням електроенергії) орієнтовно до 5% щорічно.

Таблиця 3.9

**Прогнозне значення чистого прибутку (очікуваного зменшення збитку) ПАТ
“АрселорМіттал Кривий Ріг”**

Показник, тис. грн.	Базисний рік (2024)	2026 р. (прогноз)	Відхилення, +/-
Чистий дохід від реалізації	41848635	41848635	0
Собівартість продукції	50635909	48848461,5	-1787447,5
Валовий прибуток (збиток)	-8787274	-6999826,5	+1 787 447,5
Інші операційні доходи	429403	429403	0
Адміністративні витрати	1679688	1679688	0
Витрати на збут	33255	33255	0
Інші операційні витрати	190963	163727,8	-27235,2
Фінансовий результат від операційної діяльності	-10261777	-8447094,3	+1 814 682,7
Інші фінансові доходи	48123	48123	0
Фінансові витрати	1508095	1357285,5	-150809,5
Фінансовий результат до оподаткування	-11721749	-9756256,8	+1 965 492,2

Джерело: сформовано автором на основі [40] та Додатку А-Д

Оскільки за результатами ABC- та XYZ-аналізу фінансові витрати потрапили до пріоритетних в управлінні, слід також знизити їх рівень на 10%. Зниження собівартості за рахунок зниження енерговитрат (у разі можливості використання власних енергоресурсів) складе:

$$\Delta C_1 = (50635909 \times 0,15) - (50635909 \times 0,15) \times 0,95 = 379769,3 \text{ тис. грн.}$$

Зниження собівартості за рахунок зниження матеріальних витрат:

$$\Delta C_2 = (50635909 \times 0,43) - (50635909 \times 0,43) \times 0,95 = 1088672,0 \text{ тис. грн.}$$

Зниження собівартості за рахунок зниження витрат на оплату праці:

$$\Delta C_3 = (50635909 \times 0,9) - (50635909 \times 0,9) \times 0,93 = 319006 \text{ тис. грн.}$$

Загальне зниження собівартості, що у відсотках складе:

$$(379769,3 + 1088672,20 + 319006,2) \times \frac{100}{50635909} = 3,53\%$$

Дані розрахунки зведемо до таблиці 3.7.

Отже, з таблиці 3.9 видно, що суттєво зменшиться збитковість діяльності та потенційний збиток до оподаткування може знизитися на 1965492,2 тис. грн. Встановлено, що слід проводити ретельний аналіз усіх показників виробничо-господарської діяльності ПАТ “АрселорМіттал Кривий Ріг” для того, щоб знайти ефективні резерви скорочення поточних експлуатаційних витрат підприємства.

Оптимізувавши розміри операційних витрат визначили, що загальна їх величина може бути скорочена на 4,58 % щорічно, при цьому фінансові витрати слід скорочувати на 10 %, що сприятиме тому, що виробництво металопродукції на гірничо-металургійному підприємстві до кінця 2026 року наблизиться до зони беззбитковості.

З огляду на те, що понад 70% витрат гірничометалургійного підприємства припадає на сировину та енергоресурси, у тому числі коштовні імпортні, саме управління ресурсоспоживанням є головним резервом зниження поточних експлуатаційних витрат. Задля реалізації цього напряму доцільно застосовувати:- впровадження інноваційних програм енергоефективності в доменному та прокатному виробництві;- подальше широкое використання вторинних енергоресурсів;- оптимізація структури закупівель сировини на основі виваженої логістичної політики;- зменшення втрат металу на технологічних стадіях;- перехід на цифровий моніторинг витрат енергії у режимі реального часу, очікуваним результатом стане зниження енергоємності металургійного виробництва та відповідно скорочення матеріальних витрат в умовах сучасних викликів.

Прогнозний вплив стратегічних заходів на рівень фінансової безпеки до 2027 року.

Для оцінки ефективності запропонованої стратегії розроблено прогнозний сценарій

розвитку капітальної бази ПАТ “АМКР”. Основна мета — повернути гірничометалургійне підприємство до стану фінансової автономії. Згідно з прогнозом (табл. 3.10), за умови успішного залучення ESG-фінансування та стабілізації операційної діяльності, власний капітал підприємства до 2028 року має зрости щонайменше до 25-30 млрд грн. Це дозволить підвищити коефіцієнт автономії з поточних 0,14 до цільового значення 0,45, що є межею безпечного рівня фінансової незалежності для вітчизняних металургійних підприємств у посткризовий період. Згідно з наведеними прогнозними даними, реалізація ESG-стратегії дозволить до 2028 року майже втричі збільшити обсяг власного капіталу.

Таблиця 3.10. Прогнозні показники фінансової безпеки ПАТ “АМКР” до 2028 року

Показник	2025 р. (факт)	2026 р. (прогноз)	2028 р. (пріоритетна мета)	Динаміка 2028/2025
Коефіцієнт автономії (Кавт)	0,16	0,22	0,48	+0,32
Коефіцієнт фінансового левериджу	5,25	3,5	1,08	-4,17
Частка “зелених” інвестицій у пасивах	3,20%	12,00%	30,00%	+26,8%
Чиста рентабельність капіталу (ROE)	-8,40%	+1,2%	+6,5%	вихід у прибуток
Обсяг власного капіталу, млрд грн	8,2	11,5	28	Очікуємий ріст у 3,4 рази

Примітка: розроблено автором на основі аналізу трендів та стратегії ArcelorMittal до 2028 року

Найважливішим досягненням стане зниження фінансового левериджу з критичних 5,25 до прийнятних 1,08, що свідчить про потенційне відновлення на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» балансу між власними та запозиченими ресурсами.

На підставі вище розглянутих показників і розрахунків визначено, що в межах стратегії стабілізації діяльності ПАТ «АМКР» в умовах війни доцільно обрати стратегію оптимізації та зниження експлуатаційних поточних витрат. Саме так підприємство матиме змогу зміцнити фінансову стійкість комбінату через зниження збитковості та підвищити конкурентоспроможність шляхом мінімізації собівартості

продукції. Пріоритетним напрямком визначено впровадження енергозберігаючих технологій, модернізацію устаткування основних переділів та цифровізацію систем. Ці заходи дозволять підприємству вийти з «червоної зони» ризику банкрутства і тим самим підготувати базу для участі у післявоєнному відновленні України. Реалізація стратегії сприятиме трансформації високої енергоємності виробництва у конкурентну перевагу за рахунок залучення інвестицій материнської компанії.

Висновки

Собівартість гірничометалургійного виробництва безпосередньо впливає на результати виробничо-господарської діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», а тому контроль за цим показником необхідно розглядати в комплексі в контексті створення дієвої системи контролінгу. Адаптація управління сучасним промисловим підприємством передбачає досягнення позитивного ефекту, перш за все, отримання певної суми прибутку або в теперішній час насамперед зниження збитковості діяльності та забезпечення стабільного функціонування навіть за складних умов господарювання.

Негативний рівень впливу факторів суттєво зріс протягом аналізованого періоду, тим самим збільшивши вплив економічних та безпекових ризиків на діяльність ПАТ «АМКР». Така тенденція пояснюється загальною воєнною агресією в Україні та кризою на енергетичному ринку, що склалася у цей період. Унаслідок повномасштабного вторгнення та руйнування звичної інфраструктури, ПАТ «АМКР» зіткнулося також з значними проблемами з боку логістики. Подорожчання логістики через переорієнтацію на залізничні перевезення до європейських портів призвело до зростання собівартості продукції, що за умов воєнних ризиків зробило експорт менш конкурентоспроможним. У зв'язку з ударами по енергетичній інфраструктурі ворогом та дефіцитом потужностей в енергосистемі України, сильно зросли ціни на енергоресурси. Це змусило підприємство закуповувати значні обсяги імпортової електроенергії з ЄС за цінами, що суттєво перевищують внутрішні, тим самим збільшивши виробничі витрати комбінату та спричинивши його збитковість

у 2023-2024 рр. Високий рівень інфляції також призвів до подорожчання товарно-матеріальних цінностей (ТМЦ), необхідних для підтримки технологічного циклу.

Варто зазначити, що значний негативний вплив мають і внутрішні виробничо-технологічні чинники. Високий рівень зносу основних фондів, що посилюється неможливістю повноцінного інвестування в модернізацію, створює загрози аварійних зупинок. Окрім того, гострою проблемою стала нестача кваліфікованого персоналу внаслідок міграції та мобілізації, що також впливає на обсяги виробництва сталі та прокату.

Значний вплив на діяльність ПАТ «АМКР» продовжують спричиняти агресивні дії конкурентів на світовому ринку металопродукції, особливо з боку виробників з низькими енерговитратами (Турція, Китай). Попри часткову стабілізацію ситуації у 2024 році, рівень зовнішніх та внутрішніх загроз залишається критичним, що потребує впровадження антикризових заходів та державної підтримки експортоорієнтованих підприємств гірничо-металургійного комплексу.

Враховуючи вищевикладене, пріоритетним напрямком стабілізації діяльності комбінату визначено стратегію мінімізації ризиків шляхом зниження витрат. Це являє собою впровадження енергоефективних технологій для зниження питомих витрат палива та електроенергії на одиницю продукції. Завдяки цьому частково вирівнюється тиск з боку цін на енергію і тим самим стабілізується фінансовий стан підприємства.

На основі загального матеріалу проведеного аналізу в другому розділі, можна зробити висновки, що традиційна модель управління капіталом АМКР потребує радикальної трансформації. В умовах 2022–2026 років фінансова безпека підприємства не може бути забезпечена без системної мінімізації ESG-ризиків. Для впровадження фінансової стратегії і для чіткого вирішення ситуації було визначено три стратегічні пріоритети: пріоритет «Зеленого» переходу (Е-складова): - головною загрозою фінансовій стійкості є технологічна застарілість, тому для її вирішення пропонується спрямувати зусилля на заміну агломераційного виробництва сучасними методами прямого відновлення заліза (DRI). Загалом це допоможе знизити витрати на екологічні податки і дозволить підприємству

уникнути дискримінаційних мит при експорті до ЄС (СВАМ), що збереже певним чином стабільність валютної виручки; -пріоритет стійкості людського капіталу (S-складова): У період до середини 2026 року критичним фактором безпеки є збереження трудового колективу в Криворізькому регіоні. Саме тому, інвестиції в охорону праці та медичне страхування працівників слід розглядати, як капітальні вкладення в операційну безперервність виробничого бізнесу;- пріоритет управлінської прозорості (G-складова): для залучення зовнішнього фінансування АМКР має впровадити інтегровану звітність, що відповідає стандартам GRI (Глобальна ініціатива зі звітності- стандарти нефінансової звітності (звітності зі сталого розвитку)) та SASB (Рада зі стандартів обліку сталого розвитку- галузеві стандарти розкриття ESG-інформації, орієнтовані на інвесторів). Це повинно допомогти мінімізувати інформаційні ризики для кредиторів та дозволить розраховувати на зниження премії за ризик.

Визначено, що реалізація цих пріоритетів дозволить змінити сприйняття АМКР міжнародними інвесторами. Замість «ризикового активу у зоні бойових дій», підприємство має стати «прикладом стійкої трансформації». Це дозволить у майбутньому змінити структуру капіталу у бік збільшення частки довгострокових інвестиційних ресурсів. І тим самим, стратегічні орієнтири до середини 2026 року мають бути сфокусовані на перетворенні нефінансових викликів у фінансові переваги, що є основою сучасної концепції фінансової безпеки.

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі було досліджено теоретико-методичні засади управління витратами на підприємстві та можливості впровадження механізму зниження собівартості металопродукції на прикладі ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». На основі проведеного дослідження сформульовано такі висновки:

Будь-яка діяльність суб'єкта господарювання зв'язана з витратами матеріальних, трудових та інших ресурсів, цінність яких визначено на ринку. В процесі управління компанією основним об'єктом являється процес аналізу та контролю витрат основної діяльності в цілому та окремо за видами, цілями та строками виконання. У цьому контексті пріоритетне місце у забезпеченні стабільного функціонування всіх без винятку суб'єктів господарювання належить формуванню оптимального розміру витрат та впровадження дієвих механізмів їх зниження, що особливо актуально в теперішніх умовах економічної нестабільності та невизначеності щодо перспектив успішної діяльності вітчизняних підприємств.

Витрати являються грошовим вираженням сум чинників, які потрібні для здійснення промисловим підприємством своєї закупівельної та збутової політики. Система управління собівартістю - це певна, багатоступінчата система, де об'єктом керування виступають затрати, а суб'єктом - керуюча система (керівники і менеджери компаній та виробничих цехів). Вона грає неабияку роль в формуванні та втіленні стратегії поведінки компаній в ринкових умовах, тобто обґрунтуванні ефективних управлінських рішень під впливом факторів зовнішнього середовища.

В умовах обмеженості ресурсів і досягнення запланованих цілей виникає об'єктивна необхідність постійного співставлення здійснених витрат та отриманих результатів. Зазначена проблема зростає в умовах інфляційних процесів, коли дані про понесені витрати слід постійно порівнювати з майбутніми витратами, які суттєво залежить від мінливої ситуації зовнішнього середовища. Можливість нейтралізації або передбачення впливу багатьох негативних внутрішніх та зовнішніх чинників з'являється завдяки раціонально організованому обліку витрат на гірничометалургійне виробництво.

Діяльність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» охоплює виробничий ланцюг від видобутку залізної руди до виготовлення готової металопродукції. В 2024 р. на підприємстві виробництво сталі зросло на ~70 % порівняно з 2023 — до **1,65 млн т**; чавуну — до **2,17 млн т (+42,7 %)**; прокату — до **1,53 млн т (+72,1 %)**.

Найбільшу питому вагу в структурі витрат ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» займають витрати на сировину та основні матеріали (особливо імпортні енергоресурси, частка яких складає 60% від загального обсягу придбання). При чому в структурі собівартості металопродукції підприємства енергоресурси складають в теперішній час 40 %, тоді як у 2020 році - лише 18% при значно нижчій вартості їх придбання, що також суттєво загострює ситуацію в контексті перспектив формування конкурентоспроможної ціни реалізації на зовнішніх ринках. Як один з варіантів реагування на зазначену ситуацію, пропонується встановлення модульних ядерних реакторів, про що відбуваються домовленості з Енергоатомом. Однак у такому разі власне виробництво і залучення електроенергії в гірничометалургійний процес можливе не раніше ніж через 5 років.

Проведений ABC- та XYZ-аналіз дозволив виділити найбільш суттєві напрями діяльності гірничометалургійного підприємства, підвищити ефективність організаційних, господарських та управлінських рішень завдяки їх цільовій направленості, виділити найбільш важливі, обґрунтовані витрати та пріоритетність їх управління, що підтверджує універсальний характер даних видів аналізу та доцільність використання для оптимізації витрат промислового підприємств. Аналіз підтверджує можливість використання матриці ABC- та XYZ-аналізу при прийнятті рішень щодо управління витратами компанії та вказує на необхідність прийняття певного господарського рішення на основі представлених стратегій для кожного окремого випадку, виходячи із галузі функціонування підприємства, сегменту ринку та видів витрат.

Виходячи з обсягу повноважень та відповідальності центри відповідальності групуються за витратами, доходами, прибутками та закупівлею. Організація обліку витрат за цими центрами обумовлює можливість здійснювати контроль за формуванням витрат, підвищувати відповідальність за їх доцільністю і

обґрунтовано розподіляти непрямі витрати за носіями витрат. В системі управління витратами ефективним є використання інформаційно-аналітичних можливостей бюджетування, як елементу управлінського обліку та контролю.

Рекомендовано проводити ретельний аналіз усіх показників діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» для того, щоб знайти ефективні резерви скорочення поточних витрат підприємства. Контроль на постійній основі над собівартістю ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» дасть можливість за результатами кількох операційних періодів розробити найбільш ефективну методику управління витратами для зазначеного підприємства; існуючі тенденції до погіршення економічної роботи на вітчизняних підприємствах пов'язані з тим, що бюджетні показники не доводяться до підрозділів, а відтак відсутній і оперативний облік та контроль за результатами їхньої діяльності, що ускладнює процес сприйняття управлінських рішень. В системі керування витратами ефективним є використання інформаційно-аналітичних можливостей бюджетування, як елементу управлінського обліку, та ключової складової, що обумовлює доцільність створення сучасної системи контролінгу за певними центрами відповідальності для виробництва якісної та конкурентоспроможної металопродукції з урахуванням впровадження механізму зниження собівартості продукції.

Прикладний аналіз діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за період 2021–2025 рр. виявив стан глибокої декапіталізації та деструкції капітальної бази. Внаслідок повномасштабного вторгнення, руйнування логістики та енергетичного дефіциту підприємство втратило майже 90% власного капіталу — з 76,5 млрд грн до рівня менше 8 млрд грн. Аналіз пасивів засвідчив критичне падіння коефіцієнта автономії до 0,14, що означає повну залежність від зовнішніх запозичень. Встановлено, що «боргова яма», сформована переважно короткостроковими зобов'язаннями у розмірі 36,9 млрд грн, створює постійну загрозу неплатоспроможності. Розрахунки від'ємної рентабельності активів (ROA на рівні -17,1%) підтверджують неефективність поточної моделі, де кожна гривня активів генерує збитки замість доданої вартості.

Розробка стратегічних рекомендацій у третьому розділі дозволила визначити вектор виходу з кризи до 2028 року. Обґрунтовано, що єдиним шляхом відновлення фінансової стійкості ПАТ “АМКР” є системна ESG-трансформація та використання інструментів “зеленого” фінансування. Запропоновано механізм випуску Green Bonds (зелених облігацій) для реструктуризації накопичених боргів та їх заміщення довгостроковим пільговим капіталом. Це дозволить провести необхідну екологічну модернізацію виробництва, що є передумовою збереження експортного потенціалу на ринках ЄС. Згідно з прогнозними розрахунками, реалізація цієї стратегії забезпечить поступове зростання власного капіталу до 28 млрд грн та повернення коефіцієнта автономії до безпечного рівня 0,48 до 2028 року.

Практична значущість роботи полягає у розробці конкретних управлінських рішень: від впровадження матриці ABC-XYZ для оптимізації оборотного капіталу (що дозволить вивільнити до 15% готівки) до використання автоматизованих систем управління даними (Data-driven decisions). Виконана робота доводить, що навіть у критичних умовах синергія виробничої адаптації, технологічних інновацій та гнучкої фінансової стратегії відкриває шлях до повної фінансової реабілітації промислового гіганта. Зміцнення фінансової безпеки ПАТ “АМКР” можливе лише через перехід від моделі виживання до моделі сталого розвитку, що дозволить підприємству вийти з кризи та забезпечити конкурентоспроможність у глобальному економічному просторі поствоєнного періоду.

Отримані результати можуть бути використані менеджментом гірничометалургійного підприємства для підготовки планів фінансового оздоровлення, ведення переговорів з міжнародними інвесторами та оптимізації внутрішньої структури капіталу. Робота підтверджує, що ефективне управління процесами формування капіталу є ключовим інструментом забезпечення життєздатності великих місто та бюджетоутворюючих промислових підприємств України, що створює необхідний підґрунтя для подальших наукових досліджень у цій сфері. У результаті проведеного дослідження рекомендовані наступні основні організаційно-управлінські заходи для зниження собівартості продукції для ПАТ

«АрселорМіттал Кривий Ріг» в складних умовах господарювання: *оптимізація технологічних процесів* в контексті модернізації доменних печей та агломераційних машин та впровадження Digital Twin (цифрових двійників) для контролю та моніторингу виробничих параметрів, оптимізації процесів та зменшення простоїв обладнання. На гірничометалургійному підприємстві використання Digital Twin печей дозволяє здійснювати контроль температури, витрат газу, складу газової суміші, що в результаті сприяє зменшенню енергоспоживання на 5–10%, зниженню кількості аварій та оптимізації режимів плавки при скороченні технологічних втрат сировини на 5–7%; *здійснення раціоналізації витрат сировини та матеріалів* за рахунок використання вторинної сировини та шлаків, оптимізації дозування добавок, зменшення втрат при транспортуванні, що дозволить знизити матеріальні витрати на 5–10%; *підвищення енергетичної ефективності* шляхом встановлення рекупераційних систем тепла, переходу на комбіновані та відновлювані джерела енергії, оптимізація режимів роботи печей, що забезпечить зниження витрат на енергоносії до 12–18%; *залучення можливостей автоматизації та цифровізації* на металургійному підприємстві за рахунок впровадження ERP (управління ресурсами підприємства, система для управління бізнес-процесами підприємства: працює на стратегічному рівні управління - планування виробництва, закупівля сировини) /SCADA (система для моніторингу і керування технологічними процесами - температура печей, витрати газу, стан обладнання/ MES (управління виробництвом - система, яка керує виробничими процесами між ERP і обладнанням, працює на рівні цеху - контроль плавок, облік виробництва) систем, використання AI (штучного інтелекту) для прогнозування дефектів та оптимізації роботи технологічного устаткування, що сприятиме зменшенню втрат через простої та браку продукції на 5–8%; *впровадження організаційно-економічних заходів* для оптимізації логістики та складських операцій, розробки систем калькуляції та KPI для контролю витрат, аутсорсингу непрофільних функцій, що дозволить скоротити адміністративні та логістичні витрати на 3–7%; *залучення інновацій та R&D (досліджень та розробок)* в контексті використання нових сплавів і технологій виплавки, нанотехнологій та адитивного виробництва,

підвищення якісних показників при менших витратах, що дозволить підвищити продуктивність на 5–10% та скоротити брак на 3–5%.

Доведено, що в умовах 2022–2026 років фінансова безпека досліджуваного підприємства не може бути забезпечена без системної мінімізації ESG-ризиків. Для впровадження фінансової стратегії і для чіткого вирішення ситуації було визначено три стратегічні пріоритети: пріоритет «Зеленого» переходу (E-складова): - головною загрозою фінансовій стійкості є технологічна застарілість, тому для її вирішення пропонується спрямувати зусилля на заміну агломераційного виробництва сучасними методами прямого відновлення заліза (DRI). Загалом це допоможе знизити витрати на екологічні податки і дозволить підприємству уникнути дискримінаційних мит при експорті до ЄС (CBAM), що збереже певним чином стабільність валютної виручки; - пріоритет стійкості людського капіталу (S-складова): у період до середини 2026 року критичним фактором безпеки є збереження трудового колективу в Криворізькому регіоні. Саме тому, інвестиції в охорону праці та медичне страхування працівників слід розглядати, як капітальні вкладення в операційну безперервність виробничого бізнесу; - пріоритет управлінської прозорості (G-складова): для залучення зовнішнього фінансування АМКР має впровадити інтегровану звітність, що відповідає стандартам GRI (Глобальна ініціатива зі звітності- стандарти нефінансової звітності (звітності зі сталого розвитку)) та SASB (Рада зі стандартів обліку сталого розвитку- галузеві стандарти розкриття ESG-інформації, орієнтовані на інвесторів). Це повинно допомогти мінімізувати інформаційні ризики для кредиторів та дозволить розраховувати на зниження премії за ризик.

Крім того, якщо систематизувати раніше наведену інформацію можна зазначити, що фінансова безпека ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» безпосередньо залежить від інтеграції ESG-факторів у фінансову стратегію, а тому доцільно рекомендувати впровадження разом з оптимізацією витрат гірничометалургійного виробництва запропонованого комплексу організаційно-управлінських заходів, що забезпечить підприємству необхідний запас міцності для відновлення та стабільного розвитку в поствоєнний період в умовах сучасних викликів, роблячи

його потенційно привабливим для глобальних фінансових інвесторів в найближчій перспективі.

Таким чином, для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» ключовими є застосування у виробничому процесі *оптимізації технологій, енергетичної ефективності та раціоналізації використання сировини*, оскільки ці статті підтверджують значний вплив цих факторів на собівартість металопродукції. З огляду на те, що понад 70% витрат гірничо-металургійного підприємства припадає на сировину та енергоресурси, у тому числі коштовні імпортні, саме управління ресурсоспоживанням є головним резервом зниження поточних експлуатаційних витрат. Задля реалізації цього напряму доцільно застосовувати:- впровадження інноваційних програм енергоефективності в доменному та прокатному виробництві;- подальше широке використання вторинних енергоресурсів;- оптимізація структури закупівель сировини на основі виваженої логістичної політики;- зменшення втрат металу на технологічних стадіях;- перехід на цифровий моніторинг витрат енергії у режимі реального часу, очікуваним результатом стане зниження енергоємності металургійного виробництва та відповідно скорочення матеріальних витрат в умовах сучасних викликів.

Отже, собівартість металопродукції підприємства безпосередньо впливає на результати виробничо-господарської та фінансово-економічної діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», а тому організацію контролю за витратами необхідно розглядати в комплексі в контексті створення дієвої системи контролінгу на основі використання ABC та XYZ аналізу, що особливо важливо за подальшого збереження тенденцій складних умов господарювання протягом останніх 4 років.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бойчик І. М. Економіка підприємства: підручник. Київ: Кондор, 2016. 378 с.
2. Швиданенко Г. О., Лаврененко В. В. Управління витратами: Навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2022. 278 с.
3. Мних Є. В. Економічний аналіз: підручник. Київ: Знання, 2011. 630 с.
4. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства [Текст] : навч. посібник. 3-тє вид., випр. і доп. К. : Знання, 2007. 668 с.
5. Петренко І. М. Аналіз собівартості продукції промислових підприємств. Економіка та держава. 2022. № 5. С. 45–50. DOI: 10.32702/2306-6806.2022.5.45
6. Шевченко О. В. Управління витратами в умовах нестабільності. Фінанси України. 2023. № 2. С. 78–84. URL: <https://finukr.org.ua>
7. Drury C. Management and Cost Accounting. 10th ed. Cengage Learning, 2021. 800 p.
8. Гончар О. І. Цифровізація аналізу витрат підприємства // Економічний простір. 2024. № 180. С. 112–118. DOI: 10.32782/2224-6282/180-20.
9. Карпенко А., Лоза С. ESG-загрози економічній безпеці підприємств металургії. *Економічний аналіз*. 2025. Том 35. № 1. С. 419–427. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.01.419>.
10. Михаліцька, Н. Я., Яцик, М. Р. Оцінка готовності підприємств України до врахування ESG-факторів при плануванні бізнес-стратегій. Herald of Khmelnytskyi National University. 2023. № 33. С. 77–90. DOI: 10.31891/2307-5740-2024-332-1.
11. АНІСІМОВА О, СІДОРЕНКО Н. ПОБУДОВА ВНУТРІШНЬОЇ СИСТЕМИ ESG СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences 2025, №1. С. 676-686. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-100>
12. Serafeim, G. ESG metrics and firm valuation: The impact on capital structure. Strategic Finance. 2023. Vol. 104, № 5. P. 28–35.
13. Kotsantonis, S., & Serafeim, G. Four things no one will tell you about ESG data. Journal of Applied Corporate Finance. 2022. Vol. 34, № 1. P. 50–58.

14. PwC. ESG and Access to Capital: Market Trends and Investor Expectations. London: PwC Research Report, 2024.
15. Deloitte. Sustainable Finance and ESG Risk Management. New York: Deloitte Insights, 2023.
16. Kaplan R. S., Anderson S. R. Time-Driven Activity-Based Costing // Harvard Business Review. 2021. URL: <https://hbr.org>.
17. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати», затверджене наказом Міністерства фінансів України від 31.12.99 № 318. Редакція від 03.11.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text>. (дата звернення: 16.04.2026).
18. Ємельянов, О., Курило, О., & Петрушка, Т. (2022). МЕХАНІЗМ, МЕТОДИ ТА СПОСОБИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЇХ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ. *Економіка та суспільство*, (38). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-58>.
19. Перерва, П. Г., Кобелева, Т. О., Keršys, R. та ін. *Розвиток методів формування собівартості продукції та оцінка її впливу на ефективність діяльності промислового підприємства. Technology Audit and Production Reserves*. 2025. Том 3, № 4(83). С. 26–33. <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2025.331215>.
20. Перерва, П. Г., Чернишенко, О. І., Пономарьов, В. Д., Кобелева, Т. О., Veresne, S. M., Nagy, S., Keršys, R., Reichling, P., Ткачова, Н. П., & Ткачов, М. М. (2025). Формування собівартості продукції методами «таргет-костинг» і «кайдзен-костинг» та їх вплив на ефективність діяльності підприємства. *Technology Audit and Production Reserves*, 1(4(81), 20–27. <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2025.323949>.
21. Сніщенко Р. Г., Мазур-Надопта Д. В. Управління виробничими витратами суб'єктів господарювання (*Management of production costs of business entities*). Трансформаційна економіка. (2025) Р. 94-99–DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-10-15>.
22. *Енергоефективність у металургійному секторі: концепція та показники оцінки (Energy efficiency in the metallurgical sector: concept and evaluation metrics) //*

В.Л. Коваленко, Н.О. Міняйло, О.М. Баріщенко, Л.І. Шевчук, В.В. Васецький, В. Башко, В. Кописов. “Modern problems of metallurgy” No 28–2025. DOI: 10.34185/1991-7848.2025.01.15.

23. Гірничо-металургійний комплекс України: сучасні тенденції та результати/ О. В. Гончарук, О. І. Рябко, Б. М. Оверковський. Інфраструктура ринку. 2021. Вип. 55. С. 86-97. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2021_55_17

24. Mining sustainability and circular economy in the context of mineral extraction (*Сталий розвиток гірничодобувної промисловості та циркулярна економіка в контексті видобутку корисних копалин.*). Маркєвич К. та інші // *Mining Journal*. Volume 16 (2022), Issue 1, 101-113. <https://doi.org/10.33271/mining16.01.101>–

25. Грибовська Ю.М., Москаленко К.В. Витрати в системі управління металургійним підприємством // *Економічний вісник ДДТУ*. 2023. 1(6). С. 118-125. DOI:[https://doi.org/10.31319/2709-2879.2023iss1\(6\).283019pp118-125](https://doi.org/10.31319/2709-2879.2023iss1(6).283019pp118-125).

26. Чернявська, І. М., Тарасенко, С. І., Голишева, Ю. Р., Павлюк, Р. Д. Удосконалення управління ефективністю господарської діяльності металургійного підприємства в умовах ринкової нестабільності // *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*, № 2(11), 2025 (опубл. 2026), С. 95–108.

27. Янковий, О. Г., Кузнєцов, Е. А. Удосконалення виробничої програми підприємства як спосіб адаптації до змін ринку // *Науковий вісник Національного гірничого університету*, 2023, (5): 171 – 177. <https://doi.org/10.33271/nvngu/2023-5/171>.

28. *Наукові засади структурної трансформації промислового сектора економіки: міжнародний, національний та регіональний виміри: монографія / ДУ “Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долішнього НАН України”;* наук. ред. С.О. Іщук. Львів, 2023. 191 с. (Серія «Регіони: моніторинг, прогнози, моделі»). URL: <http://ird.gov.ua/irdp/p20230003.pdf>.

29. Na, H., Yuan, Y., Sun, J., Zhang, L., & Du, T. *Integrative optimization for energy efficiency, CO₂ reduction, and economic gains in the iron and steel industry: A holistic approach*. *Resources, Conservation & Recycling*. 2025. Vol. 212, Art. 107992. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2024.107992>.

30. Qiu, Ziyang; Sun, Jingchao; Du, Tao; Na, Hongming; Zhang, Lei; Yuan, Yuxing; Wang, Yisong. *Impact of hydrogen metallurgy on the current iron and steel industry: a comprehensive material-exergy-emission flow analysis*. Applied Energy. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.apenergy.2023.122452>.
32. Na, H., Sun, J., Qiu, Z., Yuan, Y., Du, T. *A novel evaluation method for energy efficiency of process industry — A case study of typical iron and steel manufacturing process*. Energy. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.energy.2021.123890>.
33. Ren, Lei; Zhou, Sheng; Peng, Tianduo; Ou, Xunmin. *A review of CO₂ emissions reduction technologies and low-carbon development in the iron and steel industry focusing on China*. Renewable and Sustainable Energy Reviews. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.rser.2021.110123> (Scopus/WoS).
34. Cui, J., Meng, G., Zhang, K., Zuo, Z., Song, X., Zhao, Y., & Luo, S. *Research Progress on Energy-Saving Technologies and Methods for Steel Metallurgy Process Systems—A Review*. Energies. 2025. 18(10):2473. <https://doi.org/10.3390/en18102473>.
35. Qiu, Z., Sun, J., Du, T., Na, H., Zhang, L., & Yuan, Y. *Energy-carbon comprehensive efficiency evaluation of a hydrogen metallurgy system with low-temperature waste heat recovery*. Applied Energy. 2025; Vol. 401, Art. 126646. <https://doi.org/10.1016/j.apenergy.2025.126646>.
36. Wan, F., Li, J., Han, Y., & Yao, X. *Research of the Impact of Hydrogen Metallurgy Technology on the Reduction of the Chinese Steel Industry's Carbon Dioxide Emissions*. Sustainability. 2024. 16(5):1814. <https://doi.org/10.3390/su16051814>.
37. Arras, M., Jeandey, T.-F., He, Y., Gupta, P., Li, Z., & Ma, L. *Decarbonizing China's iron and steel industry: Hydrogen-based mitigation pathway and techno-economic implications*. International Journal of Hydrogen Energy. 2025; Vol. XXX. <https://doi.org/10.1016/j.ijhydene.2025.06.136>.
38. Yang, M., Yuan, Y., & Na, H. *Multi-objective optimization on energy consumption, CO₂ emission and production cost for iron and steel industry*. Journal of Environmental Management. 2023; Vol. XXX. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2023.119102>.

39. Zhang, L., Yuan, Y., Yan, S., Du, T., & Na, H. *Modeling, Optimization, and Multi-Indicator Impact Analysis of Fe–C–O-Based Hot Metal Manufacturing Process: A Case Study in a Typical Ironmaking Plant*. *Journal of Sustainable Metallurgy*. 2025. <https://doi.org/10.1007/s40831-025-01196-y>.

40. Звіти про управління (Integrated Report) ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2022-2024 рік. URL: [bhttps://ukraine.arcelormittal.com/wp-content/uploads/2024/01/q4_2023_amkr_report.pdf](https://ukraine.arcelormittal.com/wp-content/uploads/2024/01/q4_2023_amkr_report.pdf) (дата звернення: 26.04.2026).

41. Річна інформація діяльності ПАТ «Запоріжсталь» за 2022-2024 рік <https://zaporizhstal.com/uk-ua/about/shareholders-info/reguljarna-informacija/?year=2025>

42. Річна інформація діяльності ТОВ «Метінвест Холдінг» за 2024 рік chromeextension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://metinvestholding.com/ua/ar2024/uploads/2025/07/metinvest-annual-report-2024_ua.pdf.

43. Bolton, P., & Kasperczyk, M. Do investors care about carbon risk? *Journal of Financial Economics*. 2022. Vol. 142, № 2. P. 517–549.

44. Методичні рекомендації з формування собівартості продукції (робіт, послуг) у промисловості. Наказ Міністерства промислової політики України від 09.07.2007 N 373, розроблені Державним інститутом комплексних техніко-економічних досліджень (ДП ДІКТЕД) у відповідності з вимогами національних стандартів бухгалтерського обліку і нормативно-законодавчої бази України станом на 01.01.2007р.

45. Пузирьова, П. Трансформація фінансової системи для забезпечення економічної безпеки та національних інтересів. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2024. Т. 8, № 4.

46. Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. ESG and financial performance: Aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*. 2022. Vol. 12, № 1. P. 210–233.

47. Буткевич, Т. В. Сучасні загрози фінансовій безпеці підприємства. *Український економічний часопис*. 2023. № 3. С. 34–46. DOI: 10.32782/2786-8273/2023-3-3.

48. Матвійчук, В.І., Матушевський, О.В. Формування фінансової безпеки суб'єкта господарювання в умовах воєнного стану. Економіка і організація управління. 2023. № 4. С. 120–135. DOI: 10.31558/2307-2318.2023.4.13.

49. Шелудько, С. Інституціональні загрози фінансовій безпеці України: механізм формування та наслідки впливу. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2025. № 3(43). С. 378–389.

50. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 05.05.2026).

51. Обґрунтування логістичних систем управління підприємством на основі ABC та XYZ-аналізу. Разумова К.М., Темченко О.А., Шевчук Н.А., Максимова О.С. Наукоємні технології. НАУ, № 3(51), 2021. С. 281-291. DOI: 10.18372/2310-5461.51.15999. 0,6875 д.а.

52. Аналітичні матеріали щодо гірничо-металургійного комплексу України // *GMK Center*. 2021–2025. <https://www.unian.ua/economics/other/metalurgizabezpechili-ukrajini-5-5-vvp-gmk-center-13357911.html>

53. Нестерова, К., Чередніченко, С., & Ползікова, Г. (2025). Циркулярна модель стратегічного розвитку гірничо-металургійного комплексу та механізми її реалізації. *Науковий вісник Полісся*, (2 (31), 85–97. [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-85-97](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-85-97).

54. Мушнікова С. А. Прийнятний рівень загроз і ризиків безпеки розвитку підприємств як вихідний параметр визначення біфуркаційних станів. *Бізнес Інформ*. 2020. №1. С. 230–236. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2020_1_29 (дата звернення: 04.04.2026).

55. Тітов В. Економічні ризики: поняття, сутність, підходи до управління ними у промисловому маркетингу. *Сталий розвиток економіки*. 2024. №3 (50). С. 378–385. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-56>.

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансовий звіт ПАТ «АМКР» за 2021 рік

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД

ЗА РІК, ЯКИЙ ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2021 РОКУ

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

Стаття 1	Примітки 2	2021 рік 3	2020 рік 4
Дохід від звичайної діяльності	22	109,303,155	63,496,684
Собівартість реалізації	24	(74,561,304)	(58,845,530)
Валовий прибуток		34,741,851	4,651,154
Інші доходи	25	521,083	324,998
Витрати на збут		(109,339)	(48,092)
Адміністративні витрати	26	(3,511,390)	(2,159,849)
Інша витрата	27	(605,870)	(701,915)
Прибуток (збиток) від операційної діяльності		31,036,335	2,066,296
Фінансові доходи	28	195,131	22,373
Фінансові витрати	29	(542,670)	(1,240,995)
Прибуток (збиток) до оподаткування		30,688,796	847,674
Витрати на сплату податку (доходи від повернення податку)	13	(5,472,728)	(106,772)
Прибуток (збиток) від діяльності, що триває		25,216,068	740,902
Прибуток (збиток)		25,216,068	740,902

(в українських гривнях)

Стаття 1	Примітки 2	2021 рік 3	2020 рік 4
Базовий прибуток (збиток) на акцію від діяльності, що триває	12	6.53	0.19
Загальна сума базового прибутку (збитку) на акцію		6.53	0.19
Розбавлений прибуток (збиток) на акцію від діяльності, що триває	12	6.53	0.19
Загальна сума розбавленого прибутку (збитку) на акцію		6.53	0.19

Стаття 1	Примітки 2	2021 рік 3	2020 рік 4
Прибуток (збиток)		25,216,068	740,902
Інший сукупний дохід, до оподаткування, прибутки (збитки) від переоцінки програм з визначеною виплатою	14	81,564	(600,922)
Загальна сума іншого сукупного доходу, який не буде перекласифіковано у прибуток або збиток, до оподаткування		81,564	(600,922)
Загальна сума іншого сукупного доходу, до оподаткування		81,564	(600,922)
Податок на прибуток, що відноситься до переоцінки пенсійної програми з визначеною виплатою у складі іншого сукупного доходу	13	(14,681)	108,166
Сумарний податок на прибуток, що відноситься до компонентів іншого сукупного доходу, який не буде перекласифіковано у прибуток або збиток		(14,681)	108,166
Загальна сума іншого сукупного доходу		66,883	(492,756)
Загальна сума сукупного доходу		25,282,951	248,146

Продовження Додатка А

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН
НА 31 ГРУДНЯ 2021 РОКУ
(у тисячах українських гривень)

АКТИВИ	Примітки	31 грудня 2021 року	31 грудня 2020 року	31 грудня 2019 року
1	2	3	4	5
Непоточні активи				
Основні засоби	6	59,836,707	57,920,560	60,311,463
Інвестиційна нерухомість	6	2,395	2,635	12,679
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	6	348,344	380,563	338,643
Загальна сума непоточних активів		60,187,446	58,303,758	60,662,785
Поточні активи				
Поточні запаси	7	14,495,239	7,438,127	9,948,534
Торговельна та інша поточна дебіторська заборгованість	8	26,303,048	19,702,417	22,571,356
Поточні фінансові інвестиції		-	-	1,429
Поточні податкові активи, поточні	10	3,328,865	1,935,478	3,195,554
Інші поточні нефінансові активи		111,518	102,085	159,545
Грошові кошти та їх еквіваленти	11	1,374,859	867,691	1,005,218
Загальна сума поточних активів		45,613,529	30,045,798	36,881,636
Загальна сума активів		105,800,975	88,349,556	97,544,421

ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ТА ЗОБОВ'ЯЗАННЯ	Примітки	31 грудня 2021 року	31 грудня 2020 року	31 грудня 2019 року
1	2	3	4	5
Власний капітал				
Статутний капітал	12	3,859,533	3,859,533	3,859,533
Нерозподілений прибуток		45,725,551	30,119,720	29,378,818
Актурні різниці (прибутки/збитки)		(1,710,735)	(1,777,618)	(1,284,862)
Інші резерви		28,677,651	28,677,651	28,677,651
Загальна сума власного капіталу		76,552,000	60,879,286	60,631,140
Непоточні зобов'язання				
Непоточне забезпечення на винагороди працівникам	14	2,602,636	2,846,473	2,183,668
Інше непоточне забезпечення	19	1,264,851	1,566,615	1,404,404
Довгострокові банківські кредити	15	982,015	2,327,942	3,047,624
Торговельна та інша непоточна кредиторська заборгованість		305,481	497,962	372,022
Відстрочені податкові зобов'язання	13	2,204,257	2,365,594	3,133,782
Загальна сума непоточних зобов'язань		7,359,240	9,604,586	10,141,500
Поточні зобов'язання				
Інші поточні забезпечення		12,356	8,257	7,786
Торговельна та інша поточна кредиторська заборгованість	16, 17, 18, 20	18,560,564	12,210,040	24,198,315
Поточні податкові зобов'язання, поточні		527,343	596,609	136,815
Інші поточні фінансові зобов'язання	21	2,228,306	4,534,976	2,354,777
Інші поточні нефінансові зобов'язання		561,166	515,802	74,088
Загальна сума поточних зобов'язань		21,889,735	17,865,684	26,771,781
Загальна сума зобов'язань		29,248,975	27,470,270	36,913,281
Загальна сума власного капіталу та зобов'язань		105,800,975	88,349,556	97,544,421

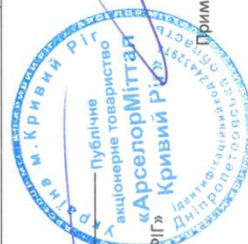
Продовження Додатка А

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

ЗВІТ ПРО ЗМІНИ У ВЛАСНОМУ КАПІТАЛІ
ЗА РІК, ЯКИЙ ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2021 РОКУ
(у тисячах українських гривень)

	2021 рік						2020 рік					
	Статутний капітал		Інші резерви		Власний капітал		Статутний капітал		Інші резерви		Власний капітал	
	Резерв на курсові зміни у результаті переведення	Резерв переціночок програм з визначеною виплатою	Резервний капітал	Резерв переціночок програм з визначеною виплатою	Резервний капітал	Нерозподілений прибуток	Резерв на курсові зміни у результаті переведення	Резерв переціночок програм з визначеною виплатою	Резервний капітал	Резерв переціночок програм з визначеною виплатою	Резервний капітал	Нерозподілений прибуток
Власний капітал на початок періоду	3,859,533	28,098,721	3,859,533	(1,777,618)	578,930	26,900,033	30,119,720	60,879,286				
Прибуток (збиток)	-	-	-	-	-	-	25,216,068	25,216,068				
Інший сукупний дохід	-	-	-	66,883	-	66,883	-	66,883				
Сукупний дохід	-	-	-	66,883	-	66,883	25,216,068	25,282,951				
Дивіденди, визнані як розподіл між власниками	-	-	-	-	-	-	(9,610,237)	(9,610,237)				
Збільшення (зменшення) власного капіталу	-	-	-	66,883	-	66,883	15,605,831	15,672,714				
Власний капітал на кінець періоду	3,859,533	28,098,721	3,859,533	(1,710,735)	578,930	26,966,916	45,725,551	76,552,000				
Власний капітал на початок періоду	3,859,533	28,098,721	3,859,533	(1,284,862)	578,930	27,392,789	29,378,818	60,631,140				
Прибуток (збиток)	-	-	-	-	-	-	740,902	740,902				
Інший сукупний дохід	-	-	-	(492,756)	-	(492,756)	-	(492,756)				
Сукупний дохід	-	-	-	(492,756)	-	(492,756)	740,902	248,146				
Збільшення (зменшення) власного капіталу	-	-	-	(492,756)	-	(492,756)	740,902	248,146				
Власний капітал на кінець періоду	3,859,533	28,098,721	3,859,533	(1,777,618)	578,930	26,900,033	30,119,720	60,879,286				

Від імені керівництва Компанії:

Мауро Лотгобардо,
Генеральний директор
ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»Плішко Сергій Анатолійович,
Фінансовий директор – головний бухгалтер
ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

Примітки на сторінках 11-71 є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності.

Додаток Б

Фінансовий звіт ПАТ «АМКР» за 2022 рік

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

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

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

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

Продовження Додатка Б

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД

ЗА РІК, ЯКИЙ ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2022 РОКУ

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

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

(в українських гривнях)

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

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

Продовження Додатка Б

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

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

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

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

Фінансовий звіт ПАТ «АМКР» за 2023 рік

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН
НА 31 ГРУДНЯ 2023 РОКУ

(у тисячах українських гривень)

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

ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ТА ЗОБОВ'ЯЗАННЯ	Примітки	31 грудня 2023 року	31 грудня 2022 року
1	2	3	4
Власний капітал			
Статутний капітал			
Нерозподілений прибуток	12	3,859,533	3,859,533
Інші резерви		(15,094,583)	(3,283,553)
Загальна сума власного капіталу		27,251,844	27,636,959
Непоточні зобов'язання			
Непоточне забезпечення на винагороди працівникам	14	2,119,824	1,820,270
Інше непоточне забезпечення	18	1,801,248	1,485,275
Довгострокові банківські кредити	15	2,272,107	2,475,694
Інші непоточні фінансові зобов'язання		205,383	265,115
Загальна сума непоточних зобов'язань		6,398,562	6,046,354
Поточні зобов'язання			
Інші поточні забезпечення		-	8,115
Торговельна та інша поточна кредиторська заборгованість	17	11,628,659	11,024,153
Поточні податкові зобов'язання, поточні		181,931	68,286
Інші поточні фінансові зобов'язання	20	11,999,521	6,763,381
Інші поточні нефінансові зобов'язання		806,251	559,533
Загальна сума поточних зобов'язань		24,616,362	18,423,468
Загальна сума зобов'язань		31,014,924	24,469,822
Загальна сума власного капіталу та зобов'язань		47,031,718	52,682,761

Від імені керівництва Компанії:

Продовження Додатка В

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД

ЗА РІК, ЯКИЙ ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2023 РОКУ

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

Стаття 1	Примітки 2	2023 рік 3	2022 рік 4
Дохід від звичайної діяльності	21	41,848,635	43,818,410
Собівартість реалізації	23	(50,635,909)	(55,829,721)
Валовий прибуток		(8,787,274)	(12,011,311)
Інші доходи			
Витрати на збут	24	429,403	596,185
Адміністративні витрати		(33,255)	(42,846)
Інша витрата	25	(1,679,688)	(1,805,121)
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	26	(190,963)	(36,967,188)
Фінансові доходи		(10,261,777)	(50,230,281)
Фінансові витрати	27	48,123	25,141
Прибуток (збиток) до оподаткування	28	(1,508,095)	(1,155,305)
Податкові доходи (витрати)		(11,721,749)	(51,360,445)
Прибуток (збиток) від діяльності, що триває	13	(89,281)	2,351,341
Прибуток (збиток)		(11,811,030)	(49,009,104)
		(11,811,030)	(49,009,104)

(в українських гривнях)

Стаття 1	Примітки 2	2023 рік 3	2022 рік 4
Базовий прибуток (збиток) на акцію від діяльності, що триває	12	(3.06)	(12.70)
Загальна сума базового прибутку (збитку) на акцію		(3.06)	(12.70)
Розбавлений прибуток (збиток) на акцію від діяльності, що триває	12	(3.06)	(12.70)
Загальна сума розбавленого прибутку (збитку) на акцію		(3.06)	(12.70)

Стаття 1	Примітки 2	2023 рік 3	2022 рік 4
Прибуток (збиток)		(11,811,030)	(49,009,104)
Інший сукупний дохід, до оподаткування, прибутки (збитки) від переоцінки програм з визначеною виплатою	14	(385,115)	817,125
Загальна сума іншого сукупного доходу, який не буде перекласифіковано у прибуток або збиток, до оподаткування		(385,115)	817,125
Загальна сума іншого сукупного доходу, до оподаткування		(385,115)	817,125
Податок на прибуток, що відноситься до переоцінки пенсійної програми з визначеною виплатою у складі іншого сукупного доходу	13	-	(147,082)
Сумарний податок на прибуток, що відноситься до компонентів іншого сукупного доходу, який не буде перекласифіковано у прибуток або збиток		-	(147,082)
Загальна сума іншого сукупного доходу		(385,115)	670,043
Загальна сума сукупного доходу		(12,196,145)	(48,339,061)

Продовження додатку В

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

ЗВІТ ПРО ЗМІНИ У ВЛАСНОМУ КАПІТАЛІ
ЗА РІК, ЯКИЙ ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2023 РОКУ
(у тисячах українських гривень)

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

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

Від імені керівництва Компанії:

Фінансовий звіт ПАТ «АМКР» за 2024 рік

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН

НА 31 ГРУДНЯ 2024 РОКУ

(у тисячах українських гривень)

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

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

Продовження Додатку Д

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД

ЗА РІК, ЯКИЙ ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2024 РОКУ

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

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

(в українських гривнях)

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

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

Продовження Додатку Д

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

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

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

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

ДОДАТОК Е

Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства ТОВ «Метінвест Холдинг» за 2021-2025 роки

З метою проведення аналізу *фінансово-економічної діяльності* ТОВ «Метінвест Холдинг» систематизуємо ключові показники у таблицю Е.1 на основі «Звіту про фінансовий стан протягом 2021-2025 років» з офіційного сайту компанії.

Таблиця Е.1 Звіт про фінансовий стан підприємства протягом 2021-2025 років

Показник (у млн дол.)	2021	2022	2023	2024	2025
Валюта балансу (активи)	15,980	8,785	9,133	8,133	7,900
Необоротні активи	9,850	5,120	5,400	5,010	4,900
Оборотні активи	6,130	3,665	3,733	3,123	3,000
Власний капітал	7,970	2,870	2,623	1,975	1,600
Зобов'язання	8,010	5,915	6,510	6,158	6,300

Тепер, маючи числові показники, коротко охарактеризуємо передумови кожного року і після перейдемо безпосередньо до інтерпретаційного аналізу *фінансово-економічної діяльності*.

2021 рік характеризувався для ТОВ «Метінвест Холдинг» як період пікових фінансових результатів і максимальної виробничої активності. Це було зумовлено відновленням світової економіки після пандемії COVID-19 та різким зростанням цін на металопродукцію і залізну руду. Підприємство працювало на повну виробничу потужність, зокрема завдяки стабільній роботі ключових металургійних активів у Маріуполі. У результаті компанія суттєво наростила активи, зберігала високий рівень власного капіталу та зменшувала боргове навантаження.

У 2022 році відбулося різке погіршення фінансово-економічного стану підприємства через повномасштабну війну. Втрата або знищення ключових виробничих активів, зокрема в Маріуполі, суттєво скоротила виробничу базу та обсяги доходів. Порушення логістичних ланцюгів і блокада портів призвели до зниження ліквідності та оборотних активів. Значні збитки та переоцінка активів спричинили різке скорочення власного капіталу, що суттєво погіршило фінансову стійкість компанії.

Продовження Додатку Е

У 2023 році спостерігалася часткова стабілізація діяльності після кризового 2022 року. Підприємство адаптувалося до нових умов, переорієнтувавши логістичні маршрути на європейські ринки та оптимізувавши виробництво. Незважаючи на це, показники залишалися значно нижчими за довоєнний рівень через втрату частини виробничих потужностей. Водночас зберігалася зниження власного капіталу та зростання зобов'язань, що свідчило про потребу у зовнішньому фінансуванні.

У 2024 році підприємство зіткнулося з новим погіршенням фінансових показників через тривалий вплив війни, високі витрати та енергетичну нестабільність. Попри часткове покращення логістики через морські коридори, цього було недостатньо для відновлення зростання. Активи та власний капітал продовжили скорочуватися, що свідчить про роботу компанії переважно в режимі підтримки діяльності та утримання позицій.

У 2025 році тенденція до зниження ключових показників зберігалася, що відображає тривалий вплив воєнних ризиків і відсутність повного відновлення виробничої бази. Незважаючи на часткову стабілізацію операційної діяльності, підприємство продовжувало працювати в умовах обмежених ресурсів і високої залежності від зовнішнього фінансування. Загалом ситуація залишалася складною, а перспективи покращення на пряму залежали від безпекової ситуації в країні.

На основі динаміки фінансових показників та передумов їх формування можна визначити характер **фінансово-економічної** діяльності ТОВ «Метінвест Холдинг» у кожному році, що дозволяє глибше зрозуміти не лише результати, а й поведінку підприємства в різних економічних умовах.

У 2021 році підприємство здійснювало активну експансійну **фінансово-економічну** діяльність, спрямовану на максимізацію прибутку та розширення масштабів бізнесу. Це підтверджується високою валютою балансу (15,98 млрд дол.), значним обсягом необоротних активів (9,85 млрд дол.), що свідчить про інтенсивне використання виробничих потужностей, а також високим рівнем

Продовження Додатку Е

власного капіталу (7,97 млрд дол.). Така структура вказує на інвестиційно-орієнтовану модель розвитку, де підприємство не лише ефективно функціонувало, а й мало потенціал для подальшого розширення. Передумови (зростання світових цін, відновлення попиту) підтверджують, що компанія діяла в умовах сприятливого ринку та використовувала можливості для нарощування виробництва й експорту.

У 2022 році характер фінансово-економічної діяльності різко змінився на кризово-адаптаційний (антикризовий). Зменшення активів майже вдвічі (до 8,785 млрд дол.) і суттєве падіння власного капіталу (до 2,87 млрд дол.) свідчать не просто про зниження ефективності, а про вимушене скорочення бізнесу. Підприємство фактично втратило частину виробничого потенціалу, що означає перехід від розвитку до виживання та збереження ключових ресурсів. Водночас відносно високий рівень зобов'язань (5,915 млрд дол.) вказує на необхідність підтримки ліквідності за рахунок зовнішніх джерел. Отже, у 2022 році підприємство здійснювало діяльність, спрямовану на мінімізацію втрат, стабілізацію операцій та збереження функціонування в умовах форс-мажору.

У 2023 році підприємство перейшло до адаптивно-відновлювальної фінансово-економічної діяльності. Незначне зростання активів (до 9,133 млрд дол.) та стабілізація оборотних активів свідчать про відновлення операційних процесів і перебудову бізнес-моделі. Передумови (переорієнтація логістики, вихід на нові ринки) підтверджують, що компанія активно шукала альтернативні шляхи функціонування. Однак зростання зобов'язань (6,51 млрд дол.) при зниженні власного капіталу означає, що відновлення відбувалося переважно за рахунок залучених ресурсів. Це дозволяє охарактеризувати діяльність як адаптацію до нових умов із частковим відновленням, але без повернення до попереднього рівня ефективності.

У 2024 році підприємство здійснювало стабілізаційно-утримуючу фінансово-економічну діяльність. Зменшення активів (до 8,133 млрд дол.) та власного капіталу (1,975 млрд дол.) свідчить про відсутність зростання і подальше

Продовження Додатку Е

виснаження ресурсної бази. Водночас відносна стабільність зобов'язань означає, що компанія підтримує свою діяльність за рахунок зовнішнього фінансування. Передумови (нестабільність, енергетичні ризики, часткове відновлення логістики) підтверджують, що підприємство зосереджується не на розвитку, а на утриманні досягнутих позицій і забезпеченні безперервності діяльності. Таким чином, діяльність у 2024 році має характер обмеженого функціонування в умовах високої невизначеності.

У 2025 році підприємницька діяльність набуває ознак затяжної адаптаційно-обмеженої моделі функціонування. Подальше зниження активів (до 7,9 млрд дол.) і особливо власного капіталу (1,6 млрд дол.) свідчить про відсутність інвестиційного відновлення та поступове скорочення економічного потенціалу. Одночасно стабільно високий рівень зобов'язань (6,3 млрд дол.) вказує на зростання фінансової залежності, що обмежує стратегічні можливості підприємства. Це означає, що компанія функціонує в режимі обмеженого розвитку з акцентом на підтримку життєздатності, а не на розширення чи інноваційний прорив.

Тепер виконаємо подібний підход, систематизувавши відповідні дані у таблицю Е.2 «Звіт про сукупний дохід протягом 2021-2025 років».

Таблиця Е.2. Звіт про сукупний дохід компанії протягом 2021-2025 років

Показник (у млн дол.)	2021	2022	2023	2024	2025
Дохід (виручка)	18,005	8,288	7,397	8,050	6,800
Собівартість реалізованої продукції	-10,200	-6,900	-6,400	-6,700	5,900
Валовий прибуток	7,805	1,388	997	1,350	900
Операційний прибуток	7,044	1,873	861	957	700
Чистий прибуток	2,769	-189	-401	-118	250

2021 рік характеризувався максимальною ефективністю операційної діяльності: дохід досяг 18 005 млн дол., а валовий прибуток — 7 805 млн дол., що

Продовження Додатку Е

свідчить про високу маржинальність бізнесу. Це було зумовлено сприятливою ціновою кон'юктурою на світових ринках сталі та залізорудної сировини при відносно стабільній собівартості (–10 200 млн дол.). Операційний (7 044 млн дол.) і чистий прибуток (2 769 млн дол.) підтверджують загальну фінансову стійкість і ефективність. У цей період підприємницька діяльність ТОВ «Метінвест Холдинг» була спрямована на максимізацію прибутку через масштабування виробництва, ефективне використання вертикальної інтеграції (власна сировинна база) та активну експортну орієнтацію. Компанія фактично реалізовувала стратегію зростання, використовуючи сприятливу ринкову ситуацію.

У 2022 році дохід різко скоротився до 8 288 млн дол., тобто більш ніж удвічі, тоді як собівартість зменшилася повільніше (–6 900 млн дол.), що призвело до падіння валового прибутку до 1 388 млн дол. Незважаючи на відносно високий операційний прибуток (1 873 млн дол.), чистий результат став від'ємним (–189 млн дол.), що пояснюється знеціненням активів, валютними втратами та зростанням фінансових витрат. Фінансово-економічна діяльність у цей період набула кризового та адаптаційного характеру: компанія змушена була перебудувати логістику, змінювати ринки збуту, скорочувати виробництво та підтримувати операційну діяльність в умовах високої невизначеності. Основна мета — не прибуток, а збереження бізнесу та операційної безперервності.

У 2023 році дохід продовжив знижуватися до 7 397 млн дол., але темпи скорочення собівартості (–6 400 млн дол.) стали більш узгодженими з доходами, що дозволило стабілізувати валовий прибуток на рівні 997 млн дол. Операційний прибуток залишився позитивним (861 млн дол.), однак чистий збиток поглибився до –401 млн дол. через фінансове навантаження. У цей період підприємство здійснювало структурну трансформацію підприємницької діяльності, зокрема: оптимізацію витрат і бізнес-процесів; скорочення неефективних напрямів; підвищення операційної дисципліни.

Тобто діяльність була орієнтована на підвищення внутрішньої ефективності та адаптацію бізнес-моделі до нових умов функціонування.

Продовження Додатку Е

У 2024 році дохід частково відновився до 8 050 млн дол., однак зростання собівартості (–6 700 млн дол.) обмежило приріст валового прибутку (1 350 млн дол.). Операційний прибуток зріс до 957 млн дол., а чистий збиток скоротився до –118 млн дол., що свідчить про поступову стабілізацію. Підприємницька діяльність ТОВ «Метінвест Холдинг» у цей період характеризується поєднанням відновлювальної та оптимізаційної стратегії: відновлення експортних каналів; поступове нарощування обсягів виробництва; жорсткий контроль витрат.

Основний акцент — досягнення фінансової рівноваги та зниження збитковості, що є типовим для етапу виходу з кризи.

У 2025 році дохід знову знизився до 6 800 млн дол., а собівартість скоротилася до 5 900 млн дол., що дозволило зберегти позитивний валовий (900 млн дол.) та операційний прибуток (700 млн дол.). Водночас чистий результат покращився до прибутку 250 млн дол., що є важливою ознакою фінансового відновлення, хоча рівень ефективності залишається нижчим, ніж у докризовий період. Підприємницька діяльність у 2025 році має ознаки стабілізаційно-раціоналізаційної моделі, а саме: адаптація обсягів виробництва до реального попиту; подальше скорочення витрат; фокус на фінансовому оздоровленні та відновленні прибутковості.

Компанія переходить від виживання до обережного відновлення ефективності, хоча ще не демонструє стійкого зростання. Проаналізувавши інформацію по двом формам звітності, цілком логічно зробити це і за формою № 3 — «звіт про рух грошових коштів», що відображає надходження та вибуття коштів за операційною, інвестиційною та фінансовою діяльністю. Зробимо це у таблиці Е.3 «Звіт про рух грошових коштів протягом 2021-2025 років». У 2021 році компанія сформувала потужний позитивний операційний грошовий потік (2 735 млн дол.) завдяки високим доходам і стабільним надходженням від реалізації продукції.

Продовження Додатку Е

Таблиця Е.3. Звіт про рух грошових коштів компанії протягом 2021-2025 років

Показник (у млн дол.)	2021	2022	2023	2024	2025
Операційний грошовий потік	2,735	520	310	480	386
Інвестиційний грошовий потік	-620	-210	-180	-150	-147
Фінансовий грошовий потік	-1,490	-410	-220	-300	-220
Чистий грошовий потік	+625	-100	-90	+30	+19

Інвестиційний потік був від'ємним (-620 млн дол.) через активне фінансування розвитку, а фінансовий (-1 490 млн дол.) — внаслідок погашення боргів і виплати дивідендів. Чистий грошовий потік залишався позитивним (+625 млн дол.), що свідчить про надлишок ліквідності. Це означає, що ТОВ «Метінвест Холдинг» реалізовувало такі підприємницькі кроки:

- активне реінвестування прибутку в розвиток — модернізація та розширення виробництва;
- зниження боргового навантаження через дострокове або планове погашення зобов'язань;
- підтримка інвестиційної привабливості через виплату дивідендів.

Фактично компанія діяла за моделлю зростання та фінансової самодостатності.

У 2022 році операційний грошовий потік різко знизився до 520 млн дол., що відображає падіння доходів і проблеми з надходженням коштів. Інвестиційний відтік скоротився (-210 млн дол.), а фінансовий — до -410 млн дол. Чистий грошовий потік став від'ємним (-100 млн дол.), що свідчить про дефіцит ліквідності. Це вказує, що підприємство здійснило такі кроки:

- різке скорочення інвестиційної діяльності (перехід до мінімально необхідних вкладень);
- перегляд фінансової політики — обмеження дивідендних виплат і реструктуризація боргу;

Продовження Додатку Е

- управління ліквідністю в кризі — пріоритет збереження грошових ресурсів;
- адаптація розрахунків із контрагентами (робота з дебіторською заборгованістю).

Фінансово-економічна діяльність трансформувалась у режим антикризового управління та виживання.

У 2023 році операційний грошовий потік зменшився до 310 млн дол., інвестиційний відтік ще скоротився (–180 млн дол.), а фінансовий — до –220 млн дол. Чистий грошовий потік залишився від’ємним (–90 млн дол.), але майже на рівні попереднього року. Це свідчить, що компанія реалізувала:

- подальшу оптимізацію витрат і грошових потоків;
- жорстке обмеження інвестицій (утримання лише критичних проєктів);
- контроль боргового навантаження без різких виплат;
- підвищення передбачуваності cash-flow через управління оборотним капіталом.

Тобто підприємницька діяльність перейшла у фазу стабілізації та системної адаптації, де ключова мета — контрольованість і прогнозованість фінансів.

У 2024 році операційний грошовий потік зріс до 480 млн дол., інвестиційний відтік скоротився до –150 млн дол., а фінансовий знову дещо збільшився за відтоком (–300 млн дол.). Чистий грошовий потік став позитивним (+30 млн дол.).

Це означає, що компанія здійснила такі кроки:

- відновлення ефективного управління оборотним капіталом (покращення розрахунків із клієнтами);
- обережне відновлення фінансових зобов’язань (часткове повернення до обслуговування боргу/виплат);
- збереження стриманої інвестиційної політики;
- синхронізація грошових надходжень і витрат.

Продовження Додатку Е

Фінансово-економічна діяльність набуває ознак відновлювальної моделі з фокусом на ліквідність і баланс грошових потоків.

У 2025 році операційний грошовий потік дещо знизився до 386 млн дол., інвестиційний відтік залишився стабільно низьким (–147 млн дол.), фінансовий — –220 млн дол. Чистий грошовий потік залишається позитивним (+19 млн дол.), але мінімальним. Це свідчить про такі дії підприємства: утримання політики фінансової обережності (контроль витрат і грошових потоків); адаптація до зниження ділової активності (гнучке управління обсягами діяльності); підтримка платоспроможності без значного накопичення ресурсів; збереження низького рівня інвестиційної активності.

Отже, фінансово-економічна діяльність характеризується як стабілізаційна з елементами стагнації, де головна мета — утримання фінансової рівноваги без активного розширення. Тепер на основі відповідних формул та розрахунків проаналізуємо розраховані коефіцієнти рентабельності продажів, рентабельності активів, рентабельності власного капіталу, автономії, фінансового левереджу, поточної ліквідності, оборотності активів, якості прибутку і на їх основі зробимо висновки щодо підприємницьких процесів та рішень. Спершу систематизуємо їх у таблиці Е.4. «Динаміка показників ефективності ТОВ «Метінвест Холдинг» за 2021–2025 рр.»

Таблиця Е.4. Динаміка показників ефективності ТОВ «Метінвест Холдинг» за 2021–2025 рр

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Рентабельність продажів, %	0,154	-0,023	-0,054	-0,015	0,037
Рентабельність активів, %	0,173	-0,022	-0,044	-0,015	0,032
Рентабельність власного капіталу, %	0,347	-0,066	-0,153	-0,060	0,156
Коефіцієнт автономії, частки од.	0,499	0,327	0,287	0,243	0,203
Коефіцієнт фінансового левереджу, частки од.	1,005	2,061	2,482	3,118	3,938
Коефіцієнт поточної ліквідності, частки од.	0,765	0,620	0,573	0,507	0,476
Коефіцієнт оборотності активів, рази	1,127	0,944	0,810	0,990	0,861
Коефіцієнт якості прибутку, частки од.	0,988	-2,751	-0,773	-4,068	1,544

Продовження Додатку Е

Аналізуючи динаміку показників, наведених у таблиці, можна зробити висновок, що кожен із них безпосередньо відображає конкретні управлінські рішення та підприємницькі дії ТОВ «Метінвест Холдинг», які змінювалися залежно від умов функціонування.

Показник рентабельності продажів демонструє, яким чином підприємство формувало свою маржу. У 2021 році його високе значення свідчить про те, що компанія або реалізовувала продукцію за вигідними цінами, або ефективно контролювала собівартість, або поєднувала обидва підходи, що є ознакою роботи на високорентабельних ринках і оптимальної структури продукції. Різне зниження та перехід до від'ємних значень у 2022–2023 роках означає, що підприємство було змушене або знижувати ціни для збереження ринків збуту, або працювати на менш маржинальних сегментах, або не встигло пропорційно скоротити витрати. Це прямо вказує на такі дії, як перехід на дешевші ринки, надання цінових поступок клієнтам і часткову втрату контролю над витратами. У 2024–2025 роках незначне відновлення показника свідчить про посилення контролю собівартості та спроби оптимізації структури продукції, тобто підприємство вже свідомо працювало над відновленням маржі.

Рентабельність активів відображає ефективність використання ресурсної бази. Її високий рівень у 2021 році означає, що активи були максимально завантажені та ефективно генерували дохід, що характерно для періоду повного використання виробничих потужностей. Подальше різке зниження і перехід до від'ємних значень у 2022–2024 роках свідчить про те, що значна частина активів або не використовувалась, або використовувалась неефективно. Це дозволяє зробити висновок про такі дії підприємства, як вимушене скорочення виробництва, консервація частини потужностей, втрата або недозавантаження активів. Часткове покращення у 2025 році вказує на поступове відновлення ефективності використання ресурсів, тобто підприємство почало більш раціонально задіювати наявні активи.

Продовження Додатку Е

Рентабельність власного капіталу дає розуміння того, як змінювалась фінансова модель підприємства. Високе значення у 2021 році свідчить про ефективне використання власного капіталу та здатність генерувати значний прибуток для власників. Від’ємні значення у 2022–2024 роках означають, що підприємство фактично працювало зі збитками, які покривалися за рахунок власного капіталу, що є ознакою його “проїдання”. Це вказує на такі дії, як відмова від виплати дивідендів, використання резервів та підтримка діяльності за рахунок накопиченого капіталу. Відновлення показника у 2025 році свідчить про повернення до прибуткової моделі та початок відновлення фінансової ефективності.

Коефіцієнт автономії та фінансового левереджу разом характеризують структуру фінансування підприємства. Постійне зниження коефіцієнта автономії означає, що частка власного капіталу у фінансуванні діяльності скорочувалася, тоді як зростання фінансового левереджу свідчить про підвищення ролі позикових коштів. Це прямо вказує на те, що підприємство здійснювало такі дії, як активне залучення кредитних ресурсів, використання позикового капіталу для підтримки операційної діяльності та покриття дефіциту власних коштів. Водночас характер змін свідчить, що це було не стільки свідоме використання боргового навантаження для підвищення прибутковості, скільки вимушений крок для забезпечення виживання в кризових умовах.

Показник поточної ліквідності відображає здатність підприємства виконувати короткострокові зобов’язання. Його поступове зниження протягом усього періоду свідчить про те, що підприємство відчувало зростаючі проблеми з платоспроможністю. Це означає, що компанія була змушена здійснювати такі дії, як скорочення оборотних активів, зменшення запасів, посилення контролю за дебіторською заборгованістю та більш жорстке управління грошовими потоками. Тобто підприємство фактично “стискало” оборотний капітал для підтримки ліквідності.

Продовження Додатку Е

Коефіцієнт оборотності активів показує інтенсивність використання ресурсів і масштаби діяльності. Його зниження після 2021 року свідчить про скорочення обсягів виробництва і реалізації, а також про зниження ефективності використання активів. Це прямо вказує на такі дії підприємства, як зменшення обсягів діяльності, адаптація виробництва до зниженого попиту та частковий простій потужностей. Невелике покращення в окремі періоди свідчить про спроби відновлення обсягів діяльності, але без досягнення попереднього рівня.

Коефіцієнт якості прибутку є одним із ключових показників, що дозволяє оцінити реальність фінансового результату. Високе значення у 2021 році свідчить про те, що прибуток був забезпечений реальними грошовими потоками. Різке погіршення та від'ємні значення у 2022–2024 роках означають, що фінансовий результат формувався значною мірою за рахунок неопераційних факторів, таких як переоцінки, списання або інші разові операції. Це вказує на такі дії підприємства, як проведення фінансових коригувань, списання активів та відображення кризових втрат. Покращення показника у 2025 році свідчить про повернення до більш якісного, “грошового” прибутку, що означає стабілізацію операційної діяльності.

Отже, комплексний аналіз усіх показників дозволяє чітко встановити, що підприємство послідовно здійснювало такі підприємницькі дії: у період високої ефективності — масштабувало виробництво та працювало на прибуткових ринках; у кризовий період — скорочувало виробничі потужності, переходило на менш маржинальні ринки, посилювало контроль витрат і залучало позикове фінансування для підтримки ліквідності; у період адаптації — оптимізувало структуру активів, підвищувало ефективність використання ресурсів і стабілізувало грошові потоки. Таким чином, зміни показників не лише відображають фінансовий стан підприємства, а й прямо свідчать про конкретні управлінські рішення та трансформацію його підприємницької діяльності.

SWOT-аналіз та напрями поліпшення виробничо-господарської діяльності ТОВ «Метінвест Холдинг»

У процесі аналізу виробничо-господарської діяльності важливим етапом є узагальнення отриманих результатів та визначення ключових внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на функціонування підприємства. Це дозволяє комплексно оцінити його поточний стан, виявити сильні та слабкі сторони, а також окреслити можливості подальшого розвитку й потенційні загрози. З цією метою доцільним є використання SWOT-аналізу, який забезпечує систематизацію результатів дослідження та слугує основою для формування подальших управлінських рішень щодо підвищення ефективності підприємницької діяльності. Відобразимо його на рис. Є.1. SWOT-аналіз ТОВ «Метінвест Холдинг»



Рис Є.1 «SWOT-аналіз ТОВ «Метінвест Холдинг»

Продовження Додатку Є

Поданий SWOT-аналіз ТОВ «Метінвест Холдинг» на 2024–2025 рр. узагальнює поточний стан компанії як великого інтегрованого гравця металургійної галузі з потужною ресурсною базою, розвинутою інфраструктурою та сильними позиціями на міжнародних ринках. Водночас аналіз підкреслює суттєві внутрішні проблеми, зокрема високу енергоємність виробництва, зношеність частини основних фондів і залежність від коливань світових цін на сировину та сталь. Це формує вразливість компанії до зовнішніх економічних і геополітичних факторів. Перспективи розвитку пов'язані з цифровізацією, модернізацією виробництва та переходом до «зеленої металургії», що може підвищити ефективність і конкурентоспроможність. Однак реалізація цих можливостей ускладнюється зовнішніми загрозами, такими як нестабільність ринків, екологічні обмеження та посилення конкуренції.



Рис. Є.2. Напрями поліпшення виробничо-господарської діяльності ТОВ «Метінвест Холдинг»



Рис. Є.3 Впровадження інновацій та сучасних підходів на ТОВ «Метінвест Холдинг»

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

Показник	2021	2022	2023	2024
Чистий дохід, млрд грн	105,0	43,8	41,8	64,6
Чистий прибуток (збиток), млрд грн	25,2	-48,3	-11,8	-8,8
Середньооблікова чисельність, осіб	20 000	19 000	18 000	17 200
Продуктивність праці, млн грн/особу	5,25	2,31	2,32	3,76
Операційні витрати, млрд грн	-	115,9	125,8	135,7
Витрати на 1 грн доходу, грн	-	2,65	3,01	2,10
Витрати на сировину, млрд грн	-	57,8	62,4	66,9
Матеріаломісткість, грн/грн	-	1,32	1,49	1,04
Витрати на енергію, млрд грн	-	23,1	25,6	28,0
Енергоємність, грн/грн	-	0,53	0,61	0,43
Рентабельність продажів, %	24,0	-110,3	-28,2	-13,6

Додаток Ж
Таблиця Ж.1

Стисла характеристика основних критеріїв вибору методів управління собівартості

Основні критерії вибору методу управління собівартістю

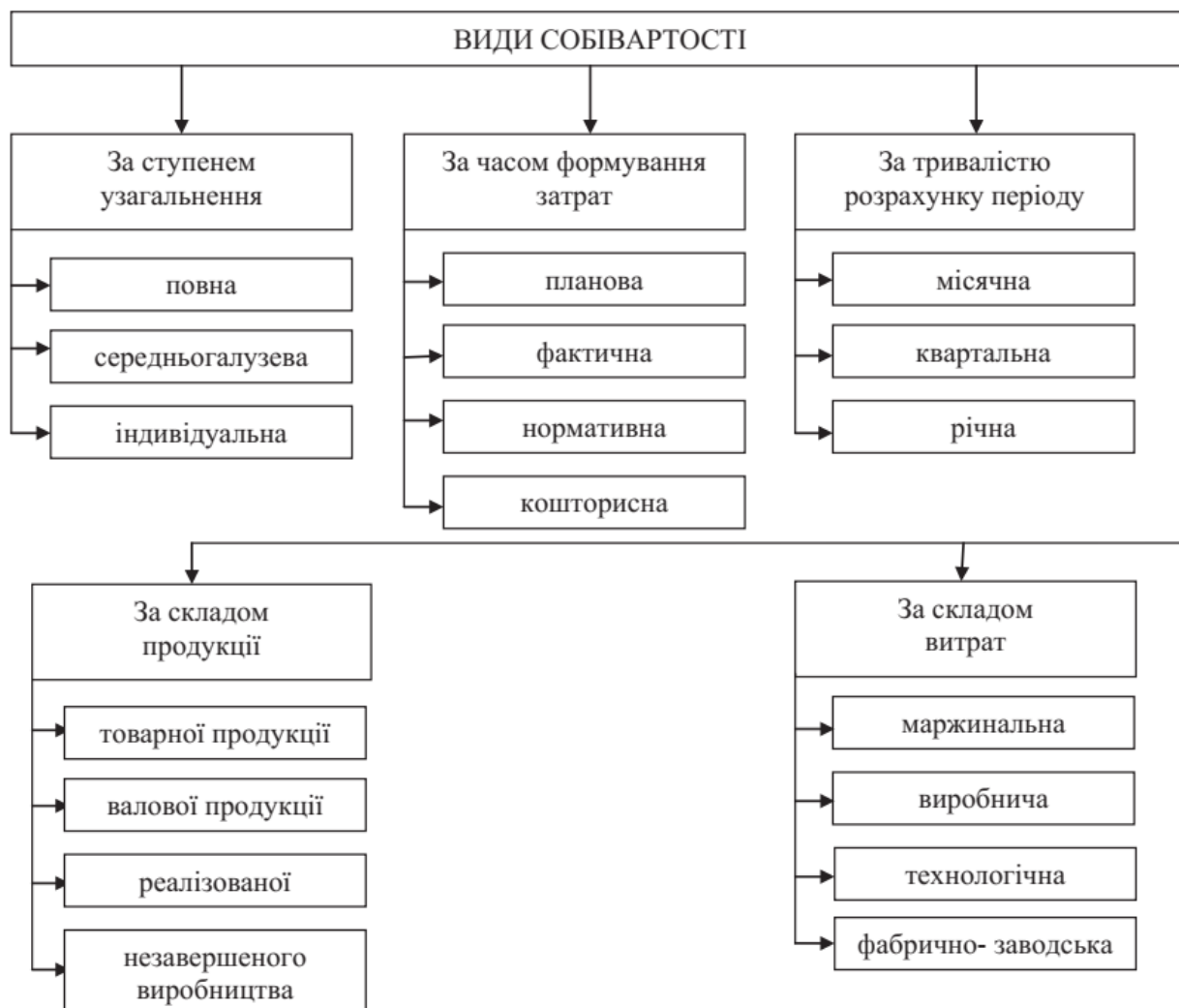
Метод	Критерії вибору				
	Мета	Стадія життєвого циклу товару	Організаційна структура	Розмір підприємства	Позиція підприємств на ринку
Директ-костинг та стандарт-костинг	Підтримка витрат на заданому рівні	Зростання обсягу продажу внаслідок визнання товару покупцем	Функціональна	Середнє	Послідовник
Таргет-костинг та Кайзен-костинг	Постійне зменшення витрат	Зрост.Обсягу прод. внаслідок визнання товару покупцем	Лінійно-функціональна	Велике	Новачок
CVP-аналіз	Постійне зменшення витрат	Зростання обсягу продажу внаслідок визнання товару покупцем	Лінійно-функціональна	Середнє	Претендент на лідерство
Кост-кілінг	Короткочасне зменшення витрат	Спад обсягу продажу і прибутку	Лінійно-функціональна	Середнє	Послідовник
Бенчмаркінг	Постійне зменшення витрат	Впровадження товару на ринок	Функціональна	Велике	Претендент на лідерство

Орієнтовна структура калькуляції собівартості 1 т металопродукції на вітчизняному гірничометалургійному підприємстві

№	Стаття витрат	Сума, грн/т	Частка, %
1	Залізородна сировина	5 200	26,0
2	Кокс та вугільна продукція	3 400	17,0
3	Металобрухт	1 250	6,3
4	Флюси та вогнетриви	620	3,1
5	Електроенергія	2 450	12,2
6	Природний газ	980	4,9
7	Технологічне паливо	540	2,7
8	Основна заробітна плата виробничого персоналу	1 480	7,4
9	Додаткова заробітна плата	390	2,0
10	ЄСВ та соціальні відрахування	410	2,1
11	Амортизація основних засобів	1 160	5,8
12	Витрати на ремонт обладнання	760	3,8
13	Транспортні витрати	840	4,2
14	Загальновиробничі витрати	920	4,6
15	Адміністративні витрати	510	2,5
16	Екологічні платежі	330	1,7
17	Витрати на охорону праці та безпеку	240	1,2
18	Інші виробничі витрати	520	2,5
Повна собівартість 1 т металопродукції		20 000 грн	100 %

(умовний приклад)

Класифікація видів собівартості



ЗГОДА здобувача вищої освіти

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

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

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

04.06.2026