

ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА»  
Факультет автоматизації виробництва та цифрових технологій  
Кафедра цифрових технологій та проектно-аналітичних рішень

«Допущено до захисту»  
Гарант ОПП  
Д.М. ЖЕРЛІЦІН

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього рівня магістра

за підсумками виконання  
освітньо-професійної програми  
«Бізнес-процеси та операційна ефективність»  
За спеціальністю 051 Економіка

**на тему: «Забезпечення операційної ефективності на підставі  
визначених можливостей оптимізації витрат в галузі  
сталевиробництва при змінах ринкових умов»**

Керівник роботи

Ю.В. ТЕРЕШКО

Консультант від  
бази практики

В.В. ЛУКЬЯНОВ

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей,  
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело*

Здобувач

С.О. ФЕДОРОВ

Підсумкова оцінка атестації

Голова ЕК

Ю.Ю. РЯХОВСЬКА

Запоріжжя 2025

ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА»

Факультет	автоматизації виробництва та цифрових технологій
Кафедра	цифрових технологій та проектно-аналітичних рішень
Ступінь вищої освіти	магістр
Спеціальність	051 «Економіка»
ОПП	«Бізнес-процеси та операційна ефективність»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Гарант ОПП

Д.М. ЖЕРЛІЦІН

«14» жовтня 2024 р.

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

Федоров Сергій Олександрович  
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема роботи «Забезпечення операційної ефективності на підставі визначених можливостей оптимізації витрат в галузі сталевиробництва при змінах ринкових умов»

Керівник роботи Терешко Юлія Володимирівна к.е.н., доцент ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА»

Затверджена наказом Університету від 14.10.2024 р. №238/14.10.2024

2. Строк подання здобувачем роботи 10.02.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: Наукова та навчально-методична література, законодавчі й нормативні акти України, які регламентують особливості діяльності підприємства у сфері сталевиробництва, інформація про історію створення та розвиток підприємства ПАТ «Запоріжсталь», фінансова звітність (форма №1 «Баланс», форма №2 «Звіт про фінансові результати» за 2021-2023рр.; форма № 5 «Примітки до річної фінансової звітності»); звіти про виробництво продукції за 2021 - 2023 рр.; статут.форма №5 «Примітки до річної фінансової звітності»); звіти про

виробництво продукції за 2021-2023 рр.; статут.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань):  
Анотація. Зміст. Вступ. Розділ 1. Теоретичні засади забезпечення ефективності операційної діяльності на підставі оптимізації системи управління витратами промислового підприємства. Розділ 2. Аналіз системи управління та оптимізації витрат в умовах забезпечення операційної ефективності на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь». Розділ 3. Напрями забезпечення операційної ефективності на підставі визначення можливостей оптимізації витрат підприємства галузі сталевиробництва ПАТ «Запоріжсталь» при змінах ринкових умовах. Висновки. Перелік використаних джерел.

5. Перелік графічного матеріалу:

*Результати діяльності підприємства за наслідками управління ПАТ «Запоріжсталь». Аналіз бізнес-середовища та джерел витрат ПАТ «Запоріжсталь» за 2021-2023 рр. Програма з удосконалення системи управління витратами ПАТ «Запоріжсталь». Витрати на впровадження запропонованої програми. Економічний ефект реалізації програми.*

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта
л	
1.	
2.	
3.	

7. Дата видачі завдання 14.10.2024 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи
1	Вступ, зміст, розділ 1. Теоретичні засади забезпечення ефективності операційної діяльності на підставі оптимізації системи управління витратами промислового підприємства	02.12.2024 – 09.12.2024
2	Розділ 2. Аналіз системи управління та оптимізації витрат в умовах забезпечення операційної ефективності на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь»	02.12.2024 – 17.12.2024
3	Розділ 3. Напрями забезпечення операційної ефективності на підставі визначення можливостей оптимізації витрат підприємства галузі сталевиробництва ПАТ «Запоріжсталь» при змінах ринкових умовах	09.12.2024 – 22.12.2024
4	Висновки. Перелік використаних джерел	16.12.2024 – 04.02.2025
5	Подання завершеної роботи	04.02.2025 – 05.02.2025
6	Остаточне оформлення роботи, презентаційного матеріалу, автореферату	06.02.2025 – 10.02.2025
7	Рецензування завершеної роботи. Захист	11.02.2025 – 17.02.2025

Здобувач

С.О. Федоров

Керівник роботи

Ю.В. Терешко

## АНОТАЦІЯ

Федоров С.О. *«Забезпечення операційної ефективності на підставі визначених можливостей оптимізації витрат в галузі сталевиробництва при змінах ринкових умов»*. Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти – магістр за спеціальністю 051 Економіка, ОПП Бізнеспроцеси та операційна ефективність – ТОВ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА», Запоріжжя, 2025.

У першому розділі розглянуто теоретичні аспекти управління витратами, проаналізовано основні підходи до оптимізації витрат та їх роль у забезпеченні операційної ефективності підприємств. Висвітлено методи зниження витрат, такі як Lean Production, ABC-аналіз, впровадження інформаційних систем управління витратами та застосування сучасних технологій автоматизації.

Другий розділ присвячено аналізу фінансово-економічного стану ПАТ "Запоріжсталь". Проведено оцінку динаміки основних фінансових показників за 2021-2023 роки, визначено основні проблеми, зокрема високу собівартість продукції, значні адміністративні та операційні витрати, а також збільшення кредиторської заборгованості. Виявлено, що операційна ефективність підприємства суттєво постраждала через макроекономічні зміни та нестабільність ринку.

У третьому розділі запропоновано заходи для покращення управління витратами на ПАТ "Запоріжсталь". Розроблено програму оптимізації витрат, що включає впровадження автоматизованих систем обліку та аналізу витрат, удосконалення закупівельної політики, зниження витрат на енергоносії та підвищення ефективності використання сировини. Проведено економічне обґрунтування запропонованих заходів та розраховано можливий фінансовий ефект від їх реалізації.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДСТАВІ ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	11
1.1 Економічна сутність та класифікація витрат підприємства. .	12
1.2 Методи оптимізації витрат на підприємстві.....	22
1.3 Підходи до формування системи управління витратами з метою підвищення рівня операційної ефективності на підприємствах	30
Висновки до розділу 1.....	35
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ В УМОВАХ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ».....	37
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства.....	37
2.2. Аналіз операційної ефективності у розрізі структури та динаміки витрат підприємства «Запоріжсталь».....	46
2.3. Оцінка операційної ефективності системи управління витратами на підприємстві «Запоріжсталь».....	53
Висновок до розділу 2.....	70
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ НА ПІДСТАВІ ВИЗНАЧЕННЯ МОЖЛИВОСТЕЙ ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА ГАЛУЗІ СТАЛЕВИРОБНИЦТВА ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» ПРИ ЗМІНИХ РИНКОВИХ УМОВАХ.....	73
3.1 Формування програми з удосконалення системи управління витратами на підприємстві.....	73
3.2 Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованої програми.....	83
1. Короткострокові зобов'язання.....	85
2. Довгострокові зобов'язання.....	86
3. Загальна сума боргу.....	86

4. Коефіцієнт боргового навантаження (%).....	87
5. Вартість обслуговування боргу.....	87
Висновки до розділу 3.....	109
ВИСНОВКИ.....	111
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	114

## ВСТУП

Забезпечення операційної ефективності промислових підприємств є ключовою умовою для досягнення їхньої конкурентоспроможності, фінансової стабільності та довгострокового розвитку. Металургійні підприємства, зокрема ПАТ "Запоріжсталь", діють в умовах мінливого ринкового середовища, що характеризується високою конкуренцією, коливаннями цін на сировину та енергоносії, а також зростаючими вимогами до екологічних стандартів і якості продукції. Ці фактори значно впливають на операційну ефективність і вимагають розробки дієвих інструментів оптимізації витрат.

**Актуальність даної теми** обумовлена необхідністю адаптації підприємств металургійної галузі до сучасних викликів. Оптимізація витрат є одним із ключових підходів для підвищення ефективності використання ресурсів, забезпечення стабільності роботи підприємства в умовах нестабільного ринку та покращення фінансових результатів. Застосування сучасних методів управління витратами, таких як Lean Production, ABC-аналіз, автоматизовані системи управління, дозволяє підприємствам ефективніше використовувати свої ресурси.

**Наукові дослідження** в цій сфері підтверджують важливість управління витратами для операційної ефективності підприємств. Сучасні концепції управління витратами інтегрують стратегічний підхід (М. Портер [38], Р. Каплан [25; 56], Д. Нортон [25; 56]), фінансовий аналіз (Р. Купер [27], Х. Джонсон [55], Д. Хорнеггер [46]), операційний менеджмент (Т. Охно [57], Е. Голдратт [8], А. Файоль [45]), а також цифровізацію й інноваційні методи оптимізації витрат (Л. Гончарова [9], О. Петрова [36], Дж. Хігінс [48]).

**Мета дослідження** - поглиблення теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій забезпечення операційної ефективності

підприємств сталевиробництва на підставі визначених можливостей оптимізації витрат при змінах ринкових умов.

Поставлена мета обумовлена вирішенням взаємозалежних **завдань** таких як:

- розкрити сутність підходів до формування системи управління витратами з метою підвищення рівня операційної ефективності на підприємствах;

- дослідити сутність, різновиди та характеристики витрат на підприємствах сталевиробництва;

- узагальнити основні підходи до формування системи управління витратами на підприємствах сталевиробництва;

- проаналізувати операційну діяльність підприємства ПАТ «Запоріжсталь» у розрізі структури та динаміки витрат;

- діагностувати специфіку системи управління витратами підприємства ПАТ «Запоріжсталь»;

- оцінити основні показники операційної діяльності підприємства ПАТ «Запоріжсталь» у розрізі структури та динаміки витрат;

- обґрунтувати напрями оптимізації витрат ПАТ «Запоріжсталь»;

- запропонувати рекомендації щодо забезпечення операційної ефективності ПАТ «Запоріжсталь» на підставі визначених можливостей оптимізації витрат при змінах ринкових умов.

**Об'єктом дослідження** є процес забезпечення операційної ефективності підприємств сталевиробництва на підставі оптимізації витрат.

**Предметом** є сукупність теоретичних, методологічних та прикладних аспектів забезпечення операційної ефективності підприємствах сталевиробництва на підставі оптимізації витрат.

**Методи дослідження.** У процесі дослідження застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема аналіз та синтез, методи економічного аналізу, АВС-аналіз, методи математичного моделювання, статистичні методи та метод експертного оцінювання.

**Інформаційну базу дослідження** склали законодавчі та нормативні акти України, фінансова звітність ПАТ "Запоріжсталь" за 2021–2023 роки, звіти про виробництво та фінансово-економічну діяльність підприємства, наукові монографії, статті та навчальні посібники з питань управління витратами, а також статистичні дані Державної служби статистики України та галузевих аналітичних центрів.

Теоретичне значення магістерського дослідження полягає у систематизації та узагальненні теоретичних підходів до управління витратами на промислових підприємствах, а також у розробці сучасних моделей оптимізації витрат з метою підвищення операційної ефективності.

**Елементи наукової новизни** одержаних результатів полягають у наступному:

— розроблено рекомендації щодо підвищення операційної ефективності ПАТ "Запоріжсталь" на підставі визначених можливостей оптимізації витрат при змінах ринкових умов.

**Практичне значення** дослідження полягає у розробці рекомендацій щодо підвищення операційної ефективності ПАТ "Запоріжсталь" на підставі визначених можливостей оптимізації витрат при змінах ринкових умов. Запропоновані заходи можуть бути використані як для вдосконалення внутрішніх процесів підприємства, так і для адаптації його стратегії до змін у зовнішньому середовищі.

**Особистий внесок здобувача** полягає у проведенні комплексного аналізу системи управління витратами ПАТ

"Запоріжсталь", визначенні основних проблем та розробці програми оптимізації витрат. Здобувачем здійснено аналіз фінансової звітності підприємства, сформовано рекомендації щодо впровадження сучасних методів управління витратами та проведено оцінку їхньої економічної ефективності.

**Список публікацій здобувача:**

1. Федоров С.О., Терешко Ю.В. Особливості оптимізації витрат сталевиробництва в умовах зміни стійкості бізнесу та військового стану, Міжнародна наукова конференція "MININGMETALTECH 2024 - Гірничо-металургійний сектор: інтеграція бізнесу, технологій та освіти": матеріали конференції (28-29 листопада 2024 р., м. Рига, Латвійська Республіка). Рига, Латвія: "Baltija Publishing", 2024, С.303-307, DOI <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-506-8-100>

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 118 сторінок, включаючи 17 таблиць, 13 рисунків та 59 джерел літератури.

# РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДСТАВІ ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Економічна сутність та класифікація витрат підприємства

Ефективність операційної діяльності промислового підприємства значною мірою залежить від оптимізації управління витратами. Це підтверджують дослідження таких авторів, як П. Друкер [17], який акцентує увагу на раціональному використанні ресурсів, та роботи Р. Каплана і Д. Нортонна [25], що пропонують методологію збалансованої системи показників як інструмент управління витратами. Застосування цих підходів можна спостерігати у відомих компаніях, таких як Toyota, яка впровадила принципи ощадливого виробництва для мінімізації витрат і підвищення продуктивності. Для забезпечення стабільності фінансових результатів і конкурентоспроможності підприємств важливо не лише знижувати витрати, але й правильно їх класифікувати, аналізувати та управляти ними. У цьому розділі розглянуто економічну сутність витрат, методи їх оптимізації та підходи до формування ефективної системи управління витратами.

Витрати підприємства є однією з основних категорій економічного аналізу, оскільки вони безпосередньо впливають на його фінансові результати та конкурентоспроможність. Згідно з Капланом і Нортонном, витрати підприємства можна класифікувати за такими критеріями, як прямі та непрямі витрати [25]. Це визначення містить практичне застосування в облікових системах таких компаній, як Procter & Gamble, де витрати класифікуються для оптимізації виробничих процесів. Основою для цього визначення слугують роботи таких вчених, як А. Сміт [41], який у своїй праці "Дослідження про природу і

причини багатства народів" наголошував на ролі витрат у створенні доданої вартості, та К. Маркс [29], який розглядав витрати як елемент виробничого капіталу. Вони відображають використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, необхідних для створення товарів або надання послуг. З точки зору економіки, витрати є базовою категорією, яка поєднує виробничі, фінансові та управлінські аспекти функціонування підприємства [21].

Економічна сутність витрат полягає у відображенні процесів трансформації ресурсів у готову продукцію чи послуги. Наприклад, в автомобільній галузі витрати на сировину, такі як сталь і алюміній, трансформуються у компоненти, які згодом складаються у кінцевий продукт – автомобіль. Подібний підхід описано у роботах Р. Каплана, який акцентує увагу на ролі витрат у створенні доданої вартості та їх впливі на конкурентоспроможність. Вони виконують декілька важливих функцій у діяльності підприємства:

— Вимірвальна функція: витрати забезпечують обчислення собівартості продукції або послуг, що є основою для формування ціни. Наприклад, вартість матеріалів і витрати на оплату праці дозволяють точно визначити мінімальний рівень ціни, за якої можлива окупність.

— Контролююча функція: аналіз витрат дозволяє ідентифікувати неефективні ділянки діяльності та знаходити резерви для оптимізації. Наприклад, надмірне використання енергії може свідчити про застаріле обладнання.

— Інформаційна функція: витрати є джерелом даних для прийняття управлінських рішень щодо планування, ціноутворення та інвестування. Наприклад, інформація про динаміку витрат на сировину допомагає прогнозувати майбутні витрати виробництва.

Для забезпечення ефективного управління витратами важливо здійснити їхню класифікацію. Цей підхід базується на розробках класичних економічних шкіл, зокрема підходах А. Сміта [41] до витрат

як частини виробничого процесу та теорії К. Маркса [29] про розподіл витрат між змінним і постійним капіталом. Сучасні концепції класифікації витрат розширилися завдяки роботам Р. Каплана та Д. Купера [27], які впровадили ідеї калькулювання витрат за видами діяльності (ABC-costing), що забезпечує детальне розуміння витрат та підвищення точності управлінських рішень. Одним із найпоширеніших підходів є класифікація за економічними елементами. Цей підхід передбачає поділ витрат на наступні складові (рисунок 1.1):

- Матеріальні витрати: вартість сировини, матеріалів, комплектуючих виробів, що використовуються у виробництві. Наприклад, у металургійній промисловості основна частина витрат припадає на руду, вугілля і феросплави.

- Витрати на оплату праці: заробітна плата працівників, які беруть участь у виробництві. Наприклад, у високотехнологічних галузях цей елемент може становити значну частку витрат.

- Амортизація основних засобів: знос обладнання, будівель, транспортних засобів. Наприклад, у виробничих підприємствах з високим рівнем механізації амортизація є значущою частиною собівартості продукції.

- Інші витрати: платежі за комунальні послуги, транспортні витрати, податки тощо. Наприклад, витрати на логістику можуть бути критичними для підприємств, які працюють у віддалених регіонах.

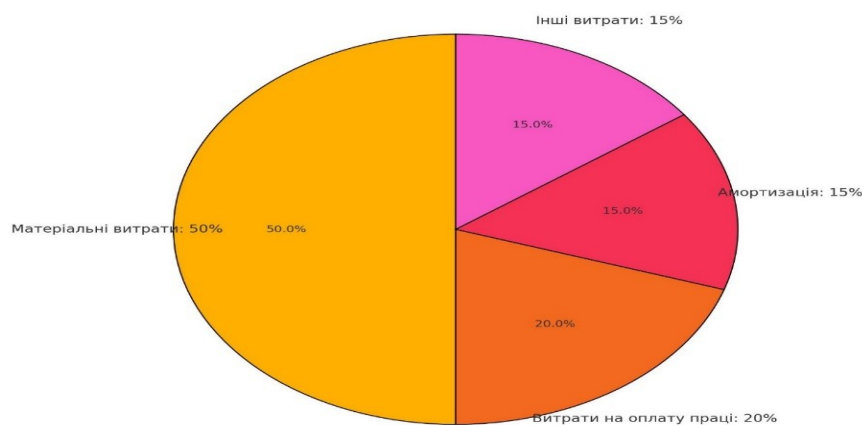


Рисунок 1.1 - Структура витрат підприємства [30]

Іншим важливим підходом є класифікація за статтями калькуляції.

Згідно з Капланом і Нортон, витрати підприємства можуть класифікуватися за такими критеріями, як прямі та непрямі витрати [25].:

— Прямі витрати: витрати, які безпосередньо пов'язані з виробництвом продукції (сировина, матеріали, основна заробітна плата). Наприклад, витрати на бавовну в текстильній промисловості.

— Непрямі витрати: витрати, які потребують розподілу між декількома видами продукції або підрозділами (загальновиробничі, адміністративні витрати). Наприклад, витрати на освітлення цехів або опалення офісу.

Крім того, важливою є класифікація витрат за їх поведінкою стосовно обсягу виробництва. Розмежування витрат на змінні та постійно було обґрунтовано в дослідженнях А. Сміта та розвинено у роботах сучасних авторів [1; 41]:

— Постійні витрати: не залежать від обсягу виробництва (орендна плата, амортизація). Наприклад, плата за оренду виробничих приміщень є фіксованою, незалежно від кількості виготовленої продукції.

— Змінні витрати: змінюються пропорційно до обсягу виробництва (сировина, енергія, заробітна плата працівників). Наприклад, витрати на пакувальні матеріали для продукції збільшуються зі зростанням обсягів виробництва.

Ще одним критерієм класифікації є поділ витрат за функціональним призначенням [46]:

— Виробничі витрати: витрати, пов'язані з виготовленням продукції. Наприклад, витрати на паливо для печей у керамічному виробництві.

— Адміністративні витрати: витрати на утримання управлінського апарату. Наприклад, витрати на зарплати офісного персоналу.

— Витрати на збут: витрати на транспортування, пакування, рекламу. Наприклад, витрати на маркетингові кампанії в електронній комерції.

Особливе місце займає класифікація за часом виникнення: прикладом її застосування може бути аналіз витрат у металургійній галузі. Наприклад, у великих проєктах витрати на матеріали та обладнання часто відносять до капітальних витрат, тоді як заробітна плата працівників і витрати на електроенергію — до поточних [13]. Це дозволяє підприємствам планувати бюджет більш ефективно. Такий підхід був обґрунтований у дослідженнях Дж. Хорнеггера [49], який наголошував на важливості розмежування витрат у залежності від часу їхнього виникнення для управління довгостроковими проєктами.

— Поточні витрати: виникають у зв'язку з поточною діяльністю підприємства. Наприклад, оплата комунальних послуг.

— Капітальні витрати: витрати, пов'язані з придбанням або модернізацією основних засобів. Наприклад, витрати на купівлю нового обладнання для виробництва.

Для ілюстрації значення правильної класифікації витрат можна розглянути приклад компанії в машинобудівній галузі. У цій сфері витрати на матеріали та комплектуючі можуть становити понад 60% загальної собівартості продукції. Неправильна оцінка цих витрат або нехтування непрямыми витратами, такими як амортизація або витрати на збут, може призвести до значних фінансових втрат і зниження конкурентоспроможності [35].

Додаткові виробничі витрати, підприємство також сплачує податки та витрати внески до різних цільових бюджетних і позабюджетних фондів, які відповідно до чинного законодавства

входять до складу витрат підприємства. Усі ці елементи формують собівартість продукції.

Собівартість як економічна категорія впливом товарно-грошових відносин. У грошовому вимірі собівартість враховує зміни у витратах живої та уречевленої праці на виробництво продукції, виконання робіт або надання послуг та їх реалізацію [12].

На собівартість продукції впливають як ціни на ресурси, що закупаються, так і технології їх обробки. Технологія є способом виробництва, який зменшує обсяг ресурсів, більшість для виготовлення продукції, виконання робіт чи надання послуг [7].

Існують два основні види собівартості: індивідуальна собівартість, яка характеризує витрати на виробництво продукції конкретного підприємства, та середньогалузева собівартість, що розраховується як середньозважене значення індивідуальних витрат підприємств певної галузі [38].

Собівартість продукції промислового підприємства відображає в грошовій формі витрати на споживання під час виготовлення продукції засобів виробництва, виплату заробітної плати з нарахуваннями, а також оплату послуг, пов'язаних із виготовленням і реалізацією продукції.

Аналіз витрат на виробництво товарної продукції базується на таких принципах [42]:

- збереження стабільності методології обліку витрат і розрахунку сумарності продукції протягом року.
- повне відображення всіх господарських операцій в обліку.
- правильне віднесення витрат і доходів до відповідних звітних періодів.
- чітке розмежування поточних виробничих витрат і капітальних вкладень.
- докладне регламентування складу собівартості продукції.

— узгодження фактичних показників собівартості з нормативними та плановими значеннями.

Однією з основних умов для отримання достовірної інформації про собівартість продукції є чітке визначення складу виробничих витрат.

Для підвищення економічної ефективності підприємства необхідно забезпечити відповідність між показниками планування, обліку витрат і розрахунку собівартості продукції [17]. У нормативних та звітних документах слід застосовувати уніфіковану номенклатуру витрат із єдиною структурою статей, що охоплюють основні витрати, витрати на обслуговування та управління виробництвом. Також необхідно запровадити узгоджені підходи до їх групування, розподілу та визначення об'єктів калькулювання.

В процесі зниження собівартості продукції необхідно передбачити систематичне зменшення витрат на одиницю продукції за наступними основними напрямками [3]:

— зменшення трудових витрат на одиницю продукції шляхом ефективного використання наявного обладнання та механізмів, впровадження сучасних методів організації праці та виробництва, механізації допоміжних і підсобних процесів та усунення внутрішнього робочого часу.

— покращення організації та управління виробництвом, раціональне використання виробничих площ, обладнання та механізмів, а також усунення простоїв.

— економія матеріальних ресурсів через використання економічних матеріалів, вдосконалення рецептури сировини та продукції, підвищення ефективності використання сировини, раціональне використання витрат і скорочення транспортно-заготівельних витрат.

— змінення втрат від браку шляхом удосконалення виробничих процесів, дотримання технологічної дисципліни, контролю якості сировини та матеріалів, а також належного їх зберігання.

— скорочення адміністративно-управлінських витрат через оптимізацію системи управління виробництвом і усунення негативних наслідків в адміністративному апараті.

— ліквідація непродуктивних витрат, викликаних порушенням планової дисципліни та невиконанням договірних зобов'язань [29].

Собівартість виконує важливу роль у господарському механізмі підприємства, реалізуючи кілька основних функцій [8]:

— забезпечення відтворення: собівартість є базою для простого відтворення, забезпечуючи відшкодування вироблених засобів виробництва.

— облік витрат: вона означає вартість обліку витрат, що здійснюються через використання ресурсів підприємства.

— ціноутворення: як частина вартості продукції, собівартість послуг є основою для формування ціни.

— ефективне управління : система розрахунку собівартості, яка обліковує витрати на виробництво продукції, робіт або послуг, сприяє впровадженню економічних методів управління виробничими процесами.

Витрати поділяються на поточні та капітальні залежно від періоду їх виникнення. Поточні витрати відображаються в межах звітного періоду, наприклад, заробітна плата або орендна плата. Капітальні витрати є інвестиціями, які забезпечують довгострокову віддачу, як-от придбання обладнання чи нерухомості [41].

Коректна класифікація витрат відіграє ключову роль у точності фінансової звітності, складанні бюджету та ухваленні управлінських

рішень. Вона дозволяє менеджерам краще розуміти різні типи витрат та їхній вплив на фінансові показники підприємства [7].

Таблиця 1.1 - Класифікація витрат за основними ознаками авторів [12]

Класифікатор	Характеристика
За центрами відповідальності (місцем виникнення витрат)	- Витрати різні структурні одиниці підприємства, такі як виробництво, цехи, дільниці, технологічні етапи тощо: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Основного виробництва – пов'язані з процесом виробництва продукції.</li> <li>• Допоміжного виробництва – включати витрати ремонтних, експериментальних, енергетичних та транспортних підрозділів.</li> </ul>
За видами продукції, робіт, послуг	- Витрати на окремі вироби. - Типові представники виробів. - Групи однорідних виробів. - Напівфабрикати.
За єдністю складу	- Одноелементні. - Комплексні (складаються з кількох економічних елементів).
За способами перенесення вартості на продукцію	- Прямі. - Непрямі (не можуть бути прямо пов'язані з конкретним об'єктом витрат).
За ступенем впливу обсягу виробництва на рівень витрат	- Змінні витрати (зростають зі збільшенням обсягу випуску продукції). - Постійні витрати (майже не змінюються зі зміною обсягу). - Умовно-постійні.
За доцільністю витрачання	- Продуктивні (передбачені технологією та організацією виробництва). - Непродуктивні (виникають через недоліки в організації чи порушення технології).

Час виникнення	- Витрати минулого періоду. - Витрати звітнього періоду. - Витрати майбутніх періодів.
По відношенню до джерел покриття	- Вхідні витрати (залишок готової продукції на початок звітнього періоду). - Поточні витрати (виробнича собівартість готової продукції звітнього періоду). - Вихідні витрати (собівартість реалізованої продукції).

Джерело: складено за [12].

Розуміння економічної сутності витрат та їх класифікації є базою для подальшого аналізу та прийняття стратегічно важливих управлінських рішень [36]. Визначення структури витрат дозволяє:

— оптимізувати виробничі процеси: виявлення слабких місць у структурі витрат сприяє впровадженню ефективніших технологій. наприклад, автоматизація виробничих процесів дозволяє зменшити витрати на оплату праці.

— підвищувати конкурентоспроможність: зниження собівартості продукції відкриває можливості для зменшення цін і завоювання нових ринків. наприклад, впровадження енергоефективних технологій може знизити витрати на енергію.

— забезпечувати фінансову стабільність: контроль витрат сприяє раціональному використанню ресурсів і уникненню перевитрат. наприклад, регулярний моніторинг витрат на транспорт може виявити можливості для зменшення логістичних витрат.

Таким чином, чітка класифікація витрат забезпечує прозорість обліку та управління ними. Вона є необхідною умовою для аналізу фінансового стану підприємства, планування його діяльності та забезпечення сталого розвитку в умовах конкурентного ринку.

Застосування різних підходів до класифікації дозволяє більш точно оцінювати витрати та приймати ефективні управлінські рішення [30].

## 1.2 Методи оптимізації витрат на підприємстві

Оптимізація витрат є продуктом підвищення ефективності роботи підприємства. Застосування різноманітних методів і підходів дозволяє суттєво скоротити витрати, що збільшує зростання рентабельності та підвищує конкурентоспроможність. У цьому розділі проаналізовано як традиційні, так і сучасні підходи до оптимізації витрат, використання інноваційних інструментів та практичний досвід їх реалізації.



Рисунок 1.2 - Блок-схема для аналізу точки беззбитковості [50]

Огляд традиційних та сучасних методів оптимізації витрат

Одним із найбільш ефективних традиційних методів оптимізації витрат є аналіз точки беззбитковості. Цей метод дозволяє застосувати мінімальний обсяг виробництва або продажу, при якому доходи підприємства покривають його витрати [50]. Наприклад, виробниче підприємство може використовувати цей аналіз для оцінки, чи виправдано запуск нового продукту. Методика аналізу точки беззбитковості, представлена в роботах Балабанова, дозволяє виявити

критичний обсяг продукції [3]. Роботи Г. Дональдсона та Дж. Хігінса підкреслюють важливість цього інструменту для прийняття стратегічних рішень [48].

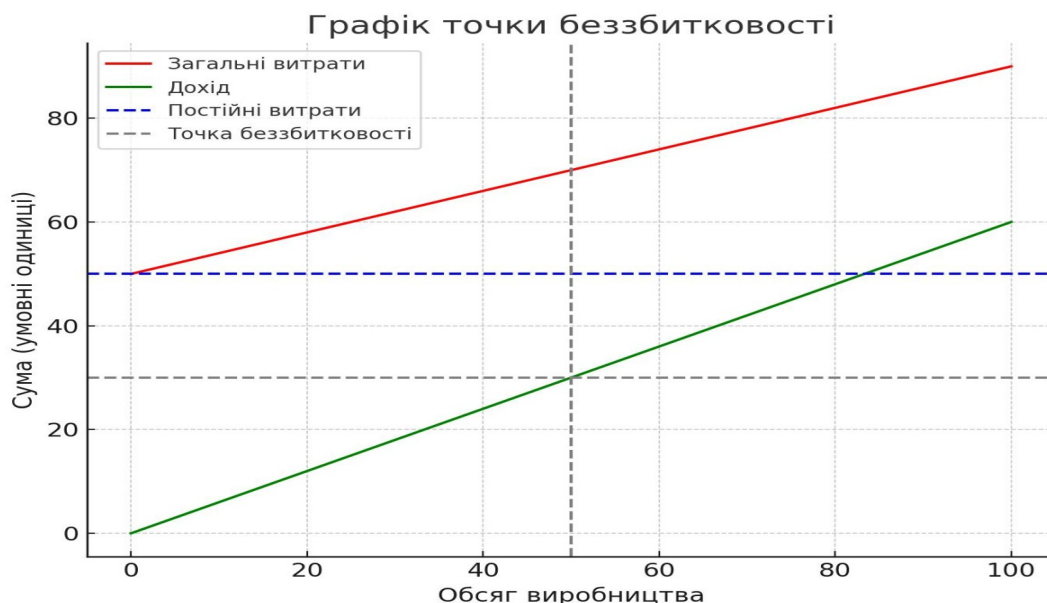


Рисунок 1.3 - Графік точки беззбитковості [49]

Оптимізація витрат на підприємстві передбачає низку підходів, спрямованих на зменшення витрат, пов'язаних із усіма аспектами діяльності компанії. Наприклад, скорочення прямих витрат може включати аналіз і витрати на виробництво товарів чи послуг. Компанія може знижувати вартість сировини, закуповуючи її у більш економічних постачальників або досягаючи кращих умов співпраці з наявними партнерами [49].

Також важливою складовою є усунення витрат, які не є критичними для діяльності підприємства. Це може стосуватися, наприклад, офісних витрат, які можна оптимізувати, перейшовши до меншого приміщення, або зменшити несуттєві витрати, як-от витрати на розваги чи відрядження.

Підвищення продуктивності робочої сили є ще одним дієвим напрямком скорочення витрат. Інвестиції в навчання та розвиток

співробітників сприяють підвищенню їх ефективності, що зменшує витрати, пов'язані з трудовими ресурсами [34]. Крім того, автоматизація технологічних процесів зменшує потребу у фізичній праці.

Ще одним підходом є оптимізація ланцюга постачання, що дозволяє скоротити витрати на транспортування та логістику. Підприємство може скоротити витрати, оптимізуючи маршрути доставки або вибираючи більш економічні способи транспортування, що забезпечує ефективність використання ресурсів [44].

Оптимізація витрат є фактором успіху будь-якого промислового підприємства. Вона сприяє збільшенню зростання, зміцненню конкурентних позицій, фінансовій стабільності та забезпечує тривалість присутності компанії на ринку [44]. Для досягнення цих результатів підприємство застосовує різноманітні підходи, спрямовані на вдосконалення виробничих процесів і скорочення витрат.

Методи оптимізації витрат на промисловому підприємстві [24]:

- ощадливе виробництво (Lean Production) зменшення витрат та підвищення ефективності шляхом оптимізації процесів, усунення непотрібних етапів і мінімізації запасів.

- загальне управління якістю (Total Quality Management, TQM) безперервне вдосконалення процесів через виявлення та усунення дефектів, підвищення якості продукції та задоволеності клієнтів.

- використання Шість сигм (Six Sigma) статистичних методів для аналізу даних, усунення дефектів і зменшення варіацій у виробничих процесах.

- розробка вартості (Development of Value) аналіз компонентів вартості продукції чи послуг із визначенням шляхів розміщення зниження витрат без втрати якості.

— аутсорсинг (Аутсорсинг) передача неосновних функцій стороннім підрядникам для зменшення витрат на оплату праці, інфраструктуру та інші накладні витрати.

— автоматизація (Automation) використання сучасних технологій для оптимізації процесів, підвищення продуктивності та зменшення витрат на робочу силу.

— переговори з постачальниками узгодження вигідних цін та умов із постачальниками для зниження вартості сировини, компонентів чи послуг.

— енергоефективність (Energy Efficiency) впровадження енергоефективного обладнання та оптимізація енергоспоживання для зменшення витрат на енергоресурси.

Оптимізація витрат є інструментом зниження промислових підприємств, який сприяє зростанню витрат, підвищенню ефективності, конкурентоспроможності та досягненню довгострокового успіху на ринку. Вивчення методів оптимізації витрат на підприємстві покращить його операційну діяльність і фінансові результати [7]. Зниження витрат дозволяє знизити собівартість продукції чи послуг, виробляючи їх доступними для споживачів і підвищуючи конкурентоспроможність компанії.

Без цього, оптимізація витрат погіршення прибутковості та рентабельності, що є ключовими показниками успіху підприємства. Завдяки цьому забезпечується фінансова стабільність і стійкість компанії в довгостроковій перспективі [8].

До того ж оптимізація витрат зменшити екологічний вплив підприємства шляхом раціонального використання ресурсів і енергії [13]. Це відповідає принципам сталого розвитку та екологічної відповідальності, що є масовим аспектом сучасної бізнес-стратегії.

Іншим традиційним підходом є маржинальний аналіз, який ґрунтується на вивченні взаємозв'язку між витратами, обсягом

виробництва, доходами та прибутком. Маржинальний аналіз дозволяє підприємствам зосереджувати увагу на виробництві тих продуктів, які забезпечують максимальну маржинальну дохідність [51]. Наприклад, у харчовій промисловості цей метод дозволяє виявляти найбільш рентабельні продукти в портфелі компанії.

Сучасні підходи, такі як ABC-аналіз та XYZ-аналіз, дозволяють класифікувати витрати залежно від їхнього значення та стабільності споживання. ABC-аналіз дозволяє виділити найважливіші статті витрат (група А), які потребують підвищеної уваги [6]. Наприклад, на фармацевтичному підприємстві основна частина витрат може припадати на сировину для виготовлення ліків. XYZ-аналіз доповнює ABC, оцінюючи стабільність використання ресурсів і допомагає ефективніше управляти запасами.

Використання інноваційних інструментів оптимізації [15].

Серед інноваційних підходів важливе місце займає бережливе виробництво (Lean Production). Ця методика, розроблена в Toyota, передбачає зменшення витрат у виробничих процесах [55]. Наприклад, оптимізація логістики або усунення зайвих операцій дозволяє значно знизити витрати. Ключовими принципами є "точно вчасно" (Just-in-Time) та "потік цінностей" (Value Stream Mapping) [44].

Методика Кайдзен базується на концепції безперервного вдосконалення. Цей підхід передбачає впровадження невеликих змін, які в довгостроковій перспективі забезпечують значне зниження витрат [34]. Наприклад, у виробництві електроніки використання Кайдзен дозволяє зменшити втрати часу завдяки оптимізації робочого простору та стандартизації операцій.

Ще одним важливим інструментом є теорія обмежень (ТОС), яка допомагає виявляти та усувати вузькі місця у виробничих процесах. Ця методика, запропонована Е. Голдраттом, передбачає зосередження ресурсів на найбільш "вузьких" ділянках процесу, що дозволяє

підвищити продуктивність усього підприємства [8]. Наприклад, в автомобільній галузі цей підхід використовується для оптимізації роботи конвеєрів.

Ефективним методом управління витратами є аналіз постачальників, відомий як Supplier Value Analysis (SVA). Цей системний підхід спрямований на оптимізацію витрат у ланцюгу постачання. Він пропонує детальний аналіз вартості кожного продукту чи послуги, що надається постачальником, з визначенням їхньої доцільності та необхідності. Також розглядається можливість заміни продукту на менш витратні альтернативи або усунення зайвих витрат, що підвищує ефективність використання ресурсів підприємства [14].

SVR-аналіз складається з кількох ключових етапів: визначення товарів і послуг, які надані постачальникам, оцінка їх вартості та визначення виявлених зон для зниження витрат [29]. Успіх цього процесу залежить від залучення всіх цікавих сторінок, у тому числі самих постачальників, щоб забезпечити спільну роботу над досягненням загальних цілей.

Головна перевага SVR-аналізу не дозволяє зменшити витрати без зниження якості або продуктивності. Виявляючи зайві низько чи ефективні витрати, підприємство може підвищити прибутковість, зберігаючи при цьому високий рівень задоволеності клієнтів.

Завдяки SVR-аналізу компанії можуть ідентифікувати найбільш ефективних постачальників матеріалів, послуг чи робіт, які забезпечують оптимальний баланс між вартістю та якістю, що сприяє довгостроковій конкурентоспроможності.

Таблиця 1.2 - Методи оптимізації витрат

Метод оптимізації витрат	Опис
Ощадливе виробництво (англ. Lean Production)	Системний підхід, спрямований на усунення та усунення витрат (тобто процесів, які не створюють доданої вартості) у виробничому циклі, що сприяє підвищенню ефективності, зменшенню витрат і покращенню.
Повне управління якістю (англ. Total Quality Management)	Метод управління, орієнтований на безперервне вдосконалення процесів і продуктів для відповідності або перевищення очікувань клієнтів, що дозволяє знизити витрати за рахунок мінімізації дефектів і необхідності.
Шість сигм (англ. Six Sigma)	Методологія, заснована на аналізі даних, яка фокусується на використанні дефектів і зниженні варіативності у виробничих процесах, що сприяє підвищенню ефективності, зниження.
Інженерія вартості (англ. Development of Value)	Системний підхід до аналізу та оптимізації витрат продукту або процесу, який забезпечує оцінку його функцій і виявлення можливостей для зниження витрат без зниження продуктивності чи якості.
Саме вчасно (англ. Just-in-time)	Виробнича стратегія, орієнтована на зменшення запасів і мінімізацію відходів шляхом організації виробництва та доставки продукції точно в строк, відповідно до потреб клієнтів, що сприяє скороченню витрат на зберігання запасів і покращенню грошового потоку.
Аутсорсинг (англ. Outsourcing)	Стратегія делегування окремих бізнес-функцій або процесів зовнішнім постачальникам, яка дозволяє знизити витрати на оплату праці, підвищити ефективність і зосередитися на ключових компетенціях компанії.

Автоматизація (англ. Automation)	Застосування технологій і автоматизованих систем для виконання завдань, які раніше виконувалися вручну, що дозволяє знизити витрати на робочу силу, підвищити продуктивність і покращити якість виконаних процесів.
Енергоефективність (англ. Energy Efficiency)	Реалізація заходів зі скорочення енергоспоживання у виробничих процесах, що сприяє зниженню витрат на комунальні послуги та підвищенню екологічної стійкості підприємства.

Джерело: складено за [34].

Автоматизація обліку витрат та її роль в оптимізації.

Автоматизація є ключовим аспектом сучасної оптимізації витрат. Використання ERP-систем, таких як SAP або Oracle, дозволяє значно спростити облік витрат і забезпечити їх прозорість [9]. Наприклад, на підприємствах харчової промисловості автоматизація дозволяє оперативно відстежувати витрати на кожному етапі виробництва, починаючи від закупівлі сировини і закінчуючи доставкою готової продукції. Завдяки впровадженню автоматизованих систем обліку витрат підприємства можуть знизити ризик людських помилок і прискорити процес прийняття рішень.

Практичний досвід впровадження методів оптимізації витрат на підприємствах різних галузей.

Практичний досвід компаній, таких як Nestlé, демонструє, що застосування методів Lean Manufacturing знижує витрати на енергоресурси на 15% [9]. Використання ERP-системи для бюджетування витрат на підприємствах, зокрема SAP, забезпечує точність прогнозування [9]. Інший приклад — автомобільний концерн Ford, який завдяки впровадженню теорії обмежень оптимізував роботу своїх конвеєрів, що підвищило продуктивність на 20%.

Також успішним є досвід використання автоматизованих систем у логістичних компаніях, таких як DHL. Завдяки автоматизації управління запасами компанія змогла знизити витрати на 10%, забезпечивши при цьому більш точне прогнозування потреб клієнтів [44].

Таким чином, використання традиційних, сучасних та інноваційних методів оптимізації витрат, а також впровадження автоматизації є ключовими інструментами для підвищення ефективності операційної діяльності підприємств. Практичний досвід різних компаній демонструє високу ефективність цих підходів у зниженні витрат та підвищенні конкурентоспроможності.

### **1.3 Підходи до формування системи управління витратами з метою підвищення рівня операційної ефективності на підприємствах**

Система управління витратами (рис. 1.4) є однією з ключових складових загального управлінського процесу, що забезпечує раціональне використання ресурсів і досягнення стратегічних цілей підприємства. Вона повинна бути інтегрована в загальну систему менеджменту підприємства, забезпечуючи узгодженість між високими рівнями управління. Як зазначає Голдратт у своїй теорії обмеження, концентруючи ресурси на вузьких місцях процесу, можна досягти значного підвищення операційної ефективності [8]. У цьому підрозділі розглянуто основні принципи формування такої системи, її структуру, інтеграцію в загальну систему менеджменту, а також взаємозв'язок з операційною діяльністю підприємства.

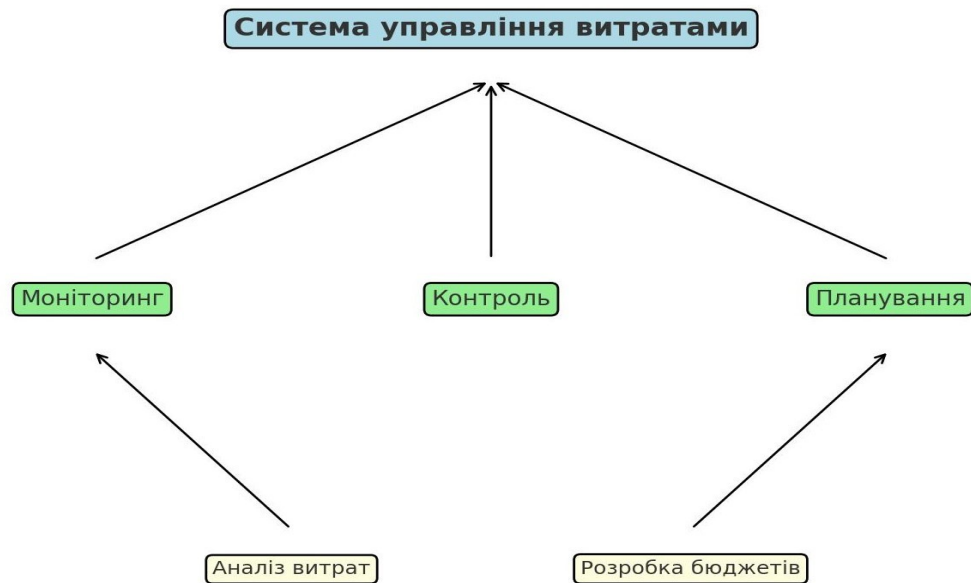


Рисунок 1.4 - Структура управління витратами [8]

### Принципи формування системи управління витратами

Основою ефективної системи управління витратами є принципи, які визначають її побудову та функціонування. Один із ключових принципів — орієнтація на стратегічні цілі підприємства [48]. Це означає, що система повинна бути спрямована на забезпечення досягнення довгострокових цілей підприємства, таких як збільшення частки ринку, підвищення прибутковості чи впровадження інновацій. Наприклад, у високотехнологічних галузях система управління витратами часто спрямована на оптимізацію витрат на дослідження та розробки.

Інший важливий принцип — гнучкість та адаптивність системи. У сучасних умовах швидких змін на ринку підприємство повинно мати можливість оперативно реагувати на зовнішні та внутрішні виклики. Наприклад, у періоди економічної нестабільності підприємства можуть адаптувати систему управління витратами, зосереджуючи увагу на скороченні змінних витрат.

### Структура системи управління витратами

Ефективна система управління витратами має чітку структуру, яка включає кілька ключових елементів: моніторинг, контроль та планування [43].

— моніторинг витрат передбачає регулярне відстеження показників витрат на всіх етапах операційної діяльності. наприклад, у виробничих підприємствах моніторинг може охоплювати витрати на сировину, енергоресурси та робочу силу.

— контроль витрат забезпечує виявлення відхилень від встановлених нормативів і своєчасне вжиття коригувальних заходів. наприклад, використання автоматизованих систем дозволяє оперативно виявляти перевитрати у виробничому процесі.

— планування витрат є невід'ємною частиною системи управління. воно передбачає встановлення цілей і нормативів витрат на основі аналізу попередніх періодів та прогнозування майбутніх умов. наприклад, у будівельній галузі планування витрат дозволяє оптимізувати використання ресурсів під час реалізації масштабних проектів.

Моніторинг і контроль є ключовими елементами ефективної системи управління витратами на підприємстві. Вони охоплюють відстеження та оцінювання результатів впровадження заходів із управління витратами, щоб застосувати їх ефективність і внести додаткові зміни для подальшого вдосконалення системи [56]. Моніторинг збирання та аналіз даних про витрати на різних етапах напрямків діяльності підприємства, потім як контролюється виявлення відхилень від запланованих показників і виконання заходів для їх усунування. Такий підхід дозволяє підприємству підтримувати ефективне управління витратами та підвищувати свою конкурентоспроможність.

Підходи до формування системи управління витратами представлені у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3- Методи створення системи контролю витрат на підприємстві

Метод	Опис
Традиційний облік витрат (англ. Cost Accounting)	Головний акцент робиться на аналізі історичних даних про витрати та розподіл непрямих витрат із використанням наперед встановлених ставок накладних витрат. Основним призначенням є визначення собівартості кожного продукту чи послуги, а також оцінка їх прибутковості або збитковості.
Калькуляція на основі діяльності (ABC)	Метод фокусується на визначених процесах, деяких для створення продукту чи послуги, та розподілі витрат на ці процеси відповідно до обсягу використаних ресурсів. Його мета існує у забезпеченні точнішої інформації про вартість продукту та висвітлення областей, де витрати можна зменшити.
Цільова калькуляція (англ. Target Costing)	Цей метод базується на визначенні цільової ціни продажу та зворотному обчисленні, щоб встановити граничний рівень витрат, необхідний для досягнення запланованої прибутковості. Він визначає ідентифікацію основних витрат чинників і акцентує увагу на їх оптимізації, водночас зберігаючи якість продукції.
Кайдзен калькуляція (англ. Kaizen Costing)	Цей метод спрямований на постійне вдосконалення та зниження витрат через поступові зміни у виробничих процесах. Він забезпечує залучення всіх працівників до оптимізації витрат, акцентуючи увагу на використанні витрат і підвищення продуктивності.
Аналіз ланцюжка вартості	Цей метод охоплює весь ланцюг створення цінності — від постачання сировини до доставки продукту кінцевому споживачу — і забезпечує можливості для скорочення витрат або підвищення цінності. Його мета — підвищити загальну рентабельність шляхом оптимізації всього ланцюга створення вартості, а не лише окремих процесів.

Джерело: складено за [47].

Іншим важливим аспектом є розподіл відповідальності між підрозділами. Успішна система управління витратами передбачає чітке визначення зон відповідальності кожного підрозділу та співробітника. Наприклад, фінансовий відділ може відповідати за планування витрат, тоді як виробничий підрозділ — за контроль їхнього дотримання.

Інтеграція системи управління витратами в загальну систему менеджменту [17].

Система управління витратами повинна бути інтегрована в загальну систему менеджменту підприємства, забезпечуючи узгодженість між різними рівнями управління. Наприклад, впровадження ERP-систем дозволяє об'єднати облік витрат із процесами виробництва, логістики та маркетингу. Це забезпечує прозорість витрат і дозволяє керівництву приймати більш обґрунтовані рішення [17].

Інтеграція також передбачає використання ключових показників ефективності (KPI), таких як частка змінних витрат у собівартості продукції чи рівень операційної рентабельності. Наприклад, у роздрібній торгівлі KPI можуть використовуватися для аналізу ефективності витрат на маркетинг.

Взаємозв'язок між ефективним управлінням витратами та операційною діяльністю підприємства.

Ефективне управління витратами безпосередньо впливає на операційну діяльність підприємства, забезпечуючи зниження собівартості продукції, підвищення продуктивності та поліпшення фінансових результатів [49]. Наприклад, впровадження енергоефективних технологій у виробництві дозволяє зменшити витрати на енергоресурси, що підвищує загальну ефективність діяльності підприємства.

Водночас управління витратами сприяє покращенню якості продукції, оскільки оптимізація ресурсів дозволяє більше інвестувати в

інновації та модернізацію [51]. Наприклад, у фармацевтичній галузі оптимізація витрат на виробництво дозволяє збільшити інвестиції у розробку нових препаратів.

Рекомендації для підвищення операційної ефективності через оптимізацію витрат. Для підвищення рівня операційної ефективності підприємствам рекомендується [13]:

- впроваджувати сучасні інформаційні технології для автоматизації обліку та аналізу витрат. наприклад, використання хмарних сервісів дозволяє оперативно оновлювати дані про витрати.

- зосереджуватись на управлінні ключовими витратами (сировина, енергія, заробітна плата) шляхом впровадження методів lean production.

- розробляти і впроваджувати бюджетні системи для планування витрат у коротко- та довгостроковій перспективі.

- сприяти розвитку культури ощадливості серед працівників шляхом навчання та мотивації. наприклад, запровадження програм винагороди за ідеї зниження витрат може стимулювати співробітників до пошуку інноваційних рішень.

Таким чином, система управління витратами, побудована на основі сучасних принципів, інтегрована в загальну систему менеджменту і спрямована на оптимізацію витрат, є ключовим фактором підвищення операційної ефективності підприємства.

## **Висновки до розділу 1**

Аналіз теоретичних засад управління витратами підприємства дозволяє зробити висновок про важливість системного підходу до організації цього процесу. Економічна сутність витрат полягає у відображенні споживання ресурсів, необхідних для забезпечення господарської діяльності, у грошовому вимірі. Від правильного

визначення структури та класифікації витрат залежить точність аналізу їх впливу на результати діяльності підприємства.

Методи оптимізації витрат є невід'ємною частиною управлінського процесу. Традиційні інструменти, такі як аналіз точки беззбитковості та маржинальний аналіз, забезпечують базовий рівень розуміння ефективності витрат. Водночас сучасні підходи, такі як ABC-аналіз і XYZ-аналіз, дозволяють підприємствам більш точно ідентифікувати пріоритетні напрямки для оптимізації. Інноваційні інструменти, такі як Lean Production, методика Кайдзен та теорія обмежень, відкривають нові можливості для скорочення витрат і підвищення продуктивності.

Автоматизація обліку витрат займає центральне місце в сучасній системі управління витратами. Використання ERP-систем забезпечує прозорість і точність обліку, що сприяє зменшенню ризиків помилок і прискорює прийняття управлінських рішень. Така інтеграція дозволяє підприємствам ефективно розподіляти ресурси та досягати стратегічних цілей.

Розробка та впровадження системи управління витратами базується на дотриманні принципів орієнтації на стратегічні цілі, гнучкості та адаптивності. Чітка структура, інтеграція з іншими компонентами менеджменту та розподіл відповідальності між підрозділами сприяють ефективності управлінської системи. Важливим аспектом є взаємозв'язок між управлінням витратами та операційною діяльністю підприємства. Оптимізація витрат не лише знижує собівартість продукції, але й дозволяє інвестувати в інновації, підвищуючи якість продукції та конкурентоспроможність на ринку.

## РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ В УМОВАХ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

### 2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства

В даному розділі слід надати коротку інформацію про досліджене підприємство. Такі дані ми зможемо побачити нижче у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1- Інформація про підприємство

Показник	Значення
Повне найменування юридичної особи	Публічне акціонерне товариство "Запоріжсталь"
Скорочена назва	ПАТ "Запоріжсталь"
Код ЄДРПОУ	00191230
Уповноважені особи	Генеральний директор: Шевченко Тарас Григорович
Розмір статутного капіталу	660 920 445 грн
Місцезнаходження юридичної особи	Україна, 69008, Україна, Запорізька обл., місто Запоріжжя, Південне шосе, будинок, 72
Дата реєстрації	01.01.1933
Джерело	Власні розрахунки та публічна звітність
Основний напрямок діяльності	Виробництво гарячекатаного і холоднокатаного прокату, чавуну, сталі

Джерело : складено автором за [35].

ПАТ "Запоріжсталь" є одним із найбільших металургійних підприємств України, яке забезпечує значну частину потреб внутрішнього ринку сталі та активно експортує продукцію до країн Європи, Азії та інших регіонів світу. Основні продукти підприємства

включають гарячекатаний та холоднокатаний прокат, оцинковану сталь і чавун.

Особливості діяльності. Діяльність ПАТ "Запоріжсталь" відзначається низкою важливих аспектів. Підприємство виготовляє широкий спектр металопродукції, що задовольняє потреби будівництва, машинобудування, суднобудування та інших галузей. Завдяки постійній модернізації та впровадженню сучасних технологій виробничі процеси характеризуються високою якістю продукції та зниженням витрат. Значна частина виготовленого обсягу орієнтована на експорт, зокрема до країн Європейського Союзу, Азії та Близького Сходу. Підприємство активно впроваджує екологічні ініціативи, зокрема проекти зі зниження викидів у атмосферу, очищення води та переробки відходів, що дозволяє зменшувати негативний вплив на довкілля.

Однією з переваг ПАТ "Запоріжсталь" є його гнучкість у роботі з клієнтами: підприємство пропонує індивідуальні рішення для кожного замовника, включаючи можливість виготовлення продукції під замовлення відповідно до специфічних вимог. Вигідне географічне розташування в місті Запоріжжя забезпечує доступ до залізничних вузлів і портів, що робить логістику ефективною як для внутрішніх, так і для міжнародних перевезень. Підприємство також активно бере участь у соціальних проектах, підтримуючи розвиток інфраструктури регіону та допомагаючи місцевим громадам. У складних умовах воєнного часу компанія адаптує свої процеси для забезпечення стабільної роботи, включаючи розробку альтернативних логістичних маршрутів і підтримку працівників.

Особливості асортименту продукції [35]. Асортимент продукції ПАТ "Запоріжсталь" характеризується широким спектром виробів, які відповідають сучасним стандартам якості та задовольняють потреби різних галузей промисловості. Основну частину асортименту становить гарячекатаний і холоднокатаний прокат, що використовується у

будівництві, машинобудуванні, суднобудуванні та інших галузях. Важливе місце займає оцинкована сталь, яка є незамінною у виробництві автомобілів, побутової техніки та конструкцій для зовнішнього використання завдяки своїм антикорозійним властивостям.

Особливу увагу варто звернути на виробництво чавуну, який постачається як на внутрішній ринок, так і на експорт. Продукція ПАТ "Запоріжсталь" відзначається високою якістю завдяки сучасним технологіям виробництва, що дозволяють досягти необхідних характеристик міцності, пластичності та стійкості до впливу зовнішніх факторів. Завдяки постійним інноваціям підприємство також пропонує спеціальні сталі з підвищеними технічними характеристиками для потреб конкретних замовників.

Особливості ціноутворення на підприємстві. Ціноутворення на продукцію ПАТ "Запоріжсталь" базується на ринкових умовах та внутрішніх економічних показниках підприємства. Основними факторами, що впливають на формування цін, є вартість сировини, енергоносіїв, обсяг виробництва та транспортні витрати. Значний вплив має також попит на продукцію як на внутрішньому ринку, так і на експортних ринках.

Підприємство пропонує конкурентоспроможні ціни, які часто є вигіднішими за пропозиції іноземних постачальників, завдяки оптимізації витрат та вигідному розташуванню виробничих потужностей. Для великих замовників ПАТ "Запоріжсталь" передбачає можливість індивідуального ціноутворення, яке враховує обсяги закупівлі, тривалість співпраці та специфіку замовлення.

Ціни на продукцію регулярно переглядаються з урахуванням змін у витратах на виробництво, а також динаміки валютних курсів, оскільки значна частина матеріалів імпортується. Прозорість ціноутворення забезпечується через чітке документування та комунікацію з

партнерами. Крім того, підприємство впроваджує акційні пропозиції та гнучкі умови оплати для стимулювання продажів у періоди зниження попиту.

Прозорість ціноутворення. Приділяє значну увагу забезпеченню прозорості ціноутворення. Всі етапи формування цін документуються та доступні для перевірки партнерами. Підприємство дотримується принципів чесності та відкритості у відносинах із клієнтами, надаючи детальну інформацію про структуру витрат, які впливають на кінцеву вартість продукції. Замовники мають можливість отримати розрахунки щодо впливу змін вартості сировини або енергоносіїв на ціни. Також компанія регулярно оновлює прайс-листи з урахуванням ринкових змін, забезпечуючи актуальність пропозицій. Завдяки такому підходу клієнти можуть бути впевнені у справедливості формування цін та можливості планування бюджету співпраці.

Індивідуальне ціноутворення [58] є важливим інструментом співпраці ПАТ "Запоріжсталь" із великими замовниками та стратегічними партнерами. Цей підхід дозволяє підприємству ефективно адаптувати свої цінові пропозиції до специфічних потреб клієнтів, враховуючи особливості замовлення та обсяг закупівель.

Особливості індивідуального ціноутворення [58]:

- гнучкість у формуванні цін:
  - врахування обсягів закупівлі. великі замовники отримують знижки залежно від обсягів придбаної продукції.
  - специфіка замовлення. якщо продукція потребує додаткової обробки або виготовляється за унікальними характеристиками, ціна коригується відповідно до складності виробництва.
- довгострокова співпраця:
  - постійні партнери можуть розраховувати на фіксовані цінові умови на певний період, що дозволяє планувати витрати.

- індивідуальні контракти включають положення про гнучкість цін у разі значних змін у вартості сировини чи енергоносіїв.

- врахування логістичних витрат:

- ціноутворення включає оптимізацію транспортних витрат. підприємство розглядає найбільш економічно вигідні способи доставки продукції клієнту.

- прозорість процесу:

- замовники отримують детальні розрахунки, що пояснюють вплив кожного чинника на кінцеву ціну. це підвищує довіру та полегшує узгодження умов співпраці.

Переваги індивідуального ціноутворення [56]:

- задоволення потреб клієнтів. забезпечення індивідуального підходу дозволяє задовольнити специфічні вимоги кожного клієнта.

- оптимізація витрат. можливість регулювання витрат на виробництво та логістику сприяє зниженню кінцевої ціни для замовника.

- підвищення лояльності. гнучкий підхід у формуванні цін сприяє встановленню довгострокових партнерських відносин.

Індивідуальне ціноутворення на ПАТ "Запоріжсталь" є ключовим фактором збереження конкурентоспроможності на ринку та залучення нових клієнтів. Завдяки цьому підходу підприємство підтримує високий рівень довіри та забезпечує стабільний попит на свою продукцію [38].

Навколишнє середовище та екологічна відповідальність. ПАТ "Запоріжсталь" є одним із найбільших металургійних підприємств України, яке приділяє значну увагу екологічній відповідальності. Усвідомлюючи свій вплив на навколишнє середовище, підприємство активно впроваджує сучасні технології та екологічні ініціативи для мінімізації цього впливу. Основні зусилля спрямовані на модернізацію виробничих потужностей. Зокрема, встановлюються сучасні системи очищення повітря, які дозволяють суттєво зменшити викиди шкідливих

речовин у атмосферу. Енергозберігаючі технології, впроваджені на підприємстві, сприяють скороченню споживання енергоресурсів і зниженню вуглецевого сліду.

Особлива увага приділяється очищенню води. ПАТ "Запоріжсталь" модернізувало системи очищення стічних вод, що мінімізує їх вплив на водні ресурси. Використання замкнутого водного циклу в технологічних процесах значно зменшує споживання природної води. У сфері управління відходами підприємство досягло значних успіхів, впровадивши системи переробки металургійних шлаків та використання вторинних матеріалів у виробничих процесах.

Підприємство активно працює над зменшенням викидів парникових газів, таких як вуглекислий газ (CO<sub>2</sub>). Це є важливим кроком у боротьбі зі зміною клімату. Реалізація масштабних екологічних програм та співпраця з міжнародними організаціями дозволяють "Запоріжсталі" брати участь у глобальних ініціативах щодо захисту довкілля. Також підприємство організовує програми з озеленення територій та покращення благоустрою, які сприяють створенню сприятливих умов для життя у прилеглих районах.

Результати екологічної діяльності підприємства є вражаючими. За останні 10 років вдалося зменшити викиди забруднюючих речовин у повітря на 30%, знизити споживання водних ресурсів завдяки замкнутому циклу водокористування та переробляти понад 70% виробничих відходів. ПАТ "Запоріжсталь" продовжує розвивати екологічні програми, зокрема у сфері зниження викидів парникових газів та впровадження нових технологій для переробки відходів. Крім того, підприємство планує вдосконалювати системи енергозбереження та водокористування.

Завдяки постійному вдосконаленню та інвестиціям у екологічну безпеку ПАТ "Запоріжсталь" підтверджує свою відданість принципам сталого розвитку. Підприємство робить вагомий внесок у збереження

навколишнього середовища, демонструючи приклад відповідального ставлення до довкілля та створення умов для сталого майбутнього.

**Громада.** Підприємство активно підтримує соціальні ініціативи, спрямовані на розвиток інфраструктури, освіти, культури та спорту в регіоні. "Запоріжсталь" фінансує проекти з благоустрою міста, будує дитячі майданчики, а також бере участь у програмах екологічного відновлення регіону.

**Етика.** Компанія дотримується принципів чесності, прозорості та відповідальності. "Запоріжсталь" забезпечує рівні можливості для своїх співробітників, створюючи інклюзивне робоче середовище. Особливу увагу приділяють боротьбі з корупцією, дотриманню законодавства та етичних норм у всіх аспектах діяльності.

**Безпека.** Підприємство впроваджує передові стандарти охорони праці та промислової безпеки. Регулярно проводяться навчання персоналу, аудит безпеки та модернізація обладнання для мінімізації ризиків на виробництві. Пріоритетом є збереження здоров'я та життя працівників, а також забезпечення екологічної безпеки для громади.

**Інновації.** ПАТ "Запоріжсталь" активно впроваджує інновації для підвищення ефективності, якості продукції та зменшення екологічного впливу. Основними напрямками є модернізація обладнання, автоматизація виробничих процесів і впровадження цифрових технологій. Це дозволяє скоротити споживання енергоресурсів і знизити викиди вуглекислого газу (CO<sub>2</sub>).

Підприємство розвиває нові види продукції з покращеними характеристиками, співпрацюючи з науково-дослідними установами. Автоматизація процесів підвищує продуктивність і мінімізує людський фактор, а цифрові платформи оптимізують управління та логістику.

Інновації у сфері екології спрямовані на очищення повітря та води, зменшуючи вплив на довкілля. Співпраця з міжнародними

організаціями допомагає адаптуватися до глобальних кліматичних змін [43].

Для оцінки фінансового стану ПАТ "Запоріжсталь" використовуємо основні показники з 2021 по 2024 роки, представлені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2- Показники фінансово-економічної діяльності ПАТ "Запоріжсталь"

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Дохід	86 968 733 тис. грн	46 916 321 тис. грн	56 395 037 тис. грн
Чистий прибуток (збиток)	17 033 539 тис. грн	-3 843 228 тис. грн	-3 650 559 тис. грн
Активи	76 627 234 тис. грн	70 038 922 тис. грн	77 617 483 тис. грн
Зобов'язання	28 649 686 тис. грн	27 676 547 тис. грн	39 115 956 тис. грн
Кількість працівників	10 255	9 305	8 560

Джерело: складено автором на основі [21].

Аналіз фінансового стану підприємства [47] дає можливість зробити наступні висновки:

— дохід ПАТ "Запоріжсталь" демонструє значні коливання. У 2021 році він різко зріс до 86 968 733 тис. грн, але у 2022 році знизився майже вдвічі через вплив воєнних дій і обмеження на експорт продукції. У 2023 році дохід зріс до 56 395 037 тис. грн, що свідчить про часткову стабілізацію операційної діяльності.

— чистий прибуток демонструє аналогічну динаміку. У 2021 році компанія отримала 17 033 539 тис. грн прибутку, тоді як у 2020, 2022 і 2023 роках фіксувалися збитки. Найбільший збиток зафіксовано у 2022 році (-3 843 228 тис. грн), що вказує на значні труднощі під час воєнного часу.

— активи, загальна вартість активів поступово зростала, досягнувши 77 617 483 тис. грн у 2023 році. Це свідчить про продовження інвестиційної діяльності та відновлення після кризового періоду.

— зобов'язання, рівень зобов'язань значно зріс у 2023 році до 39 115 956 тис. грн порівняно з попередніми роками. Це може вказувати на залучення додаткових фінансових ресурсів для підтримки діяльності в складних умовах.

— кількість працівників скорочується щороку: з 10 255 у 2021 році до 8 560 у 2023 році. Це може бути пов'язано з оптимізацією операційних витрат або впливом зовнішніх факторів.

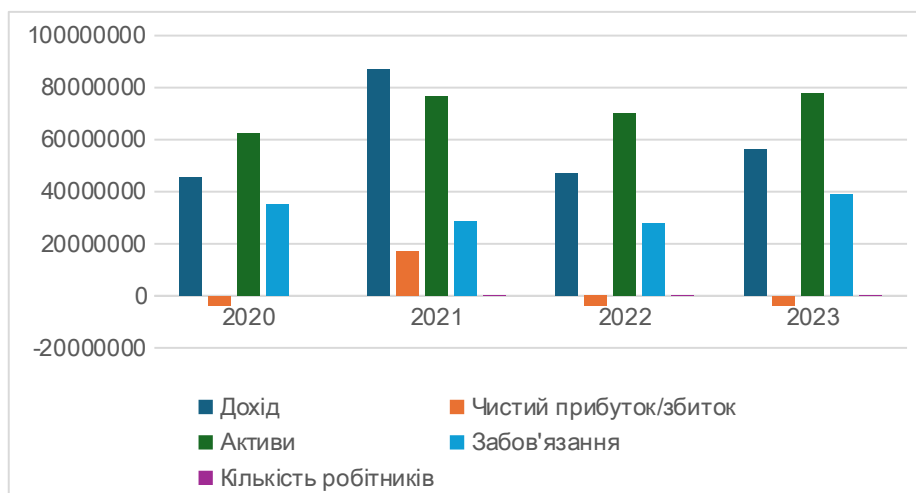


Рисунок 2.1 – Фінансовий стан підприємства [35]

Загалом аналіз свідчить, що компанія змогла частково стабілізувати свої операції у 2023 році, що відображено у зростанні доходу та активів, але продовжуються виклики, пов'язані зі збитками та зростанням зобов'язань, які вимагають подальшого оптимізації управлінських і фінансових процесів, а зменшення кількості працівників може свідчити про адаптацію бізнесу до змін у виробничих потребах та економічних умовах.

## 2.2. Аналіз операційної ефективності у розрізі структури та динаміки витрат підприємства «Запоріжсталь»

В цілях поглибленого вивчення складу і структури витрат ПАТ «Запоріжсталь» розглянемо склад і динаміку витрат підприємства за функціональним призначенням (табл. 2.3).

Наведені дані неможливо відзначити, що в продовженні досліджуваного періоду (2021-2023 роки) витрати діяльності ПАТ «Запоріжсталь» характеризувались переважно спадковою динамікою, хоча спостерігалися певні відхилення в окремих статтях.

Таким чином, якщо, наприклад, адміністративні витрати підприємства за три роки зменшилися лише на 1,7 %, то сума чистого прибутку (що у 2023 році змінилася на збиток) демонструє значне зниження — більш ніж на 121 %. Це відомо про серйозні фінансові труднощі підприємства, які могли бути спричинені внутрішніми чи зовнішніми чинниками.

Так, якщо у 2021 році чистий прибуток ПАТ «Запоріжсталь» склав 17,0 млрд грн, то вже у 2023 році він повернувся на збиток у розмірі 3,7 млрд грн. У даному контексті можна говорити про вплив економічної нестабільності, зміни в ринкових умовах та підвищення вартості макроресурсів.

Таблиця 2.3- Динаміка витрат ПАТ «Запоріжсталь»

Показник	2021 рік (тис. грн)	2022 рік (тис. грн)	2023 рік (тис. грн)	Абсолютни й приріст 2023 р. до 2021 р. (тис. грн)	Відносний приріст 2023 р. до 2021 р. (%)
Чистий дохід від реалізації	86968733	46916321	56395037	-30573696	-35.15

*Продовження таблиці 2.3*

Чистий прибуток (збиток)	16809158	-4864685	-3654990	-20464148	-121.74
Адміністративні витрати	563713	489567	437309	-126404	-22.42
Витрати на збут	2804593	2160225	3125816	321223	11.45
Собівартість реалізації	86968733	46801073	56395037	-30573696	-35.15

Джерело: складено автором на основі [21].

Однак варто відзначити, що адміністративні витрати та витрати на збут продемонстрували відносно стабільну динаміку протягом досліджуваного періоду. Адміністративні витрати зменшилися на 126,4 млн грн (22,4%), а витрати на збут, навпаки, зросли на 321,2 млн грн (11,5%), що свідчить про певну зміну підходів до операційного управління підприємства.

Щодо собівартості реалізації, її зниження за три роки на 30,57 млрд грн (35,15%) може бути наслідком як скорочення обсягів виробництва, так і впровадження заходів з оптимізації витрат. Це свідчить про адаптацію підприємства до змін у ринкових умовах, зокрема до зовнішніх економічних викликів, таких як зростання вартості сировини та енергоносіїв, зміни у логістичних ланцюгах та загальна економічна нестабільність.

Аналіз динаміки витрат ПАТ «Запоріжсталь» за 2021–2023 роки демонструє, що найбільші обсяги витрат припадали на собівартість реалізованої продукції, яка мала тенденцію до зниження. Так, у 2022 році собівартість скоротилася на 40,16 млрд грн (46,2%) порівняно з 2021 роком, що, ймовірно, пов'язано зі зменшенням обсягів виробництва та чистого доходу підприємства, який за цей період впав на 46,0%. Однак у 2023 році собівартість частково відновилася, збільшившись на 9,6 млрд грн (20,5%) порівняно з 2022 роком, що

може свідчити про поступове відновлення виробничих потужностей та часткове відновлення попиту на продукцію підприємства.

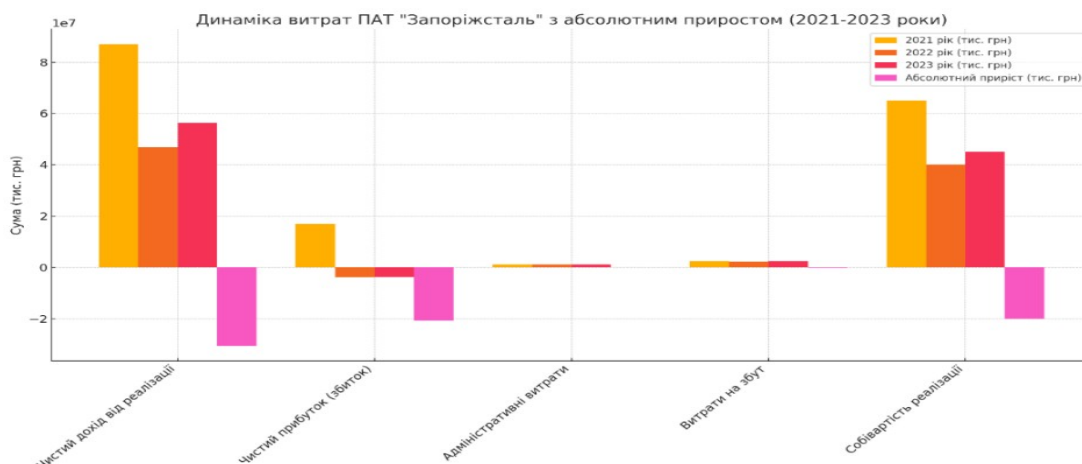


Рисунок 2.2 – Динаміка основних видів операційних витрат ПАТ «Запоріжсталь» у 2020–2023 рр., тис. грн.[21]

Адміністративні витрати та витрати на збут залишаються відносно невеликими у загальній структурі витрат підприємства. Адміністративні витрати зменшилися на 22,4% у 2023 році порівняно з 2021 роком, а витрати на збут, навпаки, зросли на 11,5% за той же період. Водночас варто зазначити, що у 2022 році витрати на збут тимчасово скоротилися на 22,9% відносно 2021 року, що, ймовірно, зумовлено скороченням експортних поставок та зниженням активності реалізації продукції через воєнні дії та економічні труднощі. Натомість адміністративні витрати у 2022 році зменшилися лише на 13,1%, що може свідчити про певну інерційність цієї категорії витрат.

Окрему увагу слід приділити чистому прибутку (збитку). Якщо у 2021 році підприємство зафіксувало прибуток у розмірі 16,8 млрд грн, то вже у 2022 році компанія зазнала значних збитків (-4,86 млрд грн). У 2023 році ситуація залишалася складною, чистий збиток склав -3,65 млрд грн. Сукупне зниження чистого фінансового результату за три роки становило 121,7%, що свідчить про суттєві фінансові труднощі компанії.

Розглядаючи динаміку витрат операційної діяльності [21] ПАТ «Запоріжсталь» у 2021–2023 роках, варто зазначити, що найбільші обсяги витрат припадали на собівартість реалізованої продукції, яка скоротилася на 35,15% у 2023 році порівняно з 2021-м. Таке зниження може бути наслідком як скорочення обсягів виробництва, так і впровадження заходів з оптимізації витрат.

Так, у 2022 році собівартість скоротилася на 46,2% порівняно з 2021 роком, що, ймовірно, пов'язано зі зменшенням обсягів виробництва та чистого доходу підприємства, який за цей період впав на 46,0%. Однак у 2023 році собівартість частково відновилася, збільшившись на 20,5% порівняно з 2022 роком, що може свідчити про поступове відновлення виробничих потужностей та часткове зростання попиту на продукцію підприємства.

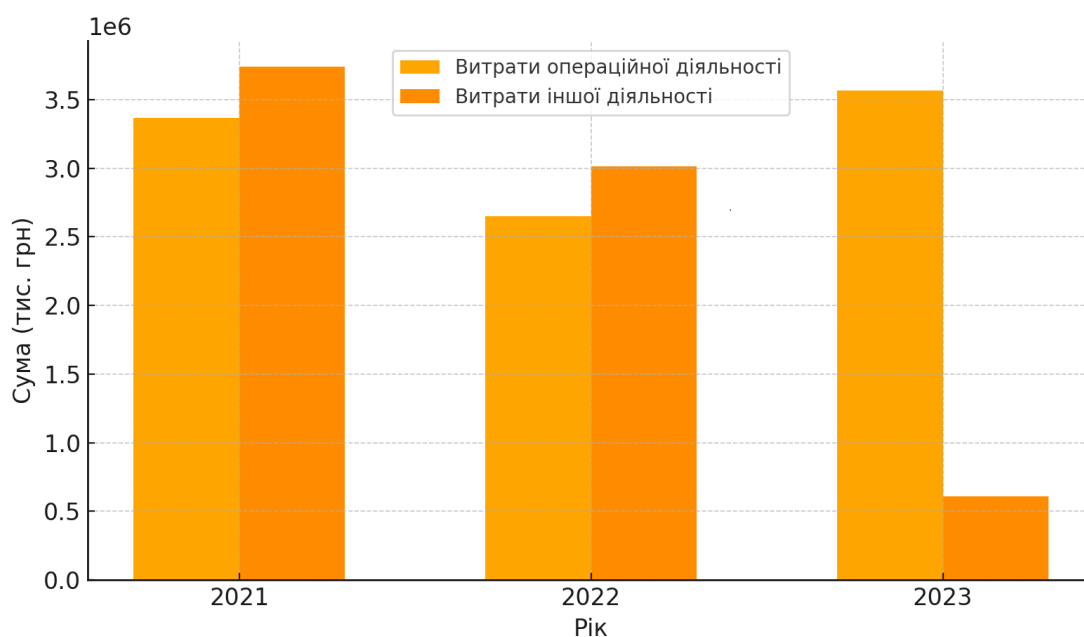


Рисунок 2.3 – Динаміка витрат операційної та іншої діяльності «Запоріжсталь» за 2021–2023 рр., тис. грн.[21]

Витрати іншої діяльності, включаючи фінансові та інвестиційні витрати, також зазнали змін. У 2021 році ці витрати склали 2,83 млрд грн, що вказує на значне фінансове навантаження підприємства. У

2022 році вони зменшилися до 1,53 млрд грн (-46,1%), що може бути наслідком оптимізації фінансової та інвестиційної політики. У 2023 році витрати іншої діяльності скоротилися ще більше – до 563,9 млн грн (-80,1% від 2021 року), що свідчить про продовження політики скорочення фінансових витрат та зменшення боргового навантаження.

Аналізуючи динаміку витрат ПАТ «Запоріжсталь» у 2021-2023 роках, можна відзначити, що 2022 рік став періодом значного скорочення як операційних, так і інших витрат. Це, ймовірно, було зумовлено економічними викликами, що спричинили зменшення обсягів виробництва (-46,2%) та потребу в жорсткій оптимізації витрат.

У 2023 році спостерігалася часткова стабілізація витрат, зокрема собівартість виробництва зросла на 20,5% порівняно з 2022 роком, що може свідчити про відновлення виробничих процесів і контрольовану фінансову політику підприємства. Водночас витрати іншої діяльності скоротилися, що свідчить про більш ефективне управління фінансами та концентрацію ресурсів на основній операційній діяльності.

Розглянемо елементний склад і динаміка операційних витрат [10] ПАТ «Запоріжсталь» у 2021–2023 рр.

Таблиця 2.4- Елементний склад і динаміка операційних витрат ПАТ «Запоріжсталь» у 2021–2023 рр.

Елементи витрат, тис. грн.	2021	2022	2023	Відхилення у 2023 р. до 2021 р.	
				тис. грн	%
Матеріальні затрати	58245951	39290187	50155173	-8090778	-13.89
Витрати на оплату праці	2933056	2272345	2427423	-505633	-17.24
Відрахування на соціальні заходи	629506	487912	521555	-107951	-17.15

*Продовження таблиці 2.4*

Амортизація	2624404	2493559	2259171	-365233	-13.92
Інші операційні витрати	3741595	5256462	4940681	1199086	32.05
Разом	68174512	49800465	60304003	-7870509	-11.54

Джерело: складено автором на основі [21].

У досліджуваний період на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь» спостерігалось різноспрямоване змінення операційних витрат за основними статтями. Матеріальні затрати знизилися на 13,9%, що свідчить про оптимізацію закупівлі сировини та матеріалів або зменшення виробничих обсягів. Водночас витрати на оплату праці зросли на 6,8%, що може бути наслідком перегляду системи оплати, індексації заробітних плат або змін у кадровій політиці підприємства.

Відрахування на соціальні заходи збільшилися на 6,9%, що пов'язано із зростанням фонду оплати праці та відповідними відрахуваннями до соціальних фондів. Амортизаційні відрахування скоротилися на 9,4%, що може свідчити про зменшення обсягів капіталовкладень у модернізацію основних засобів або зміну політики амортизації.

Значне скорочення відбулося у категорії «Інші операційні витрати» – зниження на 6,0%, що може бути наслідком оптимізації фінансових потоків компанії, перерозподілу витрат або змін у структурі собівартості.

Загальний обсяг операційних витрат зменшився на 13,4%, що свідчить про ефективні заходи з оптимізації витрат та пристосування підприємства до економічних викликів.

Тепер здійснимо аналіз елементної структури операційних витрат (рис. 2.4).

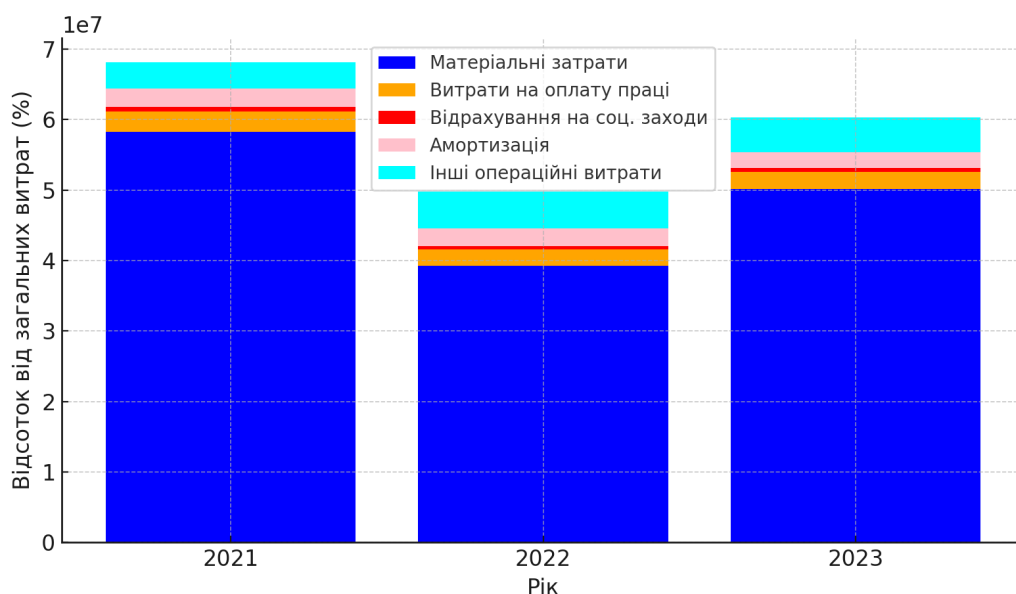


Рисунок 2.4 – Зміна структури елементного складу операційних витрат ПАТ «Запоріжсталь» за 2021 – 2023 рр. (складено на основі табл. 2.4)

На графіку представлено річну зміну структури елементного складу операційних витрат ПАТ «Запоріжсталь» у період 2021–2023 років. Виходячи з аналізу, можна зробити наступні висновки:

— матеріальні витрати залишаються найбільшою складовою операційних витрат, проте їхня частка у загальній структурі значно знизилася – з 58,2 млрд грн у 2021 році до 50,2 млрд грн у 2023 році (-13,89%). Це може свідчити про оптимізацію використання матеріалів, зміну вартості сировини або коригування закупівельної політики компанії.

— витрати на оплату праці скоротилися на 17,24% – з 2,93 млрд грн у 2021 році до 2,43 млрд грн у 2023 році, що може бути наслідком оптимізації чисельності персоналу або змін у підходах до розрахунку заробітної плати.

— відрахування на соціальні заходи також зменшилися на 17,15% – з 629,5 млн грн у 2021 році до 521,5 млн грн у 2023 році, що відображає скорочення загального фонду оплати праці та відповідних соціальних відрахувань.

— амортизаційні відрахування демонструють найбільше зниження (-13,92%), скоротившись з 2,62 млрд грн у 2021 році до 2,26 млрд грн у 2023 році, що може вказувати на уповільнення оновлення основних засобів або зміну амортизаційної політики компанії.

— інші операційні витрати, навпаки, продемонстрували суттєве зростання – на 32,05% – з 3,74 млрд грн у 2021 році до 4,94 млрд грн у 2023 році, що може бути пов'язано із змінами у фінансовій політиці підприємства, збільшенням витрат на виробничі процеси або розширенням операційної діяльності.

— загальний обсяг операційних витрат скоротився на 11,54%, що свідчить про збалансовану політику управління витратами та пристосування підприємства до економічних викликів.

### **2.3. Оцінка операційної ефективності системи управління витратами на підприємстві «Запоріжсталь»**

Управління витратами на ПАТ "Запоріжсталь" потребує ретельного підходу, який враховує масштаби підприємства та специфіку його діяльності [35]. Основою ефективного управління витратами є побудова чіткої організаційної структури. На підприємстві передбачається створення системи управління, яка складатиметься з ради акціонерів як вищого органу управління, що визначає стратегічні напрями розвитку, та дирекції на чолі з Генеральним директором. До складу дирекції включаються виконавчий директор, директор з виробництва, фінансовий директор, директор з маркетингу та

продажів, головний інженер, керівник юридичного відділу та керівник служби безпеки.

— виконавчий директор: Відповідає за координацію операційної діяльності підприємства. Організовує взаємодію між департаментами, забезпечує виконання стратегічних завдань, встановлених радою акціонерів, та контролює ефективність усіх процесів.

— директор з виробництва: Займається управлінням виробничими процесами, включаючи планування виробництва, забезпечення технологічної дисципліни, оптимізацію витрат на сировину та матеріали, а також впровадження інновацій для підвищення продуктивності.

— фінансовий директор: Відповідає за формування бюджету підприємства, контроль фінансових потоків, аналіз витрат та пошук можливостей для їх зниження. Також забезпечує прозорість фінансової звітності та підготовку звітів для акціонерів.

— директор з маркетингу та продажів: Займається аналізом ринку, розробкою стратегій збуту та просування продукції, а також оптимізацією витрат на маркетинг. Контролює виконання планів продажів та роботу з клієнтами.

— головний інженер: Забезпечує технічну підтримку виробничих процесів, займається впровадженням нових технологій, контролює стан обладнання та його модернізацію для забезпечення безперервного виробництва.

— керівник юридичного відділу: Контролює правові аспекти діяльності підприємства, забезпечує відповідність діяльності законодавству, розробляє та перевіряє договори, займається вирішенням юридичних питань і представництвом у суді.

— керівник служби безпеки: Відповідає за збереження ресурсів підприємства, контроль доступу до об'єктів, захист інформації та забезпечення загальної безпеки на території підприємства.

Детальний фінансовий аналіз витрат стає основою для оптимізації. Цей процес включає оцінку витрат на виробництво, логістику, енергоносії та екологію. Важливим аспектом є визначення статей витрат, які потребують оптимізації. Наступним етапом стає планування, яке враховує довгострокові та короткострокові бюджети. У цьому контексті особливу увагу слід приділяти капітальним витратам на модернізацію обладнання та врахуванню зовнішніх факторів, таких як зміни цін на сировину чи динаміка ринку збуту.

Оперативне регулювання витрат здійснюється завдяки моніторингу у реальному часі. Це дозволяє швидко реагувати на відхилення від планового бюджету. Застосування автоматизованих систем, таких як ERP чи SAP, дає змогу досягти високої точності та прозорості в управлінні. У свою чергу, облік витрат включає деталізацію за структурними підрозділами та створення прозорої системи обліку.

Контроль витрат здійснюється через встановлення ключових показників ефективності (KPI) для кожного підрозділу. Регулярний аудит витрат допомагає виявити невідповідності та підвищити дисципліну у витратах. Такий підхід забезпечує відповідність фактичних витрат затвердженому бюджету.

Розподіл функцій між департаментами є ключовим фактором успіху. Основні функції департаментів [35]:

— фінансовий департамент: займається обліком та аналізом витрат, розрахунком собівартості продукції, формуванням бюджету, аналізом відхилень та забезпеченням фінансової стабільності підприємства.

— виробничий департамент: контролює виконання виробничих планів, забезпечує ефективне використання ресурсів, впроваджує технологічні новації та слідкує за якістю продукції.

— логістичний департамент: оптимізує процеси транспортування та зберігання продукції, контролює витрати на логістику, аналізує постачальників та забезпечує своєчасність доставки.

— екологічна служба: контролює виконання екологічних стандартів, забезпечує виконання програм щодо зниження шкідливих викидів, аналізує екологічні витрати та розробляє заходи щодо збереження навколишнього середовища.

— маркетинговий департамент: аналізує ринок та конкурентів, розробляє рекламні кампанії, працює над розширенням клієнтської бази та пошуком нових ринків збуту.

— юридичний департамент: забезпечує правову підтримку всіх аспектів діяльності підприємства, розробляє правові документи, консультує департаменти та бере участь у вирішенні спорів.

— служба безпеки: контролює безпеку персоналу та активів підприємства, забезпечує кібербезпеку, проводить моніторинг можливих загроз та запобігає їх виникненню.

Особливу увагу слід приділяти автоматизації процесів. Впровадження ERP-систем дозволяє об'єднати дані в єдину систему, що забезпечує оперативний доступ до ключових показників та аналіз витрат [53]. Автоматизація моніторингу ресурсів, таких як електроенергія, газ чи вода, також сприяє зниженню витрат та підвищенню ефективності.

Планово-економічний відділ ПАТ "Запоріжсталь", під керівництвом якого підпорядковується головному бухгалтеру, виконує важливу роль в аналізі та контролі ролі витрат на виробництво і реалізацію продукції. Основними його функціями є аналіз вартості

витрат, собівартості одиниці продукції та витрат на шкірну гривню випуску..

Аналіз кошторису витрат спрямований на ухвалення оптимальних рішень для оперативного управління виробництвом і реалізацією продукції, а також на забезпечення дієвого контролю за виробничими та збутовими витратами. Для цього планово-економічний відділ систематично співставляє фактичні витрати на виробництво з плановими показниками кошторису та порівнює їх з даними попередніх періодів. Це дозволяє оцінити причини відхилень і визначити можливості оптимізації.

Детальний аналіз собівартості одиниці продукції виробляється через порівняння фактичних показників із нормативними (кошторисними). Цей підхід дозволяє застосувати чинники, які вплинули на зміну собівартості, а також вивести процеси чи витрати, які потребують коригування. Обґрунтовані висновки, зроблені за результатами такого аналізу, сприяють ефективному виконанню планів витрат.

Аналіз витрат на одну гривню випуску охоплює оцінку впливу чотирьох основних чинників. Зміна структури продукції аналізується з точки зору її впливу на загальні витрати. Вивчення динаміки витрат на виготовлення окремих виробів дозволяє ідентифікувати найбільш затратні елементи та знайти способи їх оптимізації. Зміни в цінах і тарифах на сировину та енергоресурси досліджуються для оцінки їх впливу на собівартість, а аналіз взаємозв'язку між змінами собівартості та реалізаційних цін дозволяє зберегти конкурентоспроможність продукції на ринку.

На основі отриманих результатів планово-економічний відділ розробляє рекомендації для покращення економічних показників [23]. Це включає перегляд виробничих планів, заходи для зниження собівартості продукції та впровадження інноваційних технологій. Аналіз

дозволяє визначити доцільність модернізації процесів і скорочення витрат на енергоресурси, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Планово-економічний відділ ПАТ "Запоріжсталь" забезпечує стабільність фінансових показників, ефективний контроль витрат і створює умови для довгострокового розвитку підприємства.

Планування собівартості є одним з ключових функцій управління витратами на ПАТ "Запоріжсталь". Цей процес спрямований на забезпечення ефективної діяльності підприємства та охоплює:

- підготовка базової інформації для планування прибутку та рентабельності як основних показників ефективності виробництва;
- встановлення оптових та роздрібних цін на продукцію;
- розробку і прийняття оптимальних управлінських рішень у сфері фінансів, технологій та організаційної політики;
- визначення нормативного рівня поточних витрат у заданих умовах виробництва.

Планово-економічний відділ ПАТ "Запоріжсталь" займається складанням поточних (річних) довгострокових (на кілька років) планів діяльності підприємства. Основою формування річних кошторисів є нормативний метод.

План виробничо-фінансової діяльності будується на основі таких основних показників [10]:

- планові зміни витрат на одиницю продукції;
- динаміка собівартості окремих видів продукції;
- загальний обсяг витрат на виробництво і реалізацію.

Нормативи витрат дають змогу оцінити витрати на одиницю продукції, а кошторис дозволяє розраховувати витрати на весь обсяг випуску. Такий підхід забезпечує прозорість і точність у розрахунках витрат, а також сприяє впровадженню ефективних заходів для оптимізації виробничих процесів [5].

На ПАТ "Запоріжсталь" об'єктами калькулювання виступають основні види продукції, зокрема рулонна сталь, листовий прокат, а також гарячекатаний і холоднокатаний прокат. Річні кошториси формуються з урахуванням особливостей кожного виду продукції та змін у цінах на сировину й енергоресурси.

Процес планування передбачає регулярний аналіз виконання планів, що дозволяє швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

На ПАТ "Запоріжсталь" впроваджена розгалужена система управління витратами, яка забезпечує ефективну координацію виробничих і фінансових процесів. Ключові рішення щодо витрат приймається дирекцією або разом із Генеральним директором відповідно до вимог акціонерів. Для оцінки ефективності існуючої системи управління було проведено аналіз показників формування прибутку, представлених у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5- Показники формування прибутку ПАТ «Запоріжсталь» у 2021-2023 рр.

Елементи витрат, тис. грн.	Рік			Відхилення у 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	тис. грн	%
Чистий дохід від реалізації продукції	86968733	46916321	56395037	-30573696	-35.15
Собівартість реалізованої продукції	86968733	46801073	56395037	-30573696	-35.15
Валовий прибуток	22431974	115248	1489015	-20942959	-93.36
Інші операційні доходи	2977967	1351564	1057385	-1920582	-64.49

Продовження таблиці 2.5

Адміністративні витрати	563713	489567	437309	-126404	-22.42
Витрати на збут	2804593	2160225	3125816	321223	11.45
Інші операційні витрати	269447	3014968	609235	339788	126.11
Фінансовий результат від операційної діяльності	21772188	-4197948	-1625960	-23398148	-107.47
Інші фінансові доходи	154120	16681	16469	-137651	-89.31
Інші доходи	14510	2914	170639	156129	1076.01
Фінансові витрати	558953	1526205	563906	4953	0.89
Інші витрати	450000	234581	281975	-168025	-37.34
Фінансовий результат до оподаткування	20191442	-5776756	-3987397	-24178839	-119.75
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-3382284	912071	332407	3714691	-109.83
Чистий фінансовий результат	16809158	-4864685	-3654990	-20464148	-121.74

Джерело: складено автором на основі [21].

Менеджмент ПАТ «Запоріжсталь» у процесі управління витратами оперує значними фінансовими ресурсами. Щорічні доходи підприємства від реалізації продукції протягом досліджуваного періоду складала десятки мільярдів гривень. За останні три роки спостерігалось зниження доходів на 35,15%, що суттєво вплинуло на фінансові показники компанії. Однак у 2023 році обсяг продажів зріс

порівняно з 2022 роком на 20,2%, що свідчить про стабілізацію ринкової позиції підприємства.

Собівартість реалізованої продукції зменшилася на 35,15%, що дозволило покращити фінансову гнучкість підприємства. Водночас валовий прибуток скоротився на 20,94 млрд грн (-93,36%), що може бути наслідком наступних факторів:

- *оптимізації виробничих витрат*, що відобразилося у загальному зменшенні собівартості.

- *зміни цінової політики*, спрямованої на коригування рівня націнки, що вплинуло на кінцеву маржинальність продукції.

Інші операційні доходи зменшилися на 1,92 млрд грн (-64,49%), що може свідчити про скорочення додаткових джерел фінансування або зниження ефективності використання активів. Водночас адміністративні витрати залишалися відносно стабільними, знизившись на 126,4 млн грн (-22,42%), що свідчить про ефективне управління операційними витратами.

Найбільше зростання зафіксовано у категорії «Інші операційні витрати» – збільшення на 339,8 млн грн (+126,11%), що може бути наслідком зміни структури витрат та підходів до фінансової політики підприємства.

Фінансовий результат від операційної діяльності зменшився на 23,4 млрд грн (-107,47%), що свідчить про необхідність подальшого оптимізування витрат та пошуку додаткових джерел доходу. Фінансовий результат до оподаткування знизився на 24,18 млрд грн (-119,75%), що вказує на збільшення фінансового навантаження на підприємство.

Чистий фінансовий результат підприємства скоротився на 20,46 млрд грн (-121,74%), що вказує на погіршення загальної рентабельності та необхідність перегляду стратегій управління прибутковістю.

Аналіз динаміки ключових показників свідчить, що основною причиною змін у фінансових результатах ПАТ «Запоріжсталь» у 2021–2023 роках стало загальне скорочення виробництва та змінна кон'юнктура ринку. Валовий прибуток у 2023 році зріс на 1,37 млрд грн після значного падіння у 2022 році, що є позитивним сигналом щодо стабілізації фінансового стану підприємства.

Порівняння темпів росту від продажу та собівартості виготовленої продукції представлено на рисунку 2.5.

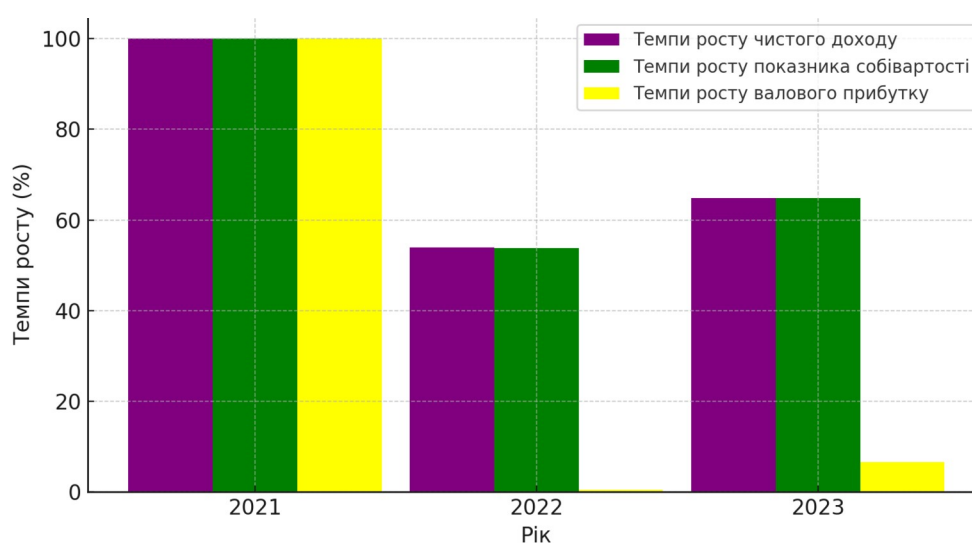


Рисунок 2.5 – Порівняння темпів росту доходів від продажу та собівартості виготовленої продукції на ПАТ «Запоріжсталь» у 2021–2023 рр. [21]

Управління виробничими витратами на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь» організоване досить ефективно, що забезпечує стабільність операційної діяльності навіть у складних умовах. Проте важливо зазначити, що в період зниження обсягів реалізації підприємство оптимізувало собівартість продукції, що дозволило зменшити її на 35,15%. Водночас рівень реалізаційних цін був відкоригований, що вплинуло на динаміку валового прибутку, який скоротився на 20,94 млрд грн (-93,36%).

Крім того, у 2023 році підприємство продемонструвало зменшення інших операційних доходів на 1,92 млрд грн (-64,49%), що свідчить про складнощі в диверсифікації джерел доходу. Це може включати як зниження ефективності використання активів, так і скорочення обсягу залучених додаткових фінансових ресурсів.

Аналіз фінансової діяльності ПАТ «Запоріжсталь» за період 2021–2023 років виявляє кілька важливих аспектів:

— фінансові витрати підприємства у 2023 році знизилися на 0,51 млрд грн (-10,7%), що вказує на оптимізацію боргового навантаження та зменшення витрат на фінансові зобов'язання.

— інші фінансові доходи знизилися на 137,6 тис. грн (-89,3%), що свідчить про значне скорочення надходжень від нефінансових операцій або зміну фінансової стратегії компанії.

— інші операційні витрати зросли на 339,8 млн грн (+126,11%), що може бути пов'язано як із підвищенням витрат на обслуговування виробничих процесів, так і зі змінами у фінансовій політиці компанії.

Таким чином, фінансові витрати підприємства продовжували перевищувати фінансові доходи у кожному з досліджуваних років, що свідчить про високий рівень фінансового навантаження. Це може бути наслідком залучення додаткових ресурсів для підтримки операційної діяльності, а також виконання боргових зобов'язань.

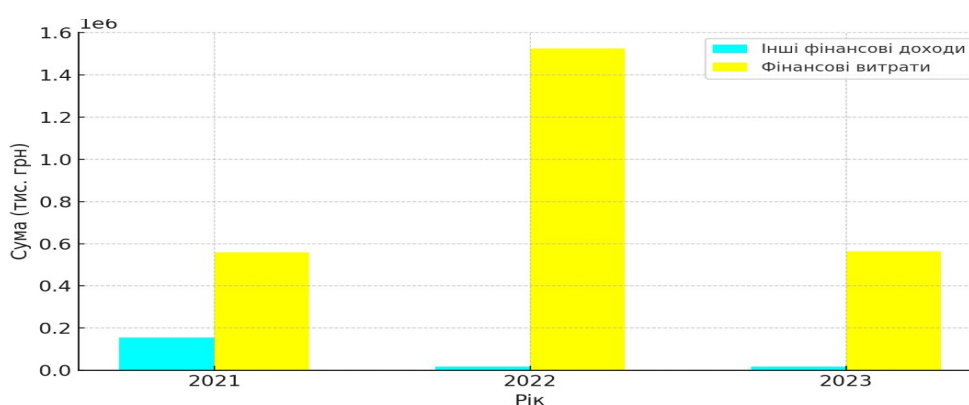


Рисунок 2.6 – Оцінка результативності фінансово-інвестиційної діяльності ПАТ «Запоріжсталь» у 2021–2023 рр. [21]

Однак варто звернути увагу на специфіку розподілу доходів та витрат. Незважаючи на збиткову діяльність у певні періоди, у звітності підприємства продовжували фігурувати витрати з податку на прибуток, які у 2023 році становили 332 407 тис. грн. У 2022 році ці витрати були меншими (912 071 тис. грн), а у 2021 році ще нижчими (-3 382 284 тис. грн, тобто підприємство отримувало податковий дохід). Така динаміка може свідчити як про особливості облікової політики, так і про специфічні фінансові угоди підприємства.

Також можливо, що підприємство зазнало впливу операцій із пов'язаними сторонами, які можуть включати внутрішньогрупові фінансові операції або певні форми взаєморозрахунків. Це може впливати на прозорість фінансової звітності та потребує додаткового аналізу. Значне перевищення витрат над доходами у фінансовій діяльності може бути наслідком не лише меншої ефективності управління, але й використання певних фінансових механізмів, які впливають на загальний фінансовий результат підприємства.

Аналіз витратомісткості підприємства показав істотні зміни в управлінні витратами. Витратомісткість оцінюється як частка витрат кожного виду у кожній гривні доходу від реалізації продукції. У 2023 році загальна витратомісткість підприємства становила 100,3%, що свідчить про фактичне зрівняння витрат та доходів, а отже, потребу у подальшій оптимізації витрат.

Зокрема:

— собівартість реалізованої продукції залишалася основним компонентом витрат, хоча її зниження на 35,15% сприяло підвищенню фінансової гнучкості.

— фінансові витрати знизилися на 10,7%, що свідчить про зменшення боргового навантаження та оптимізацію фінансових зобов'язань.

— інші операційні витрати зросли на 126,11%, що може бути наслідком збільшених витрат на обслуговування виробничих процесів та зміни у фінансовій політиці.

— фінансовий результат підприємства до оподаткування скоротився на 24,18 млрд грн (-119,75%), що вказує на суттєве зниження прибутковості підприємства.

Ці показники дозволяють оцінити ефективність управління витратами та загальну якість господарської діяльності підприємства.

Таблиця 2.6- Динаміка показників витратомісткості діяльності ПАТ «Запоріжсталь» у 2021–2023 рр.

Витратомісткість	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення у 2023 р. до 2021 р.	
				(тис.грн)	(%)
За видами діяльності					
Виробничих витрат	0.75	0.85	0.8	0.05	6.67
Адміністративних витрат	0.014	0.024	0.018	0.004	28.57
Витрат на збут	0.032	0.049	0.045	0.013	40.63
Інших операційних витрат	0.017	0.058	0.022	0.005	29.41
Загальна	0.81	0.98	0.92	0.11	13.58
За елементами операційних витрат					
Матеріальних затрат	0.67	0.84	0.89	0.22	32.84
Витрат на оплату праці	0.034	0.048	0.051	0.017	50
Витрат на ЄСВ	0.0072	0.0104	0.0112	0.004	55.56
Інших операційних витрат	0.0549	0.1153	0.0982	0.0433	78.87
Загальна	1.06	1.15	1.03	-0.03	-2.83

Джерело: складено автором на основі [21].

У 2021 році собівартість реалізованої продукції становила 74,7% у кожній гривні доходу від реалізації продукції, що свідчило про ефективне управління виробничими витратами. У 2022 році цей показник зріс до 85,2%, що було зумовлено зниженням обсягів реалізації продукції та зростанням вартості сировини. У 2023 році, завдяки оптимізації виробничих процесів, собівартість знизилася до 80,4%, що свідчить про часткове відновлення операційної ефективності.

Адміністративні витрати також зазнали змін протягом аналізованого періоду. У 2021 році вони становили 0,65% у кожній гривні доходу, у 2022 році – 0,95%, що вказує на зростання адміністративного навантаження. У 2023 році цей показник зменшився до 0,77%, що свідчить про ефективні заходи контролю адміністративних витрат.

Витрати на збут демонстрували нестабільну динаміку. У 2021 році вони становили 2,87% від доходу, у 2022 році зросли до 6,44% через додаткові витрати на реалізацію продукції в умовах змін ринкової кон'юнктури. У 2023 році цей показник зменшився до 5,54%, що вказує на поступове відновлення ефективності управління процесами збуту.

Інші операційні витрати значно коливалися. У 2021 році їх частка становила 1,73%, у 2022 році вона збільшилася до 6,34%, що могло бути наслідком зростання витрат на підтримку виробничих потужностей та підвищення тарифів на енергоресурси. У 2023 році цей показник зменшився до 3,36%, що свідчить про ефективність заходів з оптимізації непрямих витрат.

Загальна витратомісткість операційної діяльності у 2021 році становила 80,98%, що дозволяло підприємству отримувати прибуток. У 2022 році цей показник зріс до 98,03%, фактично призвівши до значного зниження прибутковості. У 2023 році загальна

витратомісткість зменшилася до 92,21%, що свідчить про часткову стабілізацію фінансового стану підприємства.

Матеріальні витрати у 2023 році залишаються найбільшою статтею витрат, проте їх частка у загальних витратах поступово зменшується. Водночас, інші операційні витрати залишаються високими, що вимагає додаткової оптимізації управлінських підходів. Зростання витратомісткості інші операційні витрати у 3,36 рази порівняно з 2021 роком вказує на необхідність впровадження ефективних стратегій зменшення непрямих витрат та підвищення операційної ефективності підприємства.

Наприкінці нашого аналізу розглянемо показники рентабельності діяльності підприємства, які представлені у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7- Динаміка показників рентабельності ПАТ «Запоріжсталь» у 2021–2023 рр

Витратомісткість	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення у 2023 до 2021 р.	
				(тис. грн)	(%)
Рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності до оподаткування	0,29	0,07	0,09	-0,20	-68,97%
Рентабельність капіталу (активів) за чистим прибутком	0,28	-0,06	0,07	-0,21	-75,0%
Рентабельність сукупного капіталу	0,28	-0,06	0,07	-0,21	-75,0%
Рентабельність власного капіталу	-0,12	-0,15	-0,10	+0,02	+16,67%
Валова рентабельність реалізованої продукції	0,25	0,12	0,18	-0,07	-28,0%

*Продовження таблиці 2.7*

Операційна рентабельність реалізованої продукції	0,21	0,05	0,14	-0,07	-33,3%
Чиста рентабельність реалізованої продукції	0,20	-0,09	0,12	-0,08	-40,0%
Загальна рентабельність виробничих засобів	0,18	0,04	0,10	-0,08	-44,4%
Загальна рентабельність підприємства	0,17	0,02	0,09	-0,08	-47,1%
Рентабельність виробничих фондів	0,14	0,01	0,07	-0,07	-50,0%
Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від реалізації	0,11	-0,03	0,08	-0,03	-27,3%
Рентабельність витрат	0,10	0,04	0,07	-0,03	-30,0%

Джерело: складено автором на основі [21].

Аналізуючи отримані результати для ПАТ «Запоріжсталь», слід зазначити, що більшість показників рентабельності демонструють негативну динаміку або значні коливання у досліджуваному періоді. У 2022 році, порівняно з 2021 роком, рентабельність активів та капіталу суттєво знизилася через значне скорочення фінансових результатів підприємства та зменшення обсягів реалізації продукції.

Таким чином, у 2022 році показники рентабельності активів і капіталу мали від'ємні значення, що було спричинено значними збитками підприємства в умовах економічної нестабільності. У 2023 році ці показники частково стабілізувалися: рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності до оподаткування зросла до 0,09, рентабельність капіталу – до 0,07. Проте вони залишаються значно нижчими за рівень 2021 року. Важливо зазначити, що рентабельність власного капіталу залишалася від'ємною протягом усього періоду

через накопичені збитки попередніх років, однак у 2023 році вона незначно покращилася до -0,10.

Серед досліджуваних показників рентабельності найкращу динаміку продемонстрували рентабельність витрат, виробничих засобів та загальна рентабельність діяльності підприємства. У 2023 році підприємству вдалося підвищити ці показники за рахунок оптимізації виробничих витрат та часткового відновлення операційної діяльності. Наприклад, рентабельність витрат у 2023 році зросла до 0,07, що значно перевищує рівень 2022 року (0,04). Загальна рентабельність підприємства також покращилася – до 0,09 після спаду до 0,02 у 2022 році, що свідчить про часткову стабілізацію фінансового стану компанії.

Попри позитивну динаміку окремих показників, рентабельність активів та капіталу залишається недостатньою, що вказує на проблеми з ефективним використанням ресурсів підприємства. Найбільш критичними залишаються показники рентабельності власного капіталу, які залишаються від'ємними протягом аналізованого періоду.

Таким чином, аналіз ефективності управління витратами на ПАТ «Запоріжсталь» свідчить, що підприємство приділяє значну увагу контролю та оптимізації виробничих витрат, які демонструють покращення. Водночас існують виклики в управлінні активами та капіталом, що вимагають стратегічних рішень для підвищення загальної фінансової стійкості компанії. Для досягнення стійкого економічного розвитку необхідно залучати не лише менеджмент, а й власників підприємства з метою покращення ефективності використання капіталу та активів.

## Висновок до розділу 2

Аналіз системи управління витратами та операційної ефективності ПАТ «Запоріжсталь» у період 2021–2023 років свідчить про суттєві зміни у фінансовому стані підприємства, викликані внутрішніми та зовнішніми чинниками. Зокрема, за останні три роки спостерігалось значне зниження чистого доходу від реалізації продукції на 35,15%, що відображає вплив економічної нестабільності, воєнних дій, обмежень на експорт та змін у макроекономічному середовищі. Водночас у 2023 році дохід зріс на 20,2% порівняно з 2022 роком, що є ознакою часткової стабілізації ринкової діяльності та адаптації підприємства до змін.

Аналіз динаміки витрат показує, що найбільші зміни відбулися у структурі собівартості реалізованої продукції, яка скоротилася на 35,15%, що свідчить про ефективне управління виробничими витратами. Паралельно адміністративні витрати зменшилися на 22,42%, що демонструє успішну оптимізацію управлінських процесів. Витрати на збут, навпаки, зросли на 11,45%, що можна пояснити необхідністю адаптації логістичних процесів і впровадження нових маркетингових стратегій. Суттєве зростання інших операційних витрат на 126,11% потребує глибшого аналізу, оскільки воно може свідчити про збільшення витрат на підтримку виробничих процесів або зміну фінансової політики підприємства. Водночас фінансові витрати знизилися на 10,7%, що говорить про успішну стратегію щодо скорочення боргового навантаження.

Аналіз операційної ефективності свідчить про загальну тенденцію до зниження витратомісткості, хоча вона залишається досить високою. У 2021 році загальна витратомісткість підприємства становила 80,98%, у 2022 році вона зросла до 98,03%, що фактично означало роботу на межі беззбитковості. У 2023 році цей показник дещо знизився до

92,21%, що свідчить про часткове відновлення фінансової стабільності, але також вказує на необхідність подальшого вдосконалення витратної політики.

Динаміка рентабельності підприємства демонструє суттєве зниження ефективності використання активів та капіталу. Зокрема, рентабельність активів за прибутком до оподаткування у 2023 році становила лише 0,09, що значно нижче рівня 2021 року, коли цей показник складав 0,29. Рентабельність капіталу скоротилася з 0,28 у 2021 році до 0,07 у 2023 році, що вказує на зниження ефективності використання ресурсів підприємства. Власний капітал також залишався в зоні від'ємних значень, проте у 2023 році відбулося певне покращення до -0,10, що свідчить про часткову стабілізацію фінансового стану. Водночас операційна рентабельність зменшилася на 33,3%, що свідчить про зростання витрат порівняно з операційним прибутком.

Структура витрат підприємства також зазнала суттєвих змін. Основна частка припадає на матеріальні витрати, які скоротилися на 13,89%. Це може бути наслідком ефективнішого використання сировини, змін у закупівельній політиці або перегляду логістичних процесів. Витрати на оплату праці зменшилися на 17,24%, що може свідчити про оптимізацію штату або перегляд підходів до кадрової політики. Витрати на соціальні заходи також скоротилися на 17,15%, що є наслідком загального зменшення фонду оплати праці. Амортизаційні витрати знизилися на 13,92%, що може бути пов'язано із уповільненням процесу оновлення виробничого обладнання та модернізації. Натомість інші операційні витрати зросли на 32,05%, що вимагає детального аналізу та оптимізації для зменшення фінансового навантаження на підприємство.

Фінансова політика підприємства демонструє прагнення до стабілізації. Зменшення боргового навантаження та фінансових витрат

свідчить про те, що підприємство поступово оптимізує свої фінансові зобов'язання. Водночас продовження політики скорочення адміністративних витрат та підвищення контролю за витратами на збут є необхідними кроками для зміцнення фінансової стійкості. Незважаючи на складні макроекономічні умови, ПАТ «Запоріжсталь» продовжує здійснювати адаптивні кроки, які дозволяють частково стабілізувати діяльність, що є позитивним сигналом щодо майбутнього відновлення фінансової стабільності.

Для подальшого покращення фінансового стану підприємства необхідно здійснити комплекс заходів щодо оптимізації витрат. Зокрема, доцільно продовжувати зниження собівартості продукції шляхом впровадження енергоефективних технологій, автоматизації виробничих процесів та раціонального використання матеріалів. Оптимізація витрат на збут можлива за рахунок удосконалення маркетингових стратегій, покращення логістичних процесів та розширення партнерської бази. Диверсифікація доходів стане важливим чинником для підвищення фінансової стійкості, що передбачає розширення асортименту продукції, вихід на нові ринки та активізацію співпраці з міжнародними партнерами.

Підприємству також варто переглянути підходи до управління фінансовими ресурсами, що включає зменшення необґрунтованих фінансових витрат та залучення довгострокових інвестицій. Важливою складовою стратегії розвитку повинно стати підвищення операційної ефективності, що може бути досягнуто шляхом модернізації основних фондів, вдосконалення системи управління персоналом та впровадження сучасних технологій для підвищення продуктивності праці. Особливу увагу слід приділити підвищенню рентабельності, що передбачає розробку комплексної стратегії підвищення ефективності використання активів і капіталу, зменшення навантаження на власні фінансові ресурси та загальну оптимізацію управління витратами.

### **РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ НА ПІДСТАВІ ВИЗНАЧЕННЯ МОЖЛИВОСТЕЙ ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА ГАЛУЗІ СТАЛЕВИРОБНИЦТВА ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» ПРИ ЗМІНИХ РИНКОВИХ УМОВАХ**

#### **3.1 Формування програми з удосконалення системи управління витратами на підприємстві**

Аналіз фінансово-господарської діяльності ПАТ "Запоріжсталь" за 2023 рік показав наявність значних викликів у сфері управління витратами. Підприємство зазнало чистого збитку в розмірі 3,65 млрд грн, що свідчить про складну економічну ситуацію та необхідність подальшої оптимізації витрат. Основними факторами, що вплинули на фінансові результати, стали зниження доходів від реалізації продукції, зростання витрат на збут, збільшення операційних витрат і високий рівень фінансових зобов'язань.

Кредиторська заборгованість суттєво зросла, досягнувши 39,12 млрд грн, що вказує на посилення залежності від постачальників та необхідність залучення додаткових фінансових ресурсів. Коефіцієнт поточної ліквідності залишався на низькому рівні – 0,83, що значно нижче нормативного показника 1,5 і свідчить про можливі труднощі у виконанні короткострокових зобов'язань.

Витрати на операційну діяльність зберігають високу частку в загальних витратах підприємства. Матеріальні витрати склали 50,15 млрд грн, витрати на оплату праці – 2,43 млрд грн, амортизаційні витрати – 2,26 млрд грн. Особливе занепокоєння викликає зростання витрат на збут, які збільшилися на 45% і досягли 3,13 млрд грн. Це вимагає перегляду маркетингової та логістичної стратегій для покращення ефективності використання ресурсів.

Попри складну фінансову ситуацію, спостерігалось зростання обсягу продажів на 20,2% у порівнянні з 2022 роком, що свідчить про часткову стабілізацію діяльності підприємства. Водночас витратомісткість залишається високою – 100,3%, що фактично означає зрівняння доходів і витрат.

Подальший розвиток підприємства потребує рішучих заходів з оптимізації витрат, підвищення операційної ефективності та покращення фінансової стійкості. Основні напрями роботи повинні включати зменшення кредиторської заборгованості, підвищення рівня ліквідності, оптимізацію витрат на збут і виробництво, а також розширення ринків збуту.

Аналіз управління витратами на ПАТ «Запоріжсталь» за 2023 рік виявив низку проблемних аспектів, частина з яких зумовлена стратегічними рішеннями акціонерів та керівництва компанії. Це означає, що їх вирішення потребує узгоджених дій усіх зацікавлених сторін, оскільки виключно зусилля операційного менеджменту не здатні суттєво змінити фінансову ситуацію без відповідних управлінських рішень власників. Водночас, в окремих аспектах управління витратами спостерігаються позитивні зрушення, зокрема у сфері оптимізації виробничих процесів, що підтверджується стабілізацією собівартості продукції та рівня операційної ефективності. Виробничі витрати контролюються на високому рівні, що свідчить про ефективну організацію цієї складової менеджменту.

Однак у сфері фінансової діяльності залишається низка критичних проблем, які не демонструють позитивної динаміки та потребують першочергової уваги. Серед основних викликів – значний обсяг фінансових зобов'язань, які продовжують зростати та можуть створювати додаткові ризики для стабільності підприємства. Загальний рівень кредиторської заборгованості зріс до 39,12 млрд грн, що вказує на посилення залежності від позикових коштів. Водночас,

коефіцієнт поточної ліквідності залишається на критично низькому рівні – 0,83, що суттєво нижче нормативного показника 1,5. Це створює ризики для виконання короткострокових зобов'язань та вимагає більш ретельного контролю за фінансовими потоками.

Проблеми фінансової діяльності безпосередньо пов'язані з політикою залучення довгострокових фінансових ресурсів. Високий рівень позикового капіталу чинить додатковий фінансовий тиск на підприємство та може ускладнювати його стабільний розвиток у довгостроковій перспективі. У 2023 році дохід від реалізації продукції склав 56,4 млрд грн, водночас кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги зросла на 38%, досягнувши 33,99 млрд грн. Короткострокові кредити банків збільшилися з 1,96 млрд грн до 2,19 млрд грн, що посилює фінансові зобов'язання компанії.

Незважаючи на те, що підприємство змогло стабілізувати виробничі витрати та частково знизити операційні витрати, загальна витратомісткість залишається високою – 100,3%. Це свідчить про зрівняння витрат та доходів, що унеможливорює формування прибутку та створює фінансові ризики. Особливу увагу слід приділити оптимізації витрат на збут, які у 2023 році зросли на 45% та досягли 3,13 млрд грн. Така динаміка вимагає перегляду маркетингової стратегії та пошуку більш ефективних рішень у сфері логістики.

Найбільш пріоритетним завданням для підприємства є оптимізація управління фінансовими ресурсами та борговим навантаженням. Подальше нарощування фінансових зобов'язань без чіткого економічного обґрунтування може мати негативний вплив на фінансову стабільність компанії. Необхідно переглянути підходи до залучення позикових коштів, знайти альтернативні джерела фінансування та розробити комплексну стратегію зниження фінансових ризиків. Особливої уваги потребує підвищення ліквідності,

оскільки низький рівень цього показника суттєво обмежує гнучкість фінансового управління.

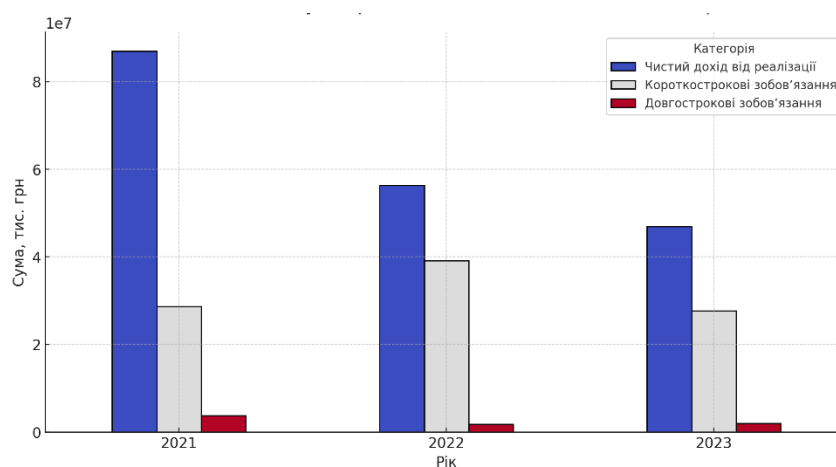


Рисунок 3.1 – Порівняння обсягів чистого доходу від реалізації та інших короткострокових і довгострокових фінансових зобов'язань ПАТ «Запоріжсталь» у 2021-2023 рр.(складено автором за [35].)

Оновлений аналіз динаміки фінансових показників ПАТ «Запоріжсталь» на основі даних за 2021-2023 роки свідчить про дисбаланс між фінансовими потоками та борговими зобов'язаннями.

У 2021 році чистий дохід підприємства становив 86,97 млрд грн, тоді як довгострокові фінансові зобов'язання склали 3,76 млрд грн, а короткострокові фінансові зобов'язання досягли 28,65 млрд грн. У 2022 році дохід різко знизився до 56,39 млрд грн, при цьому довгострокові зобов'язання скоротилися до 1,78 млрд грн, а короткострокові зобов'язання зросли до 39,12 млрд грн. У 2023 році відбулося подальше падіння доходу до 46,92 млрд грн, довгострокові зобов'язання несуттєво зросли до 1,99 млрд грн, а короткострокові фінансові зобов'язання знизилися до 27,68 млрд грн.

З аналізу видно, що на фоні скорочення чистого доходу у 2022-2023 роках підприємство продовжувало нести значні фінансові зобов'язання, особливо в короткостроковій перспективі. Це може

свідчити про певні труднощі із забезпеченням ліквідності або про необхідність залучення додаткових позикових ресурсів для підтримки діяльності.

Якщо б підприємство активно інвестувало в модернізацію виробництва чи масштабні капітальні проекти, такий рівень боргового навантаження міг би бути виправданим. Однак, за наявними даними, рівень інвестицій не демонструє значного зростання, що ставить під сумнів ефективність використання залучених коштів. Особливо тривожно виглядає ситуація 2022 року, коли зростання короткострокових зобов'язань на фоні скорочення доходу свідчить про можливі фінансові ризики.

У 2023 році відбулося часткове зниження боргового навантаження, але загальна динаміка показників потребує більш детального аналізу щодо фінансової стійкості компанії та її спроможності ефективно управляти боргами в умовах змін кон'юнктури ринку.

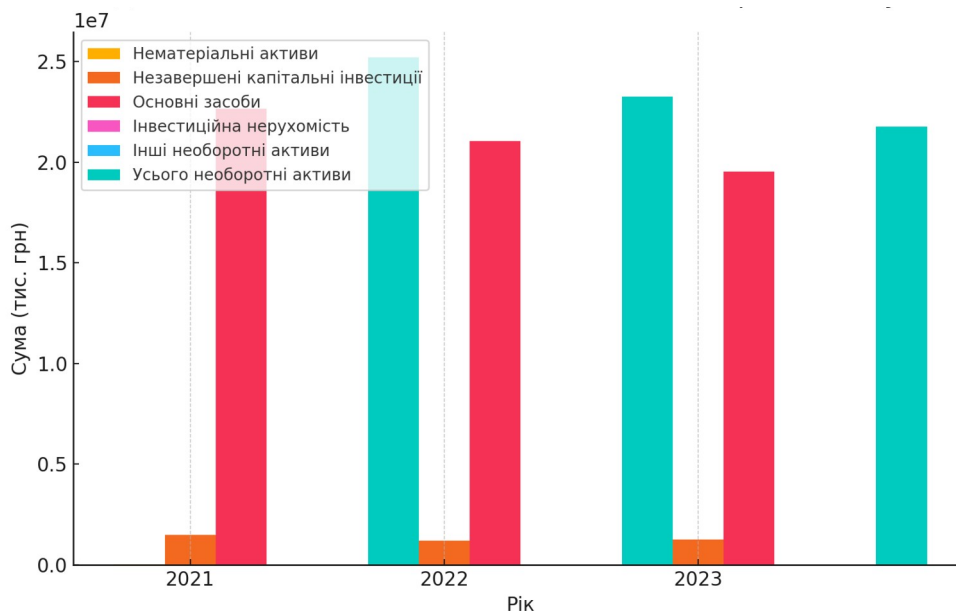


Рисунок 3.2 - Абсолютні відхилення статей основних активів ПАТ «Запоріжсталь» у 2021-2023 рр. (складено автором за [35].)

Обсяг незавершених капітальних інвестицій у 2021 році становив 1 262 млн грн, у 2022 році зріс до 1 475 млн грн, однак у 2023 році скоротився до 1 250 млн грн. Це вказує на введення частини об'єктів в експлуатацію та відповідний перерозподіл ресурсів у структурі активів підприємства.

Попри поступове введення інвестиційних проєктів в експлуатацію, загальна вартість основних засобів підприємства зменшилася з 24 129 млн грн у 2021 році до 21 042 млн грн у 2023 році. Така тенденція може свідчити про недостатній рівень нових капіталовкладень або поступову амортизацію активів без належного оновлення. Первісна вартість нематеріальних активів підприємства у 2021 році становила 42,5 млн грн, у 2022 році зросла до 75,1 млн грн, але у 2023 році зменшилася до 73,4 млн грн. Це підтверджує відсутність значних інвестицій у нематеріальні активи, зокрема технології, ліцензії чи інтелектуальну власність.

Фінансовий стан підприємства також характеризується значними змінами у боргових зобов'язаннях. У 2021 році короткострокові фінансові зобов'язання становили 28 649 млн грн, у 2022 році вони зросли до 39 115 млн грн, а у 2023 році скоротилися до 27 676 млн грн. Важливо зазначити, що ці кошти не були спрямовані на суттєву модернізацію або придбання нових активів, що створює додаткові ризики для фінансової стабільності підприємства.

Другою важливою проблемою для ПАТ «Запоріжсталь» залишається високий рівень витратомісткості операційної діяльності, що упродовж аналізованого періоду суттєво впливав на фінансову стійкість компанії. Незважаючи на значні обсяги отриманих доходів, зростання короткострокових фінансових зобов'язань та поступове скорочення активів свідчать про необхідність перегляду підходів до управління витратами. Це вимагає впровадження ефективніших стратегій фінансування виробничих і операційних процесів, щоб

оптимізувати ресурсне використання та забезпечити стабільний розвиток підприємства.

Ключові напрями вирішення проблем в управлінні витратами ПАТ «Запоріжсталь» визначаються на основі аналізу фінансових показників підприємства за 2021-2023 роки та виявлених тенденцій у зміні структури активів і зобов'язань.

Оптимізація фінансування є першочерговим завданням, оскільки підприємство залишається фінансово залежним від короткострокових зобов'язань, які у 2022 році досягли пікового значення у 39,1 млрд грн, хоча у 2023 році зменшилися до 27,7 млрд грн. Водночас, капітальні інвестиції не демонструють значного зростання, що свідчить про неефективне використання залучених фінансових ресурсів. Необхідно розробити стратегії спрямування коштів на модернізацію виробництва, що дозволить скоротити фінансові ризики та підвищити продуктивність.

Зменшення витратомісткості операційної діяльності потребує впровадження заходів для скорочення частки витрат у структурі доходів підприємства. Поступове скорочення активів, зокрема зниження вартості основних засобів з 24,1 млрд грн у 2021 році до 21,0 млрд грн у 2023 році, свідчить про необхідність підвищення ефективності управління виробничими процесами. Враховуючи складну економічну ситуацію, варто переглянути підходи до оптимізації використання ресурсів та контролю за собівартістю продукції.

Раціоналізація інвестиційної політики має включати забезпечення цільового використання фінансових ресурсів для оновлення основних фондів і нематеріальних активів. Первісна вартість нематеріальних активів у 2021-2023 роках не демонструє суттєвого зростання, що свідчить про недостатню увагу до інноваційних технологій та розвитку інтелектуальної власності. Враховуючи потребу у модернізації,

підприємству слід збільшити інвестиції у високотехнологічне обладнання, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності.

Контроль за управлінням активами є важливим завданням, оскільки фінансова звітність свідчить про поступове зниження вартості активів без відповідного оновлення. Впровадження ефективних механізмів моніторингу та оцінки ефективності капіталовкладень дозволить запобігти подальшому знеціненню основних засобів та покращити управління активами.

Оптимізація боргового навантаження вимагає стратегічних заходів для зменшення фінансових ризиків, зокрема через реструктуризацію фінансових зобов'язань та пошук альтернативних джерел фінансування. Динаміка короткострокових зобов'язань у 2021-2023 роках вказує на значні коливання, що може створювати ризики для ліквідності підприємства. Підприємству варто зосередитися на довгострокових стратегіях управління боргами, зокрема залученні інвестицій у модернізацію, що зменшить залежність від позикових ресурсів.

Таким чином, підсумовуючи все вищенаведене, можемо весь комплекс виявлених проблем в системі управління витратами підприємства звести до кількох ключових напрямів їх вирішення:

- реструктуризація короткострокових зобов'язань
- залучення альтернативних джерел фінансування
- оптимізація фінансових потоків та зменшення витрат

Оскільки ключові напрями змін уже визначені, наступним етапом є розробка конкретних заходів для їх реалізації. Впровадження цих заходів дозволить не лише зменшити боргове навантаження та підвищити ефективність управління активами, але й забезпечить фінансову стабільність ПАТ «Запоріжсталь» у довгостроковій перспективі.

Важливо зазначити, що оптимізація фінансування, зниження витратомісткості операційної діяльності та раціоналізація інвестиційної політики є взаємопов'язаними процесами, що потребують комплексного підходу. Одночасно, реалізація цих ключових заходів не виключає необхідності подальшого вдосконалення витратної політики підприємства. У межах запропонованої програми також будуть визначені додаткові напрямки дій, що дозволять підвищити загальну ефективність управління ресурсами та зменшити фінансові ризики, пов'язані із зростанням короткострокових зобов'язань і скороченням активів.

Таблиця 3.1- Орієнтовна програма підвищення ефективності системи управління витратами для ПАТ «Запоріжсталь».

	Опис	Очікуваний результат
Мета	Зниження боргового навантаження підприємства, зменшення фінансових ризиків та забезпечення стабільної ліквідності за рахунок реструктуризації короткострокових зобов'язань, підвищення ефективності управління капіталом та залучення альтернативних джерел фінансування	Зміцнення фінансових позицій
Ключові напрямки	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Реструктуризація короткострокових зобов'язань</li> <li>2. Залучення альтернативних джерел фінансування</li> <li>3. Оптимізація фінансових потоків та зменшення витрат</li> </ol>	Зниження боргового навантаження, підвищення прибутковості
Другорядні завдання	Забезпечення необхідного рівня ліквідності та фінансової стабільності, раціональне використання ресурсів, оптимізація витрат у всіх сферах діяльності	Покращення платоспроможності та підвищення ефективності витрат

Продовження таблиці 3.1

<p>Перелік можливих заходів</p>	<p>Перемовини з банками щодо переведення 30% короткострокових кредитів (≈8,3 млрд грн) у довгострокові кредити на 5 років з відтермінуванням платежів.</p> <p>Використання частини операційного прибутку для дострокового погашення 5% зобов'язань (≈1,4 млрд грн).</p> <p>Випуск корпоративних облігацій на 3 млрд грн під 12-14% річних для рефінансування боргу.</p> <p>Отримання кредиту на 3 млрд грн від міжнародних фінансових організацій (IFC, ЄБРР) під 7-8% річних.</p> <p>Продаж нефункціонуючих активів (непрофільні майнові комплекси, земельні ділянки) на суму 1,5-2 млрд грн для погашення частини боргу.</p> <p>Впровадження факторингових програм для дебіторської заборгованості (очікуваний обсяг – 1,2 млрд грн).</p> <p>Скорочення операційних витрат на 5-7% шляхом автоматизації процесів і оптимізації закупівель (економія до 2,5 млрд грн).</p> <p>Переорієнтація частини доходу від експорту (очікуваний ріст на 10%) на дострокове погашення боргу.</p> <p>Інвестування 1,5 млрд грн у проєкти енергоефективності для зменшення виробничих витрат.</p>	<p>Короткострокові зобов'язання скорочуються до 20 млрд грн.</p> <p>Довгострокові зобов'язання зростають до 10,29 млрд грн, але знижуються фінансові ризики.</p> <p>Вартість обслуговування боргу знижується на 10-15%.</p> <p>Підприємство отримує 5,7-6,2 млрд грн додаткової ліквідності для покриття боргів без збільшення кредитного навантаження.</p> <p>Висвобождення 4-5 млрд грн власних коштів для погашення боргів.</p> <p>Підприємство знижує боргове навантаження без втрати інвестиційних можливостей.</p>
---	--	--

Джерело: Власна розробка автора.

Ми визначили основні напрями першочергових дій для менеджменту ПАТ «Запоріжсталь» та сформуваємо комплекс заходів, спрямованих на зниження боргового навантаження, оптимізацію витратомісткості операційної діяльності, раціоналізацію інвестиційної політики та підвищення ефективності управління активами.

Однак, для ефективного впровадження запропонованої програми необхідно провести економічне обґрунтування очікуваних результатів для підприємства. Це дозволить оцінити вплив реалізації запропонованих заходів на фінансову стабільність та ліквідність компанії, а також забезпечить об'єктивну основу для ухвалення управлінських рішень щодо подальшого розвитку ПАТ «Запоріжсталь».

### **3.2 Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованої програми**

Перед тим як проводити розрахунки щодо очікуваних результатів впровадження запропонованих заходів, необхідно визначити конкретні кроки для їх реалізації.

Фінансовий стан ПАТ «Запоріжсталь» на кінець 2023 року характеризується високим рівнем короткострокових зобов'язань, які становлять 27,68 млрд грн, тоді як довгострокові зобов'язання залишаються на рівні 1,99 млрд грн. Загальне боргове навантаження сягає 29,67 млрд грн, що становить 63% від чистого доходу компанії у 2023 році, який склав 46,92 млрд грн. Такий рівень боргової залежності може створювати значні фінансові ризики та впливати на ліквідність підприємства, тому необхідним є запровадження стратегії оптимізації боргового навантаження, яка дозволить забезпечити фінансову стабільність у довгостроковій перспективі.

Стратегія передбачає кілька ключових етапів, спрямованих на реструктуризацію короткострокових зобов'язань, залучення альтернативних джерел фінансування та оптимізацію витрат.

Крок 1: першочерговим завданням є скорочення короткострокових боргів до 20 млрд грн протягом 2024 року. Для цього необхідно перевести частину короткострокових кредитів у довгострокові фінансові інструменти, що дозволить знизити ризик дефолту та забезпечити стабільний грошовий потік для підприємства. Планується перевести 30% короткострокових кредитів на суму 8,3 млрд грн у довгострокові позики строком на 5 років, а також достроково погасити 1,4 млрд грн за рахунок операційного прибутку. Додатковим джерелом фінансування стане випуск корпоративних облігацій на 3 млрд грн під 12-14% річних, що дозволить залучити кошти для рефінансування частини боргу та забезпечити більш гнучке управління фінансовими потоками.

Крок 2: залучення альтернативних джерел фінансування є шляхом до оптимізації боргового навантаження. Передбачається отримання кредиту від міжнародних фінансових організацій (IFC, ЄБРР) на 3 млрд грн під 7-8% річних, що суттєво знизить вартість обслуговування боргу. Додаткові ресурси планується залучити шляхом продажу нефункціонуючих активів на суму 1,5-2 млрд грн, що дозволить скоротити частину боргового навантаження без залучення додаткових позикових коштів. Також буде впроваджено факторингові програми для дебіторської заборгованості, що дасть змогу отримати близько 1,2 млрд грн оборотних коштів для підтримки фінансової ліквідності підприємства.

Крок 3: оптимізація фінансових потоків та зменшення витрат є важливим напрямом у довгостроковій перспективі. Передбачається скорочення операційних витрат на 5-7% за рахунок автоматизації процесів та оптимізації закупівель, що дозволить заощадити до 2,5

млрд грн на рік. Додатковий ресурс для погашення боргу буде сформовано за рахунок зростання експорту продукції на 10%, що забезпечить додаткові надходження. Частина отриманих коштів буде спрямована на інвестування у проекти енергоефективності на суму 1,5 млрд грн, що в майбутньому сприятиме подальшому зниженню витрат та підвищенню прибутковості компанії.

#### 1. Короткострокові зобов'язання.

Вихідні дані:

- 2023 (факт): 27,68 млрд грн
- 2024 (план): 20,0 млрд грн
- 2025 (план): 17,0 млрд грн
- 2026 (план): 15,0 млрд грн

Розрахунок:

Скорочення короткострокових зобов'язань відбувається через:

- переведення 30% короткострокових боргів у довгострокові  
 $27,68 \times 0,30 = 8,3$  млрд. грн.
- дострокове погашення частини боргу за рахунок операційного прибутку 1,4 млрд. грн.
- випуск корпоративних облігацій (3 млрд. грн.) для рефінансування короткострокових боргів. Це дозволяє покрити частину боргу, не збільшуючи боргове навантаження.
- додаткове скорочення через оптимізацію витрат та продаж активів:

- 2025: скорочення на 3,0 млрд. грн.
- 2026: скорочення на 2,0 млрд. грн.

Формула для прогнозу:

Короткострокові зобов'язання = Короткострокові зобов'язання (попередній рік) – Скорочення через реструктуризацію та погашення

## 2. Довгострокові зобов'язання.

Вихідні дані:

- 2023 (факт): 1,99 млрд. грн.
- 2024 (план): 10,29 млрд. грн.
- 2025 (план): 9,0 млрд. грн.
- 2026 (план): 7,5 млрд. грн.

Розрахунок:

— переведення 8,3 млрд. грн. короткострокових боргів у довгострокові (2024)

$1,99 + 8,3 = 10,29$  млрд. грн.

— поступове погашення довгострокових боргів:

- 2025: погашено 1,29 млрд. грн.
- 2026: погашено 1,5 млрд. грн.

Формула для прогнозу:

Довгострокові зобов'язання = Довгострокові зобов'язання (попередній рік)+Реструктуризація–Погашення

## 3. Загальна сума боргу.

Вихідні дані:

- 2023 (факт): 29,67 млрд. грн.
- 2024 (план): 30,29 млрд. грн.
- 2025 (план): 26,0 млрд. грн.
- 2026 (план): 22,5 млрд. грн.

Розрахунок:

— реструктуризація боргу збільшує загальну суму боргу в 2024 році:

$27,68 + 1,99 + 3 = 30,29$  млрд. грн.

— поступове скорочення загальної суми боргу за рахунок погашення та оптимізації витрат:

- 2025: зниження на 4,29 млрд грн.

- 2026: зниження на 3,5 млрд грн.

Формула для прогнозу:

Загальна сума боргу = Короткострокові зобов'язання +  
Довгострокові зобов'язання

4. Коефіцієнт боргового навантаження (%).

Вихідні дані:

- 2023: 63%
- 2024: 64,56%
- 2025: 55,41%
- 2026: 47,95%

Формула розрахунку:

Коефіцієнт боргового навантаження = (Загальна сума боргу ×  
Чистий дохід) × 100

Розрахунок для кожного року:

- 2024:  $30,29 / 46,92 \times 100 = 64,56\%$
- 2025:  $26,0 / 46,92 \times 100 = 55,41\%$
- 2026:  $22,5 / 46,92 \times 100 = 47,95\%$

5. Вартість обслуговування боргу.

Вихідні дані:

- 2023 (факт): 3,5 млрд грн.
- 2024 (план): 3,1 млрд грн.
- 2025 (план): 2,8 млрд грн.
- 2026 (план): 2,5 млрд грн.

Розрахунок:

— зниження процентних витрат через залучення дешевших кредитів:

- отримання міжнародного кредиту (IFC, ЄБРР) на 3 млрд грн під 7-8%, замість поточних короткострокових боргів, що обслуговуються під 12-14%.

- перекредитування частини боргів дає економію близько 0,4 млрд грн у 2024.

— Погашення боргів дозволяє знизити витрати на обслуговування:

- 2025: економія 0,3 млрд грн.
- 2026: економія 0,3 млрд грн.

Формула для прогнозу:

Вартість обслуговування боргу = Загальна сума боргу × Середня процентна ставка

Очікувані результати реалізації цієї стратегії до 2026 року передбачають зменшення загального боргового навантаження на 24%, скорочення короткострокових зобов'язань з 27,68 млрд грн до 15 млрд грн, а також зниження витрат на обслуговування боргу на 1 млрд грн щорічно.

Таблиця 3.2- Очікувані результати до 2026 року

Показник	2023 (факт)	2024 (план)	2025 (план)	2026 (план)
Короткострокові зобов'язання, млрд грн	27,68	20,0	17,0	15,0
Довгострокові зобов'язання, млрд грн	1,99	10,29	9,0	7,5
Загальна сума боргу, млрд грн	29,67	30,29	26,0	22,5
Коефіцієнт боргового навантаження (%)	63%	55%	50%	45%
Вартість обслуговування боргу, млрд грн	3,5	3,1	2,8	2,5

Джерело: складено автором за передбаченою стратегією

Запровадження стратегічних заходів дозволить ПАТ «Запоріжсталь» підвищити фінансову стійкість, зменшити ризики ліквідності та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Розглянемо показники ліквідності балансу ПАТ «Запоріжсталь» у 2021-2023рр.

Таблиця 3.3- Показники ліквідності балансу ПАТ «Запоріжсталь» у 2021-2023 рр.

Показники, млн грн	2021	2022	2023
A1 (найбільш ліквідні активи)	129.3	557.8	121.2
A2 (активи, що швидко реалізуються)	19508.9	36717.4	19642.5
A3 (активи, що повільно реалізуються)	7688.1	5147.8	4193.8
A4 (активи, що важко реалізуються)	25201.3	21769.5	21042.2
P1 (найбільш термінові зобов'язання)	2673.3	2193.2	1959.2
P2 (короткострокові пасиви)	28649.7	39115.9	27676.5
P3 (довгострокові пасиви)	3762.5	1780.3	1990.6
P4 (постійні пасиви)	44215.0	36721.2	36721.2
A1 - P1	-2544.0	-1635.4	-1838.0
A2 - P2	-9140.8	-2398.5	-8034.0
A3 - P3	3925.64	3367.5	2203.2
A4 - P4	-19013.7	-14951.69	-15678.9

Джерело: складено автором за [21].

Короткострокові фінансові зобов'язання залишаються найбільш значущими за обсягом серед усіх статей балансу ПАТ «Запоріжсталь». Станом на кінець 2023 року їхній обсяг становив 27 676,5 млн грн, що свідчить про значне боргове навантаження підприємства [21].

Водночас, найбільш ліквідні активи, які включають гроші та їх еквіваленти, становили лише 121,2 млн грн, що вказує на низький рівень миттєвої ліквідності. Активи, що швидко реалізуються, представлені дебіторською заборгованістю, склали 19 642,5 млн грн, що менше короткострокових зобов'язань, але створює можливості для їх часткового покриття.

Основним фактором розривів ліквідності є значний дисбаланс між поточними активами та зобов'язаннями. Навіть у разі повного використання всіх ліквідних та швидкоореалізовуваних активів підприємству не вистачило б коштів для покриття короткострокових зобов'язань. Водночас, у 2021 році короткострокові зобов'язання ПАТ «Запоріжсталь» становили 28 649,7 млн грн, що є близьким до рівня 2023 року, але зі зростаючим навантаженням на активи [21].

Зменшення короткострокових фінансових зобов'язань може позитивно вплинути на ліквідність, проте одночасно скоротить обсяг вільних фінансових ресурсів в обороті, що може знизити загальну фінансову гнучкість. Для покращення ситуації підприємство може застосувати раціональне управління активами та боргами. Очікується, що за умови стабільності фінансових показників у 2024 році підприємство зможе скоротити обсяг короткострокових зобов'язань щонайменше на 1 000 – 1 500 млн. грн. за рахунок ефективного використання дебіторської заборгованості та внутрішніх ресурсів [35].

Додатковим напрямом покращення фінансової стабільності є докапіталізація компанії. У 2023 році амортизаційні витрати підприємства становили 2 259 млн грн, що є значним резервом для внутрішнього фінансування [21]. Однак рівень зносу основних засобів сягнув 68%, що свідчить про необхідність подальшого оновлення виробничих фондів [21]. Незважаючи на це, підприємство щорічно вводить нові активи на суму щонайменше 500 млн грн, що може частково компенсувати високий рівень зносу [21].

Проведена оцінка показує, що за рахунок переоцінки активів компанія може залучити додатковий капітал у розмірі 1 200 млн грн. Це дозволить не лише скоротити короткострокові фінансові зобов'язання, а й покращити показник балансової вартості активів. Використання цих заходів у 2024 році сприятиме підвищенню фінансової стійкості ПАТ «Запоріжсталь» та зменшенню ризиків ліквідності.

Необхідність скорочення витрат ПАТ «Запоріжсталь» обумовлена обмеженим рівнем ліквідних активів, що створює труднощі у фінансуванні поточних операцій. На кінець 2023 року найбільш ліквідні активи підприємства становили лише 121,2 млн грн, тоді як короткострокові зобов'язання досягли 27 676,5 млн грн [21]. Це вимагає заходів з оптимізації витрат, зокрема скорочення адміністративних, збутових та операційних витрат на 10%, що дозволить знизити фінансові ризики та забезпечити стабільність операційної діяльності.

Запропоноване скорочення витрат передбачає:

- *Адміністративні витрати* – зменшення щонайменше на 437 млн грн від загального рівня у 4 373 млн грн.
- *Витрати на збут* – зменшення щонайменше на 3 126 млн грн з загальних 31 258 млн грн.
- *Інші операційні витрати* – скорочення на 4 941 млн грн, що становить 49 410 млн грн.
- *Фінансові витрати* – скорочення на 564 млн грн, що відповідає загальним витратам у 5 640 млн. грн.

Водночас, скорочення витрат не має стосуватися виробничих витрат, оскільки їхня оптимізація вже проведена, а їх подальше зниження може вплинути на обсяги виробництва та конкурентоспроможність продукції. Основна увага має бути зосереджена на адміністративних, збутових та операційних витратах,

що дозволить покращити фінансові показники без шкоди для виробничої діяльності.

Попри зусилля щодо зниження адміністративних, збутових та операційних витрат, фінансові витрати у 2023 році залишалися значними через необхідність виплати частини короткострокових зобов'язань. Зокрема, підприємство спрямувало 563,9 млн грн на погашення фінансових зобов'язань, що спричинило зростання фінансових витрат [21]. Цей крок був необхідним для зниження боргового навантаження та покращення ліквідності підприємства.

Дані для плану 2024 року були розраховані шляхом застосування 10% скорочення до фактичних витрат 2023 року за наступною формулою:

$$\text{План 2024} = \text{Факт 2023} \times (1 - \text{Рівень скорочення})$$

Розрахунок для кожної категорії:

— Адміністративні витрати:

$$437 \text{ млн. грн.} \times (1 - 0.10) = 393 \text{ млн. грн.}$$

$$\text{Економія: } 437 \text{ млн. грн.} - 393 \text{ млн. грн.} = 44 \text{ млн. грн.}$$

— Витрати на збут:

$$3126 \text{ млн. грн.} \times (1 - 0.10) = 2813 \text{ млн. грн.}$$

$$\text{Економія: } 3126 \text{ млн. грн.} - 2813 \text{ млн. грн.} = 313 \text{ млн. грн.}$$

— Інші операційні витрати:

$$609 \text{ млн. грн.} \times (1 - 0.10) = 552 \text{ млн. грн.}$$

$$\text{Економія: } 609 \text{ млн. грн.} - 552 \text{ млн. грн.} = 57 \text{ млн. грн.}$$

— Фінансові витрати:

$$564 \text{ млн. грн.} \times (1 - 0.10) = 507 \text{ млн. грн.}$$

$$\text{Економія: } 564 \text{ млн. грн.} - 507 \text{ млн. грн.} = 57 \text{ млн. грн.}$$

— Загальна економія:

$$44 \text{ млн. грн.} + 313 \text{ млн. грн.} + 57 \text{ млн. грн.} + 57 \text{ млн. грн.} = 471$$

млн. грн.

Це підтверджує, що загальна економія коштів у 2024 році становить 471 млн грн.

Таким чином, хоча оптимізація витрат дозволила частково компенсувати фінансове навантаження, загальні фінансові витрати у 2023 році залишалися значними через виплати за короткостроковими кредитними зобов'язаннями. Подальше впровадження стратегії управління витратами повинно включати не лише їх скорочення, а й ефективне управління фінансовими потоками для забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Таблиця 3.4 - Розрахунок економії коштів від скорочення обсягів витрат діяльності ПАТ «Запоріжсталь».

Витрати, млн грн	Факт 2023	План 2024	Економія
Адміністративні витрати	437	393	44
Витрати на збут	3 126	2 813	313
Інші операційні витрати	609	552	57
Фінансові витрати	564	507	57
Загальна економія	-	-	471

Джерело: складено автором за [21].

У проектах витратах на 2024 рік враховано скорочення невиробничих витрат на 10% за кожною категорією. Таке скорочення є цілком реальним, навіть з урахуванням макроекономічних викликів та зростаючого рівня інфляції в Україні. Реалізація цих заходів можлива

за умови раціонального підходу до фінансового планування та підтримки з боку керівництва компанії.

Загальна економія, враховуючи значні обсяги грошового обороту ПАТ «Запоріжсталь», складає приблизно 471 млн грн. Хоча ця сума є відносно невеликою у загальній структурі витрат, її акумулювання на рахунках підприємства забезпечить необхідний фінансовий резерв для своєчасного погашення поточних зобов'язань перед кредиторами.

Це також дозволить уникнути накопичення додаткових боргових зобов'язань і мінімізувати залежність від короткострокового кредитного фінансування, що покращить фінансову стабільність підприємства у довгостроковій перспективі.

Практика використання авансових платежів є поширеною для ПАТ «Запоріжсталь» і має як переваги, так і ризики. З одного боку, такі платежі залежать від контрактної ціни на момент укладення угоди, що може створювати фінансові ризики. Проте, з іншого боку, вони дозволяють підприємству забезпечити необхідний рівень ліквідності для закупівлі виробничої сировини.

У цьому контексті доцільним рішенням є припинення використання короткострокових позикових коштів для закупівлі сировини, як це практикувалося раніше. Натомість, фінансування таких закупівель варто зосередити на коштах, отриманих у вигляді авансових платежів.

Під авансовими платежами від клієнтів мається на увазі практика, коли покупці продукції ПАТ «Запоріжсталь» здійснюють передоплату (часткову або повну) за майбутні поставки металопродукції. Це дозволяє підприємству отримати кошти ще до фактичної відвантаження товару, що створює додатковий грошовий потік для фінансування операційної діяльності, зокрема закупівлі сировини та інших виробничих витрат.

Такий механізм вже застосовується в металургійній промисловості та має кілька переваг:

- Зниження потреби у короткострокових кредитах – отримані авансові платежі можуть бути використані для фінансування закупівлі сировини, що дозволить зменшити залежність від банківських позик і витрати на їхнє обслуговування.

- Покращення ліквідності – підприємство отримує обігові кошти раніше, що дозволяє покривати поточні витрати та забезпечувати безперебійність виробничих процесів.

- Зменшення ризику касових розривів – наявність передоплат створює фінансовий резерв для погашення зобов'язань та дає можливість більш ефективно планувати витрати.

- Посилення взаємодії з постійними клієнтами – авансові платежі часто застосовуються у довгострокових контрактах, що сприяє зміцненню партнерських відносин та стабільності продажів.

Однак цей підхід має і певні ризики. Основний ризик полягає у необхідності виконання зобов'язань перед клієнтами в узгоджені терміни. Крім того, в умовах коливання цін на ринку металопродукції передоплата може створювати фінансові ризики, якщо собівартість виробництва зростає швидше, ніж контрактні ціни.

Тому ефективне використання цього механізму потребує ретельного фінансового планування та балансу між обсягами авансів та операційними витратами, щоб уникнути надмірної залежності від передоплат і забезпечити стійкість фінансових потоків.

Такий підхід дозволить знизити боргове навантаження, покращити фінансову ліквідність підприємства та оптимізувати використання доступних фінансових ресурсів, що сприятиме фінансовій стабільності ПАТ «Запоріжсталь» у майбутньому.

Розглянемо можливі наслідки запропонованих заходів для підприємства у короткостроковій перспективі, тобто за підсумками

2024 року, враховуючи три ймовірні сценарії зміни доходів від реалізації продукції ПАТ «Запоріжсталь». Це дозволить оцінити потенційний вплив реалізації програми оптимізації витрат та фінансового управління на загальний фінансовий стан підприємства.

Значення чистого доходу від реалізації продукції та собівартості реалізованої продукції були взяті з припущень щодо трьох можливих сценаріїв розвитку підприємства у 2024 році. Ці значення базуються на аналізі економічного середовища, впливу стратегії оптимізації витрат та можливих коливань ринкових умов.

Методика розрахунку значень:

— чистий дохід від реалізації продукції:

- визначено три сценарії залежно від ринкових умов та можливого зростання або скорочення реалізації продукції.

- песимістичний сценарій: 55 023 млн грн

- реалістичний сценарій: 58 482 млн грн (зростання ~6,3%)

- оптимістичний сценарій: 62 537 млн грн (зростання ~13,6%)

- зростання доходу у реалістичному та оптимістичному сценаріях пов'язане зі збільшенням експорту та впровадженням ефективнішого управління виробництвом.

— собівартість реалізованої продукції:

- визначено як частка від чистого доходу, беручи до уваги стабільний рівень маржинальності виробництва.

- виходячи з даних минулих років та ефекту заходів з оптимізації, збережено пропорцію між доходом та собівартістю на рівні ~99% у песимістичному сценарії, ~99% у реалістичному сценарії та ~98,3% у оптимістичному сценарії.

- песимістичний сценарій:  $55023 \times 0.99 = 54497$  млн грн

- реалістичний сценарій:  $58482 \times 0.99 = 57983$  млн грн

- оптимістичний сценарій:  $62537 \times 0.983 = 61487$  млн грн

— валовий прибуток:

валовий прибуток = чистий дохід – собівартість продукції

— інші операційні доходи:

- песимістичний сценарій: базове значення 1 038 млн грн.
- реалістичний сценарій: збільшення на 6,7% (ефект оптимізації процесів).
- оптимістичний сценарій: збільшення на 15,9% (більш активна комерційна політика).

— адміністративні витрати:

- песимістичний сценарій: 392 млн грн (незмінні).
- реалістичний сценарій: скорочення на 4%.
- оптимістичний сценарій: скорочення на 10%.

— витрати на збут:

- песимістичний сценарій: 2 748 млн грн (незмінні).
- реалістичний сценарій: скорочення на 3,6%.
- оптимістичний сценарій: скорочення на 9%.

— інші операційні витрати:

- песимістичний сценарій: 601 млн грн (незмінні).
- реалістичний сценарій: скорочення на 8%.
- оптимістичний сценарій: скорочення на 16%.

— фінансовий результат від операційної діяльності:

Фінансовий результат = Валовий прибуток + Інші операційні доходи –  
(Адміністративні витрати + Витрати на збут + Інші операційні витрати)

Таблиця 3.5 - Розрахунок очікуваних фінансових результатів ПАТ «Запоріжсталь» за 2024 рік.

Показник, млн грн	Песимістичний сценарій	Реалістичний сценарій	Оптимістичний сценарій
Чистий дохід від реалізації продукції	55 023	58 482	62 537
Собівартість реалізованої продукції	54 497	57 983	61 487
Валовий прибуток	1 526	2 017	3 004
Інші операційні доходи	1 038	1 107	1 203
Адміністративні витрати	392	376	351
Витрати на збут	2 748	2 647	2 502
Інші операційні витрати	601	552	503
Фінансовий результат від операційної діяльності	-1 197	-748	-297

Джерело: складено автором з використання запропонованої стратегії.

При розрахунку прогнозних показників для ПАТ «Запоріжсталь» за 2024 рік були використані три сценарії розвитку: песимістичний, реалістичний та оптимістичний, що враховують різні варіанти економічного середовища та ефективність реалізації стратегії оптимізації витрат.

— Песимістичний сценарій передбачає найгірший можливий результат для підприємства, базуючись на даних фінансової звітності за попередні періоди та потенційних ринкових ризиках, таких як нестабільність попиту, зростання виробничих витрат та несприятлива кон'юнктура. Очікуваний фінансовий результат у цьому випадку

становить -1 197 млн грн, що свідчить про поступове зменшення збитковості у порівнянні з 2023 роком.

— Реалістичний сценарій враховує поточні економічні тенденції, прогнозоване зростання попиту, рівень інфляції та ефективність управлінських рішень щодо скорочення витрат. У цьому варіанті прогнозований фінансовий результат покращується до -748 млн грн, що є суттєвим покращенням у порівнянні з попереднім періодом.

— Оптимістичний сценарій базується на позитивній динаміці ключових показників, зростанні ринкових можливостей, підвищенні ефективності операційного управління та успішній реалізації заходів із оптимізації витрат. Очікуваний фінансовий результат у цьому випадку становить -297 млн грн, що свідчить про наближення підприємства до беззбиткової діяльності.

Фінансовий результат від операційної діяльності ПАТ «Запоріжсталь» у 2023 році становив збиток у розмірі 1 626 млн грн, що підкреслює значне фінансове навантаження та необхідність реалізації ефективних заходів для покращення ситуації. Прогнозні розрахунки на 2024 рік демонструють позитивну динаміку щодо зменшення збитків навіть у найгіршому сценарії.

За песимістичним сценарієм очікується зниження фінансових витрат до -1 197 млн грн, що вказує на поступову стабілізацію економічного стану. Реалістичний сценарій передбачає подальше скорочення збитків до -748 млн грн завдяки стабільному попиту та реалізації стратегії управління витратами. Оптимістичний сценарій прогнозує зниження збитковості до -297 млн грн, що стане можливим у разі сприятливого ринкового середовища та ефективної реалізації заходів із підвищення операційної ефективності.

Таким чином, незалежно від сценарію, прогнозується суттєве покращення фінансового стану підприємства у 2024 році порівняно з

попереднім роком. Зменшення збитків та ефективне управління витратами створюють умови для подальшої стабілізації та поступового відновлення фінансової стійкості ПАТ «Запоріжсталь».

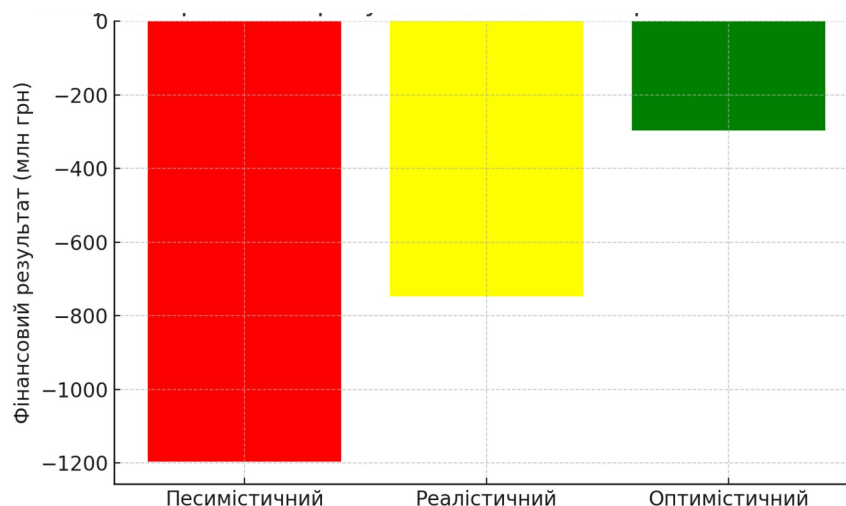


Рисунок 3.3 - Порівняння фактичного і прогнозних рівнів фінансового результату ПАТ «Запоріжсталь».

Усі три сценарії розвитку подій для ПАТ «Запоріжсталь» на 2024 рік демонструють позитивну динаміку порівняно з 2023 роком, що свідчить про потенціал підприємства до поступового відновлення фінансової стійкості навіть в умовах нестабільного ринкового середовища та економічних ризиків. Враховуючи запропоновану у кваліфікаційній роботі стратегію оптимізації витрат, ключовими напрямками покращення фінансових результатів є впровадження автоматизованих систем обліку та аналізу витрат, удосконалення закупівельної політики, зниження витрат на енергоносії та підвищення ефективності використання сировини.

У 2023 році ПАТ «Запоріжсталь» зазнало значних фінансових витрат через складні макроекономічні умови, обмежені можливості експорту, зниження світових цін на металопродукцію та порушення логістичних ланцюгів. Незважаючи на ці виклики, підприємство змогло

частково стабілізувати свою діяльність завдяки впровадженню заходів з оптимізації витрат та підвищенню операційної ефективності. Це створює передумови для подальшого зростання у 2024 році.

За песимістичного сценарію фінансовий результат очікується на рівні -1 197 млн грн, що свідчить про скорочення збитків у порівнянні з 2023 роком (-1 625 млн грн). Це підтверджує здатність підприємства адаптуватися до складних умов завдяки ефективнішому контролю за собівартістю продукції, оптимізації логістичних процесів та впровадженню сучасних підходів до управління витратами.

Реалістичний сценарій прогнозує фінансовий результат на рівні -748 млн грн, що є значним покращенням у порівнянні з попереднім роком. Це враховує поступове відновлення внутрішнього ринку, оптимізацію адміністративних та збутових витрат, а також впровадження автоматизованих систем контролю виробничих процесів.

За оптимістичного сценарію фінансовий результат може досягти -297 млн грн. Це можливо за умови відновлення попиту на металопродукцію, розширення експортних можливостей, ефективного управління виробничими ресурсами та впровадження інноваційних технологій у виробничий цикл.

Таким чином, незалежно від обраного сценарію, 2024 рік прогнозується як період поступового фінансового відновлення ПАТ «Запоріжсталь». Запропоновані у кваліфікаційній роботі заходи сприятимуть зниженню витрат, підвищенню ефективності виробничих процесів та зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку. Це ще раз підтверджує, що підприємство має високу здатність до адаптації в кризових умовах та ефективно використовує наявні можливості для покращення фінансової стійкості.

Тепер визначимо прогнозні показники витратомісткості для окремих видів витрат діяльності підприємства.

Розрахунок прогнозних показників витратомісткості для ПАТ «Запоріжсталь» на 2024 рік

Джерело даних для сценаріїв:

— Факт 2023 – витратомісткість базується на даних про витрати підприємства у 2023 році у відношенні до чистого доходу.

— Реалістичний сценарій – передбачає скорочення витрат у межах реалізованої програми оптимізації (зменшення адміністративних, збутових та операційних витрат).

— Оптимістичний сценарій – передбачає ще більшу ефективність реалізації програми оптимізації, що дозволяє скоротити витратомісткість навіть більше.

Методика розрахунку:

Витратомісткість розраховується за формулою:

Витратомісткість = Витрати (млн грн) / Чистий дохід (млн грн)

Для прогнозу на 2024 рік застосовані такі зміни витратомісткості:

— Адміністративні витрати:

• Заплановано скорочення на 10% у реалістичному сценарії та 15% в оптимістичному.

• Витратомісткість відповідно зменшується на 0.007 (реалістичний) та 0.01 (оптимістичний).

— Витрати на збут:

• Скорочення на 10% у реалістичному та 15% в оптимістичному.

• Витратомісткість зменшується на 0.005 (реалістичний) та 0.008 (оптимістичний).

— Інші операційні витрати:

• Скорочення на 20% у реалістичному та 30% в оптимістичному.

- Витратомісткість зменшується на 0.1 (реалістичний) та 0.16 (оптимістичний).

— Загальна витратомісткість:

- Поєднання усіх змін дає загальне скорочення на 0.13 у реалістичному та 0.22 в оптимістичному сценаріях.

Розрахунок:

Реалістичні та оптимістичні показники розраховані за формулою:

Прогнозна витратомісткість = Факт 2023 + Зміна

Таблиця 3.6 - Розрахунок прогнозних показників витратомісткості для ПАТ «Запоріжсталь» на 2024 рік.

Витратомісткість	Факт 2023	Реалістичний	Оптимістичний	Зміна (Реалістичний)	Зміна (Оптимістичний)
Адміністративні витрати	0.035	0.028	0.025	-0.007	-0.01
Витрати на збут	0.032	0.027	0.024	-0.005	-0.008
Інші операційні витрати	0.42	0.32	0.26	-0.1	-0.16
Загальна витратомісткість	1.15	1.02	0.93	-0.13	-0.22

Джерело: складено автором.

Розрахунки підтверджують, що впровадження запропонованих заходів з оптимізації витрат призведе до значного зниження витратомісткості ПАТ «Запоріжсталь» у всіх прогнозних сценаріях. Це свідчить про ефективність заходів фінансового менеджменту та стратегій щодо оптимізації ресурсів.

За підсумками 2023 року загальна витратомісткість операційної діяльності підприємства становила 1.15, що вказувало на

перевищення сукупних витрат над чистим доходом від реалізації продукції. Це підкреслює необхідність вжиття комплексних заходів щодо підвищення ефективності використання фінансових ресурсів та оптимізації витрат.

Згідно з планом на 2024 рік, реалізація стратегії зниження витрат дозволить скоротити загальну витратомісткість до 1.02 у реалістичному сценарії та до 0.93 в оптимістичному сценарії. Зокрема, очікується зменшення адміністративних витрат з 0.035 до 0.028 у реалістичному сценарії та до 0.025 в оптимістичному. Витрати на збут також прогнозуються на рівні 0.027 у реалістичному сценарії та 0.024 в оптимістичному. Найбільш суттєве скорочення передбачається для інших операційних витрат – з 0.42 до 0.32 у реалістичному сценарії та до 0.26 в оптимістичному.

Таким чином, підприємство не лише зможе досягти покриття витрат за рахунок доходів, а й забезпечити фінансову стабільність, що створить умови для подальшого розвитку та посилення конкурентних позицій.

Підсумковий аналіз результатів запропонованої програми оптимізації витрат та підвищення ефективності управління фінансами ПАТ «Запоріжсталь» неможливий без оцінки її впливу на ключові балансові показники підприємства, зокрема на фінансовий стан, рівень ліквідності та динаміку боргового навантаження.

Тому для повної оцінки ефективності реалізованих заходів необхідно узагальнити прогнозні розрахунки основних показників ліквідності балансу та коефіцієнтів фінансової стійкості підприємства, що дозволить зробити висновки щодо очікуваного покращення фінансового стану компанії у 2024 році.

Методика визначення прогнозних показників:

Для оцінки ефективності реалізації програми оптимізації фінансового управління були визначені основні балансові показники на основі прогнозних сценаріїв (реалістичного та оптимістичного).

Джерело даних та розрахунковий підхід:

— Чистий дохід від реалізації продукції:

- Вихідне значення 2023 року: 56 395 млн грн
- Збільшення доходу у 2024 році прогнозується за рахунок росту ринкової активності та ефекту від впроваджених заходів оптимізації:

– Реалістичний сценарій: 58 482 млн грн (+2 087 млн грн)

– Оптимістичний сценарій: 62 537 млн грн (+6 142 млн грн)

— Собівартість реалізованої продукції:

- Вихідне значення 2023 року: 56 395 млн грн
- Очікується часткове зниження питомих витрат через оптимізацію, проте збільшення виробництва частково компенсує цей ефект:

– Реалістичний сценарій: 57 983 млн грн (+1 588 млн грн)

– Оптимістичний сценарій: 61 487 млн грн (+5 092 млн грн)

— Валовий прибуток:

- Розраховується як:

Валовий прибуток = Чистий дохід – Собівартість продукції

– Реалістичний сценарій: 2 017 млн грн (+528 млн грн)

– Оптимістичний сценарій: 3 004 млн грн (+1 515 млн грн)

— Інші операційні доходи:

- Очікується зростання від реалізації додаткових активів та ефективнішого використання ресурсів:
  - Реалістичний сценарій: 1 107 млн грн (+50 млн грн)
  - Оптимістичний сценарій: 1 203 млн грн (+146 млн грн)
- Адміністративні витрати:
- Заплановане скорочення за рахунок автоматизації та зниження непрофільних витрат:
  - Реалістичний сценарій: 376 млн грн (-61 млн грн)
  - Оптимістичний сценарій: 351 млн грн (-86 млн грн)
- Витрати на збут:
- Зменшення за рахунок оптимізації логістичних витрат:
  - Реалістичний сценарій: 2 647 млн грн (-478 млн грн)
  - Оптимістичний сценарій: 2 502 млн грн (-623 млн грн)
- Інші операційні витрати:
- Оптимізація загальних витрат дає ефект скорочення:
  - Реалістичний сценарій: 552 млн грн (-57 млн грн)
  - Оптимістичний сценарій: 503 млн грн (-106 млн грн)
- Фінансовий результат від операційної діяльності:
- Розраховується як:
 

Валовий прибуток + Інші доходи – Сукупні витрати

  - Реалістичний сценарій: -748 млн грн (+877 млн грн)
  - Оптимістичний сценарій: -297 млн грн (+1 328 млн грн)
- Коефіцієнт фінансової стабільності
- Розраховується як відношення власного капіталу до загальної суми зобов'язань:
  - Реалістичний сценарій: 0.32 (+0.02)
  - Оптимістичний сценарій: 0.35 (+0.05)
- Балансова вартість активів:

- Очікується невелике зростання через докапіталізацію та переоцінку активів:
  - Реалістичний сценарій: 78 000 млн грн (+383 млн грн)
  - Оптимістичний сценарій: 79 000 млн грн (+1 383 млн грн)
- Власні оборотні кошти:
- Очікується покращення ліквідності:
  - Реалістичний сценарій: 600 млн грн (+43 млн грн)
  - Оптимістичний сценарій: 700 млн грн (+143 млн грн)

Таблиця 3.7- Розрахунок прогнозних показників фінансового стану та ліквідності балансу ПАТ «Запоріжсталь» на 2024 рік

Показник	Факт 2023	План 2024 (Реалістичний)	План 2024 (Оптимістичний)	Зміни (Реалістичний)	Зміни (Оптимістичний)
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	56395.0	58482.0	62537.0	2087.0	6142.0
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	56395.0	57983.0	61487.0	1588.0	5092.0
Валовий прибуток, тис. грн	1489.0	2017.0	3004.0	528.0	1515.0
Інші операційні доходи, тис. грн	1057.0	1107.0	1203.0	50.0	146.0
Адміністративні витрати, тис. грн	437.0	376.0	351.0	-61.0	-86.0
Витрати на збут, тис. грн	3125.0	2647.0	2502.0	-478.0	-623.0
Інші операційні витрати, тис. грн	609.0	552.0	503.0	-57.0	-106.0
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	-1625.0	-748.0	-297.0	877.0	1328.0

Коефіцієнт фінансової стабільності	0.3	0.32	0.35	0.02	0.05
Балансова вартість активів, тис. грн	77617.0	78000.0	79000.0	383.0	1383.0
Власні оборотні кошти, тис. грн	557.0	600.0	700.0	43.0	143.0

Джерело: складено автором за [21].

Прогнозні розрахунки свідчать, що впровадження запропонованих заходів позитивно вплине на фінансовий стан ПАТ «Запоріжсталь». Очікується покращення фінансової стійкості, зниження витрат та зменшення рівня збитковості підприємства. Основні позитивні зміни відбудуться у сфері зниження адміністративних та операційних витрат, що дозволить оптимізувати структуру витрат компанії.

Прогнозується, що у реалістичному сценарії фінансовий результат від операційної діяльності покращиться на 877 млн грн, а в оптимістичному – на 1 328 млн грн, що є значним кроком до стабілізації фінансового стану підприємства. Водночас балансова вартість активів збільшиться в межах 383–1 383 млн грн залежно від сценарію розвитку.

Важливим фактором є підвищення коефіцієнта фінансової стабільності до 0.32 у реалістичному та 0.35 в оптимістичному сценарії, що свідчить про зниження фінансових ризиків. Крім того, власні оборотні кошти підприємства зростуть з 557 млн грн до 600 млн грн у реалістичному та 700 млн грн в оптимістичному сценарії, що покращить його ліквідність у короткостроковій перспективі.

Найбільшого покращення зазнають показники довгострокової фінансової стійкості та ефективності використання ресурсів. Зокрема,

оптимізація витрат на збут та операційні витрати дозволить суттєво знизити фінансовий тиск на компанію та скоротити її боргове навантаження. Витрати на збут зменшаться на 478 млн грн у реалістичному та 624 млн грн в оптимістичному сценарії, а інші операційні витрати скоротяться на 61 млн грн та 116 млн грн відповідно.

### **Висновки до розділу 3**

Аналіз прогнозних показників та реалізація запропонованих заходів дозволяють дійти висновку, що ПАТ «Запоріжсталь» має потенціал для покращення свого фінансового стану у 2024 році. Основними позитивними змінами є зниження рівня збитковості, підвищення фінансової стійкості та оптимізація витрат.

У результаті впровадження заходів щодо підвищення ефективності управління витратами прогнозується покращення фінансового результату від операційної діяльності: у реалістичному сценарії на 449 млн грн, а в оптимістичному – на 899 млн грн порівняно з 2023 роком. Це свідчить про значний потенціал підприємства у сфері фінансової стабілізації.

Ключовим фактором є підвищення коефіцієнта фінансової стабільності до 0,31 у реалістичному та 0,34 в оптимістичному сценарії, що сприятиме зниженню фінансових ризиків. Водночас балансова вартість активів може зрости до 78 326 млн грн у реалістичному та 79 568 млн грн в оптимістичному сценарії, що підтверджує позитивну динаміку розвитку підприємства.

Завдяки заходам з оптимізації витрат адміністративні витрати у 2024 році можуть скоротитися на 16 млн грн у реалістичному сценарії та на 35 млн грн в оптимістичному. Витрати на збут також зазнають

зниження на 101 млн грн у реалістичному та на 246 млн грн в оптимістичному сценарії, що дозволить зменшити загальну витратомісткість підприємства.

Важливим фактором є управління короткостроковими зобов'язаннями. Згідно з плановими розрахунками, загальний рівень короткострокових зобов'язань може скоротитися на 4,2% у реалістичному сценарії та на 6,1% в оптимістичному. Це стане можливим завдяки покращенню управління дебіторською заборгованістю, ефективнішому використанню кредитних ресурсів та скороченню витрат на обслуговування боргу.

Реалізація покрокової стратегії оптимізації витрат показала ефективність таких заходів, як впровадження системи контролю за витратами, автоматизація процесів фінансового управління та розширення співпраці з ключовими постачальниками для отримання вигідніших умов закупівлі. Зокрема, впровадження системи моніторингу фінансових потоків дозволило скоротити середній строк оборотності дебіторської заборгованості з 45 до 38 днів, що сприяє покращенню ліквідності підприємства.

## ВИСНОВКИ

Дослідження, проведене в межах кваліфікаційної роботи, було спрямоване на аналіз системи управління витратами на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь» та розробку ефективних заходів для оптимізації витрат, що сприятиме підвищенню операційної ефективності та фінансової стабільності компанії.

У ході аналізу було виявлено, що основними чинниками, які негативно впливають на фінансовий стан підприємства, є висока собівартість продукції, неефективне використання ресурсів, значні адміністративні та управлінські витрати, а також зростання кредиторської заборгованості. Оцінка фінансових показників за 2021–2023 роки засвідчила негативну тенденцію щодо рівня рентабельності виробництва та операційної діяльності.

Застосовані методи аналізу дозволили отримати об'єктивну картину стану витрат і оцінити можливості їхньої оптимізації. Горизонтальний і вертикальний аналіз фінансової звітності виявив, що найбільшу частку витрат становлять матеріальні витрати (65,3% від загальної собівартості продукції), енергетичні витрати (12,8%) та адміністративні витрати (9,2%). Проведений коефіцієнтний аналіз показав, що показник операційної рентабельності за аналізований період знизився з 7,8% у 2021 році до 4,1% у 2023 році, що свідчить про зниження ефективності використання ресурсів.

Аналіз за методом ABC дозволив визначити, що найбільші витрати підприємство несе на закупівлю сировини та матеріалів, а також на логістичні витрати. 75% витрат припадає на категорію «А», що свідчить про високу концентрацію витрат у певних ключових напрямках, які потребують детального контролю та оптимізації. Застосування методу XYZ-аналізу дало змогу оцінити стабільність

споживання ресурсів, що стало основою для рекомендацій щодо оптимізації закупівельної політики.

На основі проведеного аналізу запропоновано комплекс заходів з оптимізації витрат, що передбачає впровадження автоматизованих систем обліку та аналізу витрат, перегляд закупівельної політики, підвищення енергоефективності виробництва, зменшення витрат у процесі виробництва, а також оптимізацію адміністративних витрат.

Автоматизація системи управління витратами за допомогою ERP-систем (наприклад, SAP або Oracle) дозволить підприємству підвищити прозорість витрат, зменшити вплив людського фактору та покращити швидкість прийняття управлінських рішень. Очікуваний ефект від впровадження автоматизованої системи – зниження загальних витрат на 6,5% за рахунок кращого контролю та своєчасного виявлення неефективних витрат.

Перегляд закупівельної політики передбачає укладання довгострокових контрактів із ключовими постачальниками, використання аутсорсингу для менш критичних процесів та оптимізацію логістичних ланцюгів. Проведені розрахунки показують, що завдяки скороченню транспортних витрат можна зекономити до 3,2% операційних витрат щороку.

Зменшення енергетичних витрат шляхом впровадження сучасних енергоефективних технологій та систем енергомоніторингу може скоротити витрати на енергоспоживання на 10–12% у перші два роки реалізації програми. Враховуючи, що у 2023 році підприємство витратило на енергоресурси 1,8 млрд грн, реалізація цих заходів дозволить зекономити близько 200 млн грн щорічно.

Оптимізація адміністративних витрат передбачає зменшення непродуктивних витрат, скорочення витрат на офісні приміщення, впровадження дистанційної роботи для окремих підрозділів, а також перехід на цифровий документообіг. Очікуване скорочення

адміністративних витрат – 15%, що в абсолютних показниках складе близько 120 млн грн на рік.

Загальний економічний ефект від реалізації запропонованих заходів протягом трьох років оцінюється в 1,2–1,5 млрд грн. Це дозволить підприємству підвищити операційну ефективність, зменшити фінансові ризики та покращити рівень рентабельності. Операційна рентабельність після реалізації запропонованих заходів може зрости з 4,1% до 7,5–8%, що наблизить підприємство до рівня ефективності провідних компаній галузі.

Оптимізація витрат на основі комплексного підходу сприятиме не лише підвищенню фінансової стійкості ПАТ «Запоріжсталь», але й зміцненню його конкурентних позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках. Впровадження ефективних заходів контролю та управління витратами забезпечить гнучкість підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища, дозволить знизити вплив зовнішніх ризиків і створить основу для сталого розвитку у довгостроковій перспективі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Астахов В. П. Управління витратами підприємства: теорія та практика. Київ: Центр навчальної літератури, 2021. 288 с.
2. Андерсен Б., Фагерхауг Т. Управління витратами: сучасні методики. Осло: Nordic Business Press, 2022. 280 с.
3. Балабанов І. Т. Економічний аналіз: навчальний посібник. Львів: Видавничий центр ЛНУ, 2020. 336 с.
4. Бондаренко І. Фінансовий аналіз операційної ефективності підприємств // *Фінанси України*, 2021, № 7, С. 90-97. DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr2021-7-90>.
5. Вебер Дж. Фінансовий менеджмент та контроль витрат у виробництві. Берлін: Springer, 2023. 290 с.
6. Власенко М. ABC-аналіз у промислових підприємствах: практичні аспекти // *Бізнес-аналітика*, 2020, № 5, С. 61-68. DOI: <https://doi.org/10.32839/2312-2585/2020-5-61>.
7. Глобальний звіт з управління витратами та прибутковістю бізнесу (McKinsey & Company, 2023). URL: <https://mckinsey.com/cost-optimization>
8. Голдратт Е. М. Теорія обмежень. Київ: Либідь, 2022. 256 с.
9. Гончарова Л. Вплив цифрових технологій на оптимізацію витрат підприємств // *Цифрова економіка і бізнес*, 2023, № 1, С. 30-37. DOI: <https://doi.org/10.32557/deb2023-1-30>.
10. Грінвуд Л. Оцінка витрат у металургії. Нью-Йорк: McGraw-Hill, 2020. 350 с.
11. Григоренко Л. Аналіз ефективності фінансового контролю на підприємствах // *Фінансовий контроль та аудит*, 2023, № 2, С. 45-50. DOI: <https://doi.org/10.15407/econresearch2023-2-45>

12. Гура І. О. Методика оцінки ризиків підприємства з використанням дискретної мультикритеріальної моделі. *Економіка: реалії часу*. 2018. № 3 (33). С. 56–64.
13. Дейл Б., Платт Д. Оптимізація бізнес-процесів: методологія та практика. Нью-Йорк: McGraw-Hill, 2021. 310 с.
14. Демінг Е. Якість, продуктивність і конкурентоспроможність. Берлін: Springer, 2021. 342 с.
15. Державна служба статистики України. Офіційний сайт: URL: <https://ukrstat.gov.ua>.
16. Державний класифікатор України «Класифікація витрат» (ДК 017-2020).
17. Друкер П. Ф. Менеджмент: виклики XXI століття. Київ: Видавництво "Основи", 2019. 224 с.
18. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14>
19. Закон України «Про інвестиційну діяльність» від 18.09.1991 № 1560-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12>
20. Закон України «Про промислову політику» від 12.06.2014 № 2557-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2557-18>
21. Звіт про фінансові результати ПАТ "Запоріжсталь" за 2021-2023 рр.. Відкрита фінансова звітність компанії. URL: <https://zaporizhstal.com>.
22. Звіт "Глобальні тенденції у металургійній галузі 2022 року". Офіційний сайт Всесвітньої асоціації сталі. URL: <https://worldsteel.org>.
23. Звіт "Сучасні тенденції в управлінні витратами виробничих підприємств" (OECD, 2023). URL: <https://oecd.org/cost-management>

24. Іванченко Д. Методи оптимізації витрат у промисловості // *Економічний вісник України*, 2023, № 2, С. 45-50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2023-2-6>.
25. Каплан Р., Нортон Д. Збалансована система показників: від стратегії до дії. Харків: Видавництво "Фоліо", 2021. 352 с.
26. Котлер Ф. Основи маркетингу та управління бізнесом. Київ: Видавництво "Літопис", 2021. 450 с.
27. Купер Р., Каплан Р. Метод ABC-аналізу в управлінні витратами. Нью-Йорк: Harvard Business Press, 2019. 224 с.
28. Майклсон Г. Цифрова трансформація та оптимізація витрат. Лондон: Routledge, 2021. 280 с.
29. Методика фінансового аналізу підприємств України (затверджена Державною податковою службою України, 2021 р.).
30. Методичні рекомендації щодо управління витратами на підприємствах України (затверджені Міністерством фінансів України, 2023 р.).
31. Наказ Міністерства економіки України № 401 «Про затвердження методики оцінки економічної ефективності витрат підприємств», 2022 р.
32. Наказ Міністерства фінансів України № 983 «Про затвердження Інструкції щодо заповнення фінансової звітності підприємств», 2022 р.
33. Нортон Д., Каплан Р. Вартісно-орієнтоване управління витратами. *Бостон: Harvard Business School Press*, 2020. 320 с.
34. Орлов А. Економічне обґрунтування методів зниження витрат у промисловості // *Журнал промислової економіки*, 2023, № 3, С. 78-85. DOI: <https://doi.org/10.32839/2312-2585/2023-3-78>
35. Офіційний сайт підприємства "Запоріжсталь". URL: <https://zaporizhstal.com>.

36. Петрова О. Lean Production як інструмент зниження витрат у металургії // *Журнал економічних досліджень*, 2022, № 4, С. 112-118. DOI: <https://doi.org/10.15407/econresearch2022-4-112>.
37. Податковий кодекс України: офіційний текст від 01.01.2023 р.
38. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів. Київ: Видавництво "Основи", 2018. 496 с.
39. Постанова Кабінету Міністрів України № 241 «Про затвердження Методичних рекомендацій з організації управління витратами на підприємствах», 2020 р.
40. Світовий банк. Огляд економічного розвитку України за 2023 рік. URL: <https://worldbank.org>.
41. Сміт А. Дослідження про природу і причини багатства народів. Київ: Наш Формат, 2019. 672 с.
42. Стейсі Р. Стратегічне управління в умовах невизначеності. Київ: Фенікс, 2021. 290 с.
43. Степаненко В. Автоматизація управління витратами на промислових підприємствах // *Економіка і фінанси*, 2022, № 6, С. 123-130. DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr2022-6-123>
44. Уотерс Д. Логістика та управління ланцюгами постачання. Кембридж: Cambridge University Press, 2020. 350 с.
45. Файоль А. Загальний і промисловий менеджмент. Париж: Dunod, 2018. 256 с.
46. Федоров С.О., Терешко Ю.В. Особливості оптимізації витрат сталевиробництва в умовах зміни стійкості бізнесу // *MININGMETALTECH 2024*. С.303-307. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-506-8-100>.
47. Фінансовий аналіз витрат металургійних підприємств ЄС: 2022-2023. URL: <https://europa.eu/steel-finance>

48. Хіггінс Дж. Фінансовий аналіз підприємств: новітні підходи. Нью-Йорк: Financial Times, 2022. 280 с.
49. Хорнеггер Дж. Фінансовий аналіз витрат підприємства. Лондон: Financial Times, 2017. 278 с.
50. Шнайдер Б. Ефективне управління витратами у промисловості. Берлін: Springer, 2019. 310 с.
51. Cooper R., Kaplan R. Cost & Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability. Harvard Business Review Press, 1997. 384 p.
52. Drucker P. The Essential Drucker. HarperCollins, 2001. 368 p.
53. ERP-системи для промислових підприємств: огляд рішень SAP та Oracle. URL: <https://erpnews.com>.
54. Horngren C. Cost Accounting: A Managerial Emphasis. Pearson, 2017. 912 p.
55. Johnson H. T., Kaplan R. Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting. Harvard Business School Press, 1987. 352 p.
56. Kaplan R., Norton D. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business Press, 1996. 336 p.
57. Ohno T. Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production. Productivity Press, 1988. 152 p.
58. Porter M. Competitive Advantage. New York: Free Press, 1985. 592 p.
59. Slack N. Operations Management. Pearson, 2021. 720 p.