МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Вплив фінансового аналізу на прийняття управлінських рішень на прикладі сучасного промислового підприємства»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0734-ба
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Бізнес-адміністрування
Саюн А. А.
Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат економічних наук, доцент
Маказан Є.В.
Рецензент завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д.Т

Запоріжжя – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Саюн Андрій Анатолійович

1. Тема роботи «Вплив фінансового аналізу на прийняття управлінських рішень на прикладі сучасного промислового підприємства»
керівник роботи: Маказан Є.В. доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат економічних наук, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 10.10.2025 року № 1421-с

2. Строк подання студентом роботи 25.11.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФІНАНСОВОГО АНАЛІЗУ В УПРАВЛІНСЬКОМУ ПРОЦЕСІ

2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТА ОЦІНКА УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ОСНОВІ ФІНАНСОВОГО АНАЛІЗУ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _
24 таблиці
7 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Маказан Є.В.		
2	Маказан Є.В.		
3	Маказан Є.В.		

7. Дата видачі завдання 21.03.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	21.03.20245	
2.	Затвердження змісту роботи.	01.04.2025	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	02.04.25-16.04.25	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	17.04.25-01.05.25	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	02.05.25-01.06.25	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	02.06.25-25.07.24	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	26.07.25-29.08.25	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.25-06.09.25	
9.	Розробка чернетки ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.25-14.09.25	
10.	Написання ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.25-29.10.25	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.25-02.11.25	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2025	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.25-22.11.25	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	25.11.2025	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2025	

Студент _____ А. А. Саюн
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ Є.В. Маказан
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ Т. В. Довгополова
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 62 с., 7 рис., 24 табл., 25 джерел.

Актуальність теми зумовлена необхідністю підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами в умовах економічної нестабільності, посилення конкуренції, трансформацій галузевих ринків та впливу зовнішніх кризових факторів.

Метою роботи є дослідження впливу фінансового аналізу на процес прийняття управлінських рішень на сучасному промисловому підприємстві та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення цього процесу.

Для досягнення поставленої мети у роботі розв'язано такі завдання: визначено сутність, функції та значення фінансового аналізу в системі управління підприємством; охарактеризовано інформаційну базу та методи проведення фінансового аналізу; досліджено види управлінських рішень і виявлено роль аналітичних показників у їх прийнятті; проведено організаційно-економічну характеристику ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»; здійснено комплексну оцінку фінансових результатів і фінансового стану підприємства; оцінено ефективність управлінських рішень, що приймалися на основі результатів фінансового аналізу; розроблено практичні рекомендації щодо підвищення ефективності аналітичного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень з використанням сучасних цифрових технологій.

Об'єктом дослідження є процес прийняття управлінських рішень на промисловому підприємстві.

Предметом дослідження є методи й інструменти фінансового аналізу, що використовуються для формування й обґрунтування управлінських рішень.

Методологічну основу роботи складають загальнонаукові й спеціальні методи: аналіз і синтез, порівняння, горизонтальний та вертикальний аналіз, аналітичні коефіцієнти, методи економічної діагностики, системний підхід, елементи прогнозування, а також інструменти цифрової обробки даних.

Інформаційною базою дослідження стали фінансова звітність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2022–2024 рр., внутрішні статистичні матеріали підприємства, нормативно-правові документи, наукові джерела з фінансового менеджменту й аналітичного забезпечення управління.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій для підвищення точності, обґрунтованості та ефективності управлінських рішень на промислових підприємствах, удосконалення системи фінансового планування та контролю, а також упровадження цифрових інструментів аналітики.

ФІНАНСОВИЙ АНАЛІЗ, УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ, ФІНАНСОВИЙ СТАН ПІДПРИЄМСТВА, ПРИБУТКОВІСТЬ, ЛІКВІДНІСТЬ, ПЛАТОСПРОМОЖНІСТЬ, ДІЛОВА АКТИВНІСТЬ, ПРОМИСЛОВЕ ПІДПРИЄМСТВО, АНАЛІТИЧНІ МЕТОДИ, ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ, ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ, ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ

ABSTRACT

Master's qualification work: 62 p., 7 fig., 24 tables., 25 sources.

The relevance of the topic is due to the need to increase the efficiency of financial resource management in conditions of economic instability, increased competition, transformations of industry markets and the influence of external crisis factors.

The purpose of the work is to study the impact of financial analysis on the process of making managerial decisions at a modern industrial enterprise and develop practical recommendations for improving this process.

To achieve the goal, the following tasks were solved in the work: the essence, functions and significance of financial analysis in the enterprise management system were determined; the information base and methods of conducting financial analysis were characterized; types of managerial decisions were studied and the role of analytical indicators in their adoption was identified; an organizational and economic characteristic of PJSC "ArcelorMittal Kryvyi Rih" was carried out; a comprehensive assessment of financial results and financial condition of the enterprise was carried out; the effectiveness of managerial decisions made on the basis of the results of financial analysis was assessed; practical recommendations have been developed to improve the efficiency of analytical support for the process of making managerial decisions using modern digital technologies.

The object of the study is the process of making managerial decisions at an industrial enterprise.

The subject of the study is the methods and tools of financial analysis used to form and substantiate managerial decisions.

The methodological basis of the work is made up of general scientific and special methods: analysis and synthesis, comparison, horizontal and vertical analysis, analytical coefficients, methods of economic diagnostics, a systems approach, forecasting elements, as well as digital data processing tools.

The information base of the study was the financial statements of PJSC "ArcelorMittal Kryvyi Rih" for 2022–2024, internal statistical materials of the enterprise, regulatory and legal documents, scientific sources on financial management and analytical support for management.

The practical significance of the results obtained lies in the possibility of using the developed recommendations to increase the accuracy, validity and efficiency of management decisions at industrial enterprises, improve the financial planning and control system, as well as implement digital analytics tools.

FINANCIAL ANALYSIS, MANAGEMENT SOLUTIONS, FINANCIAL CONDITION OF THE ENTERPRISE, PROFITABILITY, LIQUIDITY, Solvency, BUSINESS ACTIVITY, INDUSTRIAL ENTERPRISE, ANALYTICAL METHODS, DIGITAL TECHNOLOGIES, FINANCIAL REPORTING, MANAGEMENT EFFICIENCY

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ, СИМВОЛІВ ТА ОДИНИЦЬ

ПАТ – ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО

KPI – ключові показники ефективності

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА……. 2
РЕФЕРАТ…….. 4
ABSTRACT……... 5
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ, СИМВОЛІВ ТА ОДИНИЦЬ…… 6
ВСТУП…….. 8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФІНАНСОВОГО АНАЛІЗУ В УПРАВЛІНСЬКОМУ ПРОЦЕСІ…… 11
1.1 Сутність, значення та функції фінансового аналізу в системі управління підприємством…….. 11
1.2 Інформаційна база та методи проведення фінансового аналізу …….. 14
1.3 Види управлінських рішень та роль фінансового аналізу у їх прийнятті……..……. 16
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТА ОЦІНКА УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»…… 20
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»…… 20
2.2 Оцінка результативності діяльності та фінансового стану ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»…….. 27
2.3 Оцінка ефективності управлінських рішень на основі результатів фінансового аналізу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»…….… 35
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ОСНОВІ ФІНАНСОВОГО АНАЛІЗУ…….. 43
3.1 Розробка рекомендацій щодо вдосконалення фінансового аналізу як інструменту прийняття управлінських рішень ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»…….. 43
3.2 Пропозиції щодо використання аналітичних методів та цифрових технологій у фінансовому аналізі ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»….. 51
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ……. 58
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ…… 60

ВСТУП

У сучасних умовах нестабільності економічного середовища, посилення конкуренції, трансформації ринкових відносин та впливу зовнішніх кризових факторів значно зростає роль обґрунтованості управлінських рішень на підприємствах. Для промислових компаній, які працюють у складних виробничо-технологічних умовах, особливого значення набуває ефективне використання фінансових ресурсів, забезпечення стабільності діяльності та підвищення фінансової стійкості. У цьому контексті фінансовий аналіз виступає ключовим інструментом управління, що дає змогу об’єктивно оцінити результати діяльності підприємства, визначити тенденції розвитку, виявити проблемні зони та приймати стратегічно й оперативно правильні рішення.

Фінансовий аналіз забезпечує керівництво підприємства достовірною інформацією щодо стану активів, структури капіталу, ліквідності, прибутковості й ділової активності. Він є основою для прогнозування майбутніх фінансових результатів, оцінювання ризиків, формування управлінських рішень і розроблення антикризових заходів. У сучасних умовах цифровізації та швидкого розвитку технологій зростає значення використання аналітичних інструментів, програмного забезпечення, систем Business Intelligence та методів обробки великих даних для підвищення точності фінансових розрахунків.

Промислові підприємства України, зокрема металургійні, функціонують в умовах значних викликів, пов’язаних із воєнними діями, порушенням логістичних ланцюгів, нестабільністю енергетичного ринку та зниженням зовнішнього попиту. Це актуалізує необхідність глибокого фінансового аналізу діяльності підприємств та пошуку шляхів підвищення ефективності ухвалення управлінських рішень. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» як одне з найбільших металургійних підприємств України відображає актуальні тенденції розвитку галузі, що робить його доцільним об’єктом дослідження.

Актуальність теми роботи полягає в тому, що в умовах економічної турбулентності й високого рівня зовнішніх ризиків саме якісний фінансовий аналіз стає основою прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стабільності, відновлення виробництва, підвищення конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємства. Вивчення впливу фінансових показників на управлінський процес дає змогу визначити ефективність управлінських рішень, оптимізувати фінансову діяльність та вдосконалити механізми управління.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження впливу фінансового аналізу на процес прийняття управлінських рішень на сучасному промисловому підприємстві та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності цього процесу на основі фінансових та аналітичних інструментів.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено виконання таких завдань:

- розкрити теоретичні основи фінансового аналізу та його роль у системі управління підприємством;

- визначити інформаційну базу та методи проведення фінансового аналізу;

- охарактеризувати види управлінських рішень та дослідити значення аналітичної інформації при їх прийнятті;

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

- провести комплексну оцінку фінансового стану підприємства;

- дослідити ефективність управлінських рішень, прийнятих на основі результатів фінансового аналізу;

- розробити рекомендації щодо вдосконалення процесу ухвалення управлінських рішень із використанням фінансово-аналітичних методів та цифрових технологій.

Об’єктом дослідження є процес прийняття управлінських рішень на промисловому підприємстві.

Предметом дослідження є методичні підходи та інструменти фінансового аналізу, що застосовуються для ухвалення управлінських рішень.

Теоретичну основу роботи становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з фінансового менеджменту, аналітичного забезпечення управління, економічної діагностики та оцінювання ефективності діяльності підприємств. Інформаційною базою є фінансова звітність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», статистичні дані, нормативно-правові акти та внутрішні документи підприємства.

Структура магістерської роботи включає три розділи. У першому розглянуто теоретичні основи фінансового аналізу та його місце в управлінському процесі. У другому проведено аналіз фінансового стану ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та оцінено вплив фінансових результатів на прийняття управлінських рішень. У третьому розділі сформовано рекомендації щодо удосконалення процесу управління на основі використання сучасних аналітичних методів і цифрових технологій.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФІНАНСОВОГО АНАЛІЗУ В УПРАВЛІНСЬКОМУ ПРОЦЕСІ

1.1 Сутність, значення та функції фінансового аналізу в системі управління підприємством

Фінансовий аналіз є критично важливим інструментом для оцінки фінансового стану і результатів діяльності підприємства. Він ґрунтується на детальному аналізі фінансової звітності та дозволяє виявити як сильні, так і слабкі сторони фінансової діяльності компанії. Це дає змогу приймати обґрунтовані управлінські рішення, а також забезпечує стабільність і розвиток підприємства в умовах високої конкуренції та глобалізаційних процесів [1].

До того ж, фінансовий аналіз - це не просто набір технічних дій, а цілісна система, яка включає збір, обробку та інтерпретацію фінансової інформації. Завдяки цьому процесу можна отримати чітке уявлення про фінансові результати діяльності підприємства, ліквідність, рентабельність і інші ключові показники. Важливо, що аналіз не обмежується лише поточним станом, а також охоплює прогнозування майбутніх тенденцій, що дозволяє завчасно вжити необхідних заходів для підтримки стабільності компанії [2].

Цей підхід до фінансового аналізу дозволяє не тільки оцінити наявну ситуацію, але й сформулювати стратегії для майбутнього розвитку підприємства, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні фактори.

Значення фінансового аналізу для підприємства важко переоцінити, оскільки він дає змогу керівництву отримати об’єктивну картину про стан компанії, виявити потенційні проблеми та оперативно реагувати на них. Керівництво може використовувати фінансовий аналіз для формування стратегічних і тактичних рішень, планування бюджетів та прогнозування фінансових результатів. Крім того, фінансовий аналіз важливий для зовнішніх користувачів, таких як інвестори, кредитори та державні органи. Інвестори і

кредитори використовують його для оцінки надійності підприємства, зокрема здатності виконувати зобов’язання та генерувати прибуток [3].

Контроль за виконанням фінансових планів є однією з основних функцій фінансового аналізу. Порівнюючи фактичні показники з плановими значеннями, можна виявити відхилення та своєчасно коригувати стратегію підприємства. Такий моніторинг дозволяє забезпечити стабільність фінансової ситуації, а також підтримувати зростання підприємства на оптимальному рівні.

Крім того, фінансовий аналіз сприяє виявленню потенційних проблем, таких як низька ліквідність або надмірна заборгованість, що може загрожувати стабільності бізнесу. Зробивши аналіз таких ризиків, компанія отримує можливість оперативно вжити необхідних заходів для їх усунення. Ще однією важливою складовою фінансового аналізу є порівняння результатів діяльності підприємства з показниками його конкурентів або середніми значеннями галузі. Це дає змогу визначити конкурентоспроможність компанії на ринку.

Процес фінансового аналізу складається з кількох етапів. Спочатку здійснюється збір і систематизація необхідної інформації з офіційних джерел, таких як фінансова звітність підприємства. Після цього проводиться обробка даних, що включає розрахунок різних фінансових коефіцієнтів та показників, а також аналіз тенденцій і порівняння результатів з галузевими стандартами чи конкурентами. Завершальний етап включає інтерпретацію отриманих результатів і розробку рекомендацій для покращення фінансової діяльності підприємства.

Фінансовий аналіз є незамінним інструментом на всіх рівнях управління підприємством, оскільки надає точні дані для прийняття обґрунтованих рішень. Завдяки йому, можна не лише здійснювати ефективний контроль за виконанням фінансових планів, а й точно прогнозувати розвиток компанії в майбутньому. Без постійного аналізу фінансових показників підприємство не зможе швидко адаптуватися до змін на ринку, що може поставити під загрозу його довгострокову стабільність [4].

У фінансовому аналізі виділяють кілька функцій, кожна з яких має важливе значення для безперервного розвитку і стабільного функціонування підприємства. Оцінка фінансового стану компанії є основою для ухвалення управлінських рішень і планування її майбутнього. Крім того, аналіз фінансових показників допомагає прогнозувати можливі фінансові результати, виявляти відхилення від запланованих показників та коригувати стратегію. Ще однією функцією є виявлення фінансових проблем і ризиків, що дозволяє вчасно реагувати на загрози для підприємства [5].

Що стосується методів фінансового аналізу, то їх існує кілька, кожен з яких дозволяє глибше дослідити різні аспекти діяльності підприємства. Серед них варто виділити коефіцієнтний метод, трендовий аналіз, порівняльний аналіз, аналіз динаміки та аналіз ліквідності. Кожен з цих методів має свою специфіку та використовується для оцінки конкретних показників фінансової діяльності компанії.

Таблиця 1.1 - Фінансові коефіцієнти для аналізу підприємства

Коефіцієнт	Характеристика	Значення для аналізу
Коефіцієнт ліквідності	Відображає здатність підприємства виконувати свої короткострокові зобов'язання	Чим вищий коефіцієнт, тим краща ліквідність підприємства
Коефіцієнт рентабельності	Показує здатність підприємства генерувати прибуток на основі витрат або доходів	Високий коефіцієнт рентабельності свідчить про ефективність діяльності
Коефіцієнт заборгованості	Визначає частку заборгованості в структурі фінансування підприємства	Занадто високий коефіцієнт може вказувати на надмірну заборгованість
Коефіцієнт оборотності активів	Визначає ефективність використання активів підприємства для отримання доходу	Вищий коефіцієнт свідчить про ефективніше використання активів

У результаті проведення фінансового аналізу підприємство отримує детальну картину свого фінансового стану, що допомагає в ухваленні ефективних рішень, спрямованих на покращення його діяльності та забезпечення довгострокової фінансової стабільності.

1.2 Інформаційна база та методи проведення фінансового аналізу

Фінансовий аналіз є важливим інструментом управління підприємством, оскільки він дозволяє оцінити ефективність його діяльності, а також зробити прогнози на майбутнє. Для того, щоб аналіз був точним і коректним, необхідно використовувати достовірну та актуальну інформацію. Така інформація складає основу інформаційної бази фінансового аналізу. Основні джерела цієї інформації - це фінансова звітність підприємства, бухгалтерські документи, а також дані, отримані з зовнішніх джерел, таких як статистичні огляди та галузеві звіти [6].

Інформаційна база є основою для прийняття управлінських рішень, оскільки на її основі будується оцінка фінансового стану компанії та прогнозування її подальшого розвитку. Залежно від цілей аналізу та рівня деталізації, використовуються різні види інформації, які дозволяють оцінити фінансові результати та скласти карти руху підприємства.

Для фінансового аналізу використовуються різноманітні джерела інформації. Основними з них є фінансова звітність підприємства, яка включає в себе баланс підприємства, звіт про фінансові результати та звіт про рух грошових коштів. Баланс містить інформацію про активи, зобов'язання та власний капітал підприємства на певну дату, що дозволяє оцінити ліквідність та структуру активів і пасивів. Звіт про фінансові результати допомагає оцінити доходи та витрати підприємства за певний період, що дає можливість проаналізувати рентабельність підприємства. Звіт про рух грошових коштів показує, як змінюється грошовий потік підприємства, дозволяючи оцінити його здатність виконувати зобов'язання [7].

Крім того, важливими є бухгалтерські регістри, що містять детальну інформацію про операції, здійснені підприємством. Це можуть бути журнали обліку, відомості по рахунках та інші бухгалтерські документи, що дають точну картину фінансових операцій компанії. Також для більш глибокого аналізу використовуються зовнішні джерела інформації, зокрема публікації аналітичних

компаній, звіти державних органів статистики та галузеві огляди, що дозволяють порівнювати фінансові результати підприємства з іншими компаніями в галузі.

Фінансовий аналіз здійснюється за допомогою різноманітних методів, кожен з яких має свою специфіку та застосовується для оцінки різних аспектів фінансової діяльності підприємства. Коефіцієнтний метод є одним з найпоширеніших. Він передбачає розрахунок фінансових коефіцієнтів, таких як ліквідність, рентабельність та оборотність активів [8].

Окрім коефіцієнтного методу, існують й інші важливі методи фінансового аналізу. Трендовий аналіз полягає у вивченні змін фінансових показників підприємства протягом певного періоду, що дозволяє визначити тенденції у фінансовій діяльності. Порівняльний аналіз передбачає порівняння фінансових показників підприємства з результатами конкурентів або середніми показниками галузі, що дозволяє оцінити конкурентоспроможність підприємства.

Аналіз динаміки дозволяє вивчити зміни у фінансових показниках за певний період, таких як зміни в обсязі доходів, витрат, структури активів і пасивів. Аналіз ліквідності зосереджений на оцінці здатності підприємства виконувати свої зобов'язання перед кредиторами. Для цього використовуються такі показники, як коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт швидкої ліквідності та абсолютна ліквідність.

Прогнозування майбутніх фінансових результатів є важливою складовою фінансового аналізу. Для цього використовуються різноманітні методи прогнозування, зокрема експоненціальне згладжування та лінійна регресія. Ці методи дозволяють на основі наявних даних будувати прогнози для майбутніх періодів, що допомагає підприємству більш ефективно планувати свою діяльність.

Інформаційна база фінансового аналізу включає різноманітні джерела даних, починаючи від фінансової звітності підприємства і закінчуючи

зовнішніми статистичними звітами. Вибір методів фінансового аналізу залежить від цілей підприємства і того, яку саме інформацію потрібно отримати [9].

Таблиця 1.2 - Основні методи фінансового аналізу

Метод	Характеристика	Мета використання
Коефіцієнтний метод	Розрахунок фінансових коефіцієнтів (ліквідності, рентабельності, оборотності тощо).	Оцінка ліквідності, рентабельності та ефективності діяльності
Трендовий аналіз	Вивчення змін фінансових показників підприємства за певний період	Виявлення тенденцій та прогнозування фінансових результатів
Порівняльний аналіз	Порівняння фінансових показників підприємства з аналогічними показниками в галузі або у конкурентів	Оцінка конкурентоспроможності підприємства
Аналіз динаміки	Вивчення змін у фінансових показниках за різні періоди часу	Оцінка змін у результатах діяльності та фінансовому стані підприємства
Аналіз ліквідності	Оцінка здатності підприємства виконувати короткострокові зобов'язання	Оцінка платоспроможності підприємства

Найпоширенішими методами є коефіцієнтний метод, трендовий та порівняльний аналізи, а також аналіз динаміки та ліквідності. Використання цих методів дозволяє не тільки оцінити поточний фінансовий стан підприємства, а й спрогнозувати його майбутні результати та визначити напрямки для покращення.

1.3 Види управлінських рішень та роль фінансового аналізу у їх прийнятті

Управлінські рішення є основою для розвитку будь-якого підприємства. Вони визначають стратегію, тактику та оперативні дії організації в умовах змінюваного зовнішнього та внутрішнього середовища. Прийняття рішень на всіх рівнях управління потребує якісної інформаційної бази, що забезпечує можливість оцінки ситуації та прогнозування наслідків [10].

Одним із ключових елементів цієї бази є фінансовий аналіз. Він дозволяє визначити фінансовий стан підприємства, ефективність використання ресурсів, здатність до генерування прибутку та забезпечення платоспроможності. Відтак, роль фінансового аналізу в процесі прийняття управлінських рішень є

надзвичайно важливою, оскільки він забезпечує надійні основи для обґрунтованих рішень, які впливають на майбутнє підприємства.

Управлінські рішення можуть бути класифіковані за різними ознаками, залежно від рівня, на якому вони приймаються, їхнього масштабу та спрямованості. Загалом розрізняють кілька основних типів управлінських рішень, серед яких можна виділити стратегічні, тактичні та операційні рішення.

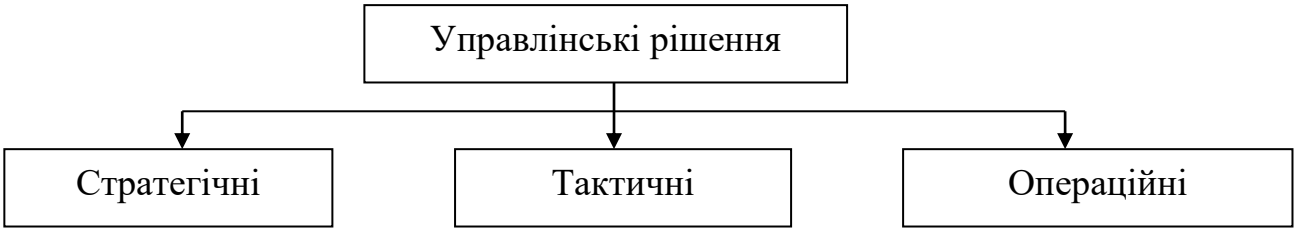


Рисунок 1.3 - Класифікація управлінських рішень

Стратегічні рішення є найбільш важливими для підприємства, оскільки вони визначають загальний напрямок його розвитку на тривалий період. Такі рішення можуть включати розробку нових продуктів, вихід на нові ринки, реорганізацію підприємства, злиття чи придбання інших компаній. Стратегічні рішення потребують значних інвестицій і мають довгострокові наслідки для підприємства. Оскільки такі рішення вимагають оцінки ринку, конкурентів, фінансових можливостей та ресурсів, фінансовий аналіз відіграє ключову роль в їх прийнятті. Наприклад, перед прийняттям рішення про розширення бізнесу або запуск нових проектів необхідно провести аналіз витрат, очікуваного доходу, рентабельності та оцінки ризиків [11].

Тактичні рішення орієнтовані на середньострокову перспективу і мають на меті досягнення конкретних цілей в рамках стратегічного плану. Вони включають питання управління ресурсами, оптимізацію виробничих процесів, розподіл бюджетів, кадрові питання тощо. Прийняття тактичних рішень вимагає детальної інформації про фінансовий стан підприємства, зокрема, про доступність ресурсів, ліквідність, структуру витрат і доходів, ефективність поточних інвестицій. У цьому контексті фінансовий аналіз надає необхідні дані для прогнозування та планування.

Операційні рішення стосуються щоденних або короткострокових операцій підприємства, таких як управління грошовими потоками, закупівля матеріалів, розподіл виробничих ресурсів і т. п. Ці рішення зазвичай не вимагають великих інвестицій, але вони необхідні для безперебійної роботи підприємства і забезпечення його поточної фінансової стабільності. Операційні рішення можуть бути обґрунтовані на результатах фінансового аналізу, який показує, скільки коштів підприємство має на даний момент, і який обсяг витрат може бути здійснений без ризику для його ліквідності [12].

Фінансовий аналіз є невід'ємною складовою будь-якого управлінського процесу, оскільки він надає інформацію, яка дозволяє оцінити економічну ефективність рішень і передбачити їхні наслідки. У межах стратегічного управління фінансовий аналіз забезпечує основу для прийняття рішень щодо розподілу капіталу, вибору інвестиційних проектів і визначення оптимальної стратегії розвитку.

При прийнятті стратегічних рішень фінансовий аналіз допомагає оцінити потенційну вигоду від інвестицій та розвиток нових бізнес-напрямів. Перед відкриттям нового виробничого підрозділу підприємство повинно провести розрахунок капітальних витрат, прогнозувати доходи та витрати в майбутньому, оцінити термін окупності проекту та можливі ризики. Для цього використовуються такі інструменти фінансового аналізу, як чистий приведений дохід (NPV), внутрішня норма прибутковості (IRR) та аналіз чутливості. Усі ці інструменти дозволяють точно оцінити, чи буде інвестиція прибутковою в довгостроковій перспективі[13].

Тактичні рішення вимагають від керівництва більш детального підходу до управління фінансовими потоками на рівні відділів і підрозділів. При плануванні бюджету на рік фінансовий аналіз допомагає визначити, які ресурси необхідні для реалізації окремих проектів, наскільки ефективно розподілені поточні витрати, чи є резерви для оптимізації процесів. Фінансові коефіцієнти, такі як коефіцієнт рентабельності, оборотність активів, ліквідність, дають змогу

оцінити ефективність використання ресурсів, витратити кошти таким чином, щоб забезпечити максимальну віддачу.

Щодо операційних рішень, фінансовий аналіз служить для оперативного контролю та моніторингу фінансових результатів підприємства. Аналіз грошових потоків (зокрема, використовуючи звіт про рух грошових коштів) дозволяє оперативно визначити наявність дефіциту або надлишку грошових коштів, що допомагає ухвалювати рішення про необхідність залучення короткострокових кредитів, розподілу витрат або зміни в політиці платежів. Також фінансовий аналіз допомагає визначити, чи варто проводити додаткові закупівлі або інвестиції в поточний період, якщо компанія має обмежені ресурси [14].

Для оцінки ліквідності та платоспроможності підприємства використовуються такі коефіцієнти, як коефіцієнт поточної ліквідності, швидкої ліквідності та абсолютної ліквідності, які допомагають керівництву приймати рішення щодо залучення короткострокових фінансових ресурсів або зміни умов кредитування.

Фінансовий аналіз є не лише інструментом оцінки поточного стану підприємства, але й основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень на всіх рівнях управління. Від стратегічних рішень, які визначають напрямок розвитку підприємства, до оперативних рішень, які забезпечують безперервну роботу організації, фінансовий аналіз дозволяє зібрати та обробити необхідні дані для точного прогнозування та планування. Тому роль фінансового аналізу в процесі управління підприємством є визначальною для забезпечення його ефективності та стабільності в умовах конкурентного середовища[15].

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТА ОЦІНКА УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

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

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є одним із найбільших металургійних підприємств України та ключовим суб'єктом гірничо-металургійного комплексу країни. Підприємство входить до міжнародної корпорації ArcelorMittal - світового лідера у виробництві сталі, що забезпечує доступ до сучасних технологій, інноваційних рішень та глобальних ринків збуту. Діяльність підприємства має стратегічне значення для національної економіки, оскільки забезпечує значну частку промислового виробництва та валютних надходжень від експорту металопродукції.

Таблиця 2.1 – Паспорт підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Повна назва	ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»
Код ЄДРПОУ	24432974
Адреса	50095, Україна, Дніпропетровська обл., місто Кривий Ріг, вулиця Орджонікідзе, будинок 1
Дата державної реєстрації	08.04.2004
Статутний капітал	3859533000
Основний вид діяльності	24.10 Виробництво чавуну, сталі та феросплавів
Адреса електронної пошти	amkr@arcelormittal.com
Вебсайт	https://ukraine.arcelormittal.com/
Контакти	+380564991623

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» спеціалізується на повному металургійному циклі, що включає видобуток залізної руди, її агломерацію, виплавку чавуну, виробництво сталі та прокатної продукції. Основними видами продукції є арматура, катанка, сортовий та фасонний прокат, які реалізуються як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. Підприємство традиційно орієнтоване на експорт, що підсилює його залежність від світової кон'юнктури,

проте водночас забезпечує високий рівень інтеграції у глобальні виробничо-логістичні ланцюги.

Організаційну структуру ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» представлено на рисунку 2.1. [16]



Рисунок 2.1 – Організаційна структура ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Організаційна структура підприємства є багаторівневою та включає виробничі, сервісні, допоміжні та управлінські підрозділи. Ключові структурні елементи охоплюють гірничий департамент, доменне та сталеплавильне виробництво, прокатні цехи, енергетичний блок, транспортно-логістичне господарство, а також департаменти комерційної діяльності, фінансів,

планування та персоналу. Така структура забезпечує координацію виробничих процесів, ефективне управління ресурсами та контроль якості продукції.

Для проведення комплексної оцінки фінансового стану ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» доцільно проаналізувати ключові показники діяльності підприємства за 2022–2024 рр. У таблиці 2.2 наведено динаміку доходів, чистого прибутку, активів, зобов'язань та кадрових характеристик, що дає змогу визначити загальні тенденції розвитку підприємства в умовах нестабільного економічного середовища та триваючого військового конфлікту в Україні. Представлені дані дозволяють простежити вплив макроекономічних факторів на операційну діяльність підприємства, його фінансову стійкість, платоспроможність та ефективність використання ресурсів.

Таблиця 2.2 – Фінансові показники ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»[17]

Показники	2024 р	2023 р	2022 р
Дохід	64591407000	41848635000	43818410000
Чистий прибуток	-8620358000	-12196145000	-48339061000
Активи	51725655000	47031718000	52682761000
Зобов'язання	36931442000	24616362000	18423468000
Середня зарплата до оподаткування	26172	19847	21511
Кількість працівників	13273	15065	17221

Аналіз даних таблиці 2.2 свідчить, що дохід ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2024 р. значно зріс і становив 65,6 млрд грн, що на 56,8 % більше порівняно з 2023 р. та на 49,7 % більше, ніж у 2022 р. Це вказує на поступове відновлення виробничої активності підприємства після суттєвого спаду, спричиненого воєнними ризиками та обмеженнями логістики.

Попри зростання доходу, підприємство протягом трьох років демонструє від'ємний чистий фінансовий результат. У 2024 р. збиток скоротився до –8,62 млрд грн, тоді як у 2023 р. він становив –12,19 млрд грн, а у 2022 р. – рекордні –48,34 млрд грн. Така позитивна тенденція до зменшення збитковості свідчить про підвищення ефективності операційної діяльності, оптимізацію витрат та часткове відновлення експортних поставок.

Обсяг активів підприємства у 2024 р. також збільшився до 51,7 млрд грн, що демонструє стабілізацію структури майна й інвестиційних ресурсів. Одночасно з цим відбулося суттєве зростання зобов'язань - з 24,6 млрд грн у 2023 р. до 36,9 млрд грн у 2024 р. Це може свідчити про збільшення кредитного навантаження або активізацію фінансування операційної діяльності за рахунок зовнішніх джерел.

Кадрові показники засвідчують скорочення чисельності персоналу з 17 221 осіб у 2022 р. до 13 273 осіб у 2024 р., що є наслідком оптимізації трудових ресурсів і адаптації підприємства до воєнних умов. При цьому середня заробітна плата зростає й у 2024 р. становила 26 172 грн, що свідчить про підтримання соціальних стандартів та відповідність ринковим тенденціям оплати праці в металургійній галузі.

Загалом аналіз фінансових показників демонструє тенденцію до поступового покращення діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», однак підприємство все ще функціонує в умовах високих ризиків, що обумовлює потребу в подальшому зміцненні фінансової стійкості та адаптації стратегій управління до зовнішніх викликів.

Обсяги виробництва основних видів продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2022-2024 роки наведені на рис. 2.2 у мільйонах тонн на рік. До переліку продукції входять кокс, концентрат, агломерат, чавун, сталь і прокат. Цей період охоплює складні роки, коли економіка України зазнала значних втрат через військовий конфлікт, що вплинув і на металургійну галузь. Попри важкі умови, підприємство змогло зберегти стабільність та продемонструвати зростання обсягів виробництва в 2024 році.

2022 рік був особливо складним для всієї економіки країни, в тому числі для металургійних підприємств. Блокування портів, пошкодження інфраструктури та скорочення внутрішнього попиту на продукцію створювали значні перешкоди для нормального функціонування галузі. Водночас, навіть в умовах війни, ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» продовжував працювати, хоча знижені обсяги виробництва спостерігались в ряді ключових напрямків.

У 2023 році, незважаючи на складну ситуацію, підприємство змогло дещо відновити виробничі процеси. Однак, обсяги виробництва залишалися нижчими, ніж до війни, через обмеження, зокрема, в логістиці, постачанні сировини та енергозабезпеченні.

Протягом 2024 року ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» показав помітне зростання обсягів виробництва за більшістю напрямків, що можна вважати результатом адаптації до нових умов роботи, відновлення логістичних маршрутів та стабілізації внутрішнього ринку. Зокрема, виробництво концентрату, агломерату та чавуну збільшилось у порівнянні з попередніми роками, що свідчить про позитивні зрушення в роботі підприємства в умовах війни.

Цей зріст показників у 2024 році також можна трактувати як частину процесу відновлення та адаптації виробничих потужностей після складного періоду, коли багато підприємств зіштовхнулися з обмеженнями через військові дії, руйнування інфраструктури та зниження попиту. Водночас, значне зростання у виробництві деяких видів продукції, таких як концентрат і кокс, вказує на успішне подолання труднощів і здатність підприємства до адаптації.

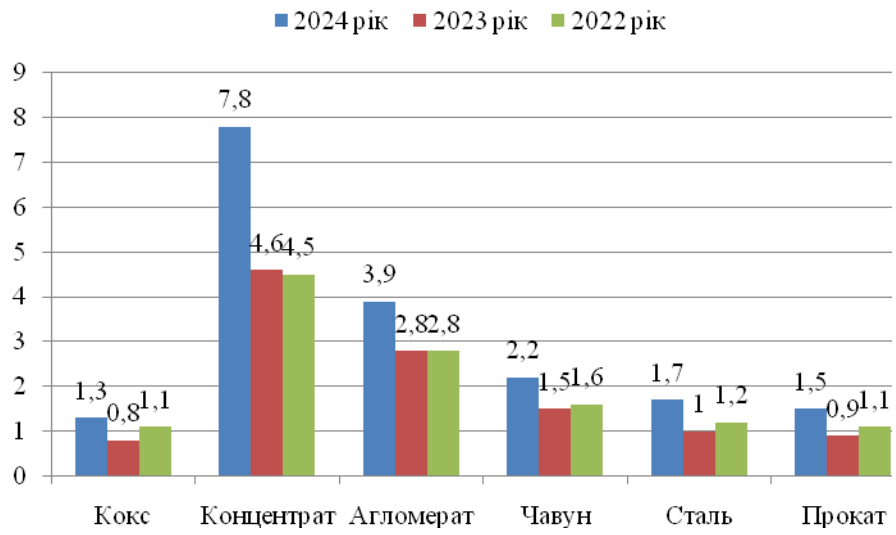


Рисунок 2.2 - Основні види продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2022-2024 рр. [18]

Згідно з даними рисунка 2.2 , обсяги виробництва коксу в 2024 році склали 1,3 млн тонн, що є зростанням порівняно з 2022 роком (1,1 млн тонн) та

2023 роком (0,8 млн тонн). Випуск коксу зріс на 0,5 млн тонн порівняно з 2023 роком та на 0,2 млн тонн у порівнянні з 2022 роком. Виробництво концентрату також показало помітне збільшення. Якщо в 2022 році було випущено 4,5 млн тонн концентрату, то в 2024 році цей показник виріс до 7,8 млн тонн, що становить зростання на 3,3 млн тонн за три роки.

Випуск агломерату за 2024 рік зріс до 3,9 млн тонн, що на 1,1 млн тонн більше порівняно з 2022 і 2023 роками, коли цей показник складав 2,8 млн тонн. Виробництво чавуну в 2024 році склало 2,2 млн тонн, що є найбільшим обсягом серед трьох років, що також свідчить про відновлення виробничих потужностей. У 2023 році було випущено 1,5 млн тонн, а у 2022 - 1,6 млн тонн.

Виробництво сталі у 2024 році зросло до 1,7 млн тонн, що є найбільшим обсягом за три роки. Обсяг виробництва прокату також збільшився, з 1,1 млн тонн у 2022 році до 1,5 млн тонн у 2024 році.

На основі даних рисунка 2.2 можна зробити висновок, що в 2024 році спостерігається позитивна динаміка у виробництві більшості видів продукції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Це свідчить про відновлення виробничих процесів на підприємстві, можливе збільшення попиту на продукцію, а також про успішне впровадження ефективних заходів у виробництві, незважаючи на складні умови війни.

Для оцінки географічної структури збуту та визначення ступеня залежності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» від окремих ринків важливим є аналіз доходу підприємства за регіональним розподілом. Це дозволяє виявити, на які ринки припадає найбільший попит на продукцію, які з них формують основні фінансові надходження, а також оцінити зміни в експортно-орієнтованій діяльності підприємства протягом 2022–2024 рр.

Оскільки підприємство є одним з найбільших експортерів металопродукції в Україні, динаміка доходів за регіонами відображає як внутрішні виробничі можливості, так і зовнішні глобальні ринкові тенденції, логістичні обмеження та вплив воєнних умов на експорт.

Таблиця 2.3 – Дохід від діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за регіонами у 2022-2024 рр.[19-21]

Регіон	2024 р	2023 р	2022 р
Західна та центральна Європа	21166863	21048350	22841637
Україна	20745620	16875840	12897782
Америка	9330370	1999984	1564308
Китай	4976023	739292	231771
Африка	4420197	195530	3614296
Близький Схід (крім Іраку та країн Пермської затоки)	3017458	-	1521116
СНД	934876	380037	564874
Ірак	-	587027	525779
Австралія	-	22575	56256
Країни Перської затоки (Оман, саудівська Аравія, ОАЕ та Іран)	-	-	591

На підставі даних таблиці 2.3 можна зробити висновок, що у 2022–2024 рр. структура доходів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за регіонами зазнала суттєвих змін, що пов’язано як з глобальними ринковими процесами, так і з логістичними обмеженнями, викликаними воєнними діями. Протягом аналізованого періоду найбільшими ринками збуту традиційно залишалися Західна та Центральна Європа, на які у 2024 р. припало понад 21 млрд грн доходу. Незважаючи на незначну волатильність, цей регіон зберігає стійкий попит та є ключовим торговим напрямом підприємства.

Важливим є значне зростання внутрішнього ринку: дохід від реалізації в Україні збільшився з 12,9 млрд грн у 2022 р. до 20,7 млрд грн у 2024 р. Це свідчить про активізацію внутрішнього будівельного та виробничого секторів, а також переорієнтацію частини продукції на внутрішній попит через складності експорту.

Регіони Африки, Близького Сходу та Китаю продемонстрували нестабільну, але загалом позитивну динаміку. Особливо помітним є стрімке зростання доходу від поставок до Африки у 2024 р., що може свідчити про диверсифікацію експортних напрямів та пошук альтернативних ринків збуту в умовах воєнних ризиків.

На американському ринку у 2024 р. спостерігається суттєве збільшення доходів порівняно з попередніми роками, що пов’язано з відновленням логістичних каналів, покращенням глобального попиту та підвищенням конкурентоспроможності української металопродукції.

Натомість ринки СНД та Іраку поступово втрачають свою роль у загальній структурі доходів, що відповідає загальній тенденції стратегічного скорочення присутності на цих територіях.

Таким чином, аналіз регіональної структури доходів дозволяє зробити висновок про поступову диверсифікацію експорту, посилення ролі внутрішнього ринку та зміщення акцентів у бік економічно стабільніших регіонів світу. Отримані результати мають важливе значення для подальшого обґрунтування управлінських рішень у сфері збуту, логістики та стратегічного розвитку підприємства.

Загалом ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є системоутворюючим підприємством, яке відіграє ключову роль у формуванні промислового потенціалу України. Високий рівень технологічної складності виробництва, масштабність операцій та інтеграція у світові ринки зумовлюють необхідність постійного аналізу фінансових показників, адже саме вони формують основу для прийняття ефективних управлінських рішень у сучасних умовах.

2.2 Оцінка результативності діяльності та фінансового стану ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Фінансовий аналіз діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» дає змогу оцінити динаміку ключових показників результативності та визначити тенденції у зміні фінансового стану підприємства в умовах воєнного часу. Підприємство є одним із найбільших виробників металургійної продукції в Україні, тому його фінансові результати значною мірою відображають загальний стан галузі та вплив зовнішніх шоків на операційну діяльність.

Для характеристики результативності було проаналізовано динаміку доходів, витрат та фінансових результатів за 2022–2024 рр. (табл. 2.4). Ці дані дозволяють визначити зміни ефективності виробництва, собівартості продукції та прибутковості підприємства.

Таблиця 2.4 - Аналіз доходів і витрат ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»[19-21]

Показник	2024	2023	2022
Доходи від реалізації продукції	64591407	41848635	43818410
Собівартість реалізованої продукції	(69042126)	(50635909)	(55829721)
Валовий прибуток	(4450719)	(8787274)	(12011311)
Операційні витрати	(3004231)	(1903906)	(38815155)
Прибуток до оподаткування	(8833003)	(11721749)	(51360445)
Чистий прибуток	(-8848963)	(11811030)	(49009104)

Аналіз таблиці 2.4 демонструє, що у 2022–2024 рр. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» працювало в умовах високих операційних та виробничих ризиків, що призвело до суттєвого зниження фінансових результатів.

У 2022 році підприємство ще забезпечувало значний обсяг прибутку: чистий фінансовий результат становив 49,0 млн грн. Проте вже у 2023 році спостерігається суттєве падіння доходів, зростання собівартості та формування негативного валового прибутку. Водночас чистий прибуток 2023 року залишився позитивним за рахунок оптимізації операційних витрат та використання внутрішніх резервів.

Ситуація у 2024 році погіршилась: незважаючи на зростання доходів від реалізації продукції на 54,2 % порівняно з 2023 роком, собівартість перевищила доходи, що призвело до формування значних збитків. Валовий прибуток у 2024 році є негативним, що свідчить про низьку ефективність виробництва за умов зростання цін на сировину, енергоресурси та логістичні послуги.

Особливо показовим є різке зростання збитку до оподаткування та чистого збитку у 2024 році. Це може бути наслідком:

- обмежень логістики, спричинених воєнними діями;

- падіння обсягів експорту металопродукції;

- збільшення витрат на енергоносії та ремонт устаткування;

- порушення ланцюгів постачання основної сировини.

Таким чином, фінансовий стан ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» можна охарактеризувати як нестабільний і такий, що потребує вдосконалення системи управління витратами та пошуку стратегічних рішень для підвищення ефективності виробництва, а також розширення присутності на міжнародних ринках.

Для оцінки ефективності використання ресурсів та фінансового потенціалу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» було проведено аналіз основних показників рентабельності за 2022–2024 рр. Рентабельність є ключовим індикатором результативності діяльності підприємства, оскільки характеризує здатність компанії генерувати прибуток від реалізації продукції, використання активів та залученого капіталу. У таблиці 2.5 наведено динаміку рентабельності продажів, активів та власного капіталу.

Таблиця 2.5 - Аналіз рентабельності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Показник	Розрахунок	2024 р	2023 р	2022 р
Рентабельність продажів (%)	Чистий прибуток / Дохід × 100%	-13,7%	-28,2%	-119%
Рентабельність активів (%)	Чистий прибуток / Активи ×100%	-17,1%	-25,1%	-93,0%
Рентабельність власного капіталу (%)	Чистий прибуток / Власний капітал ×100%	-119,6%	-73,7%	-173,7%

Аналіз показників рентабельності свідчить про суттєве погіршення фінансових результатів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» протягом 2022–2024 рр. Усі розраховані показники мають від’ємні значення, що вказує на збитковість діяльності підприємства та недостатню ефективність використання наявних ресурсів.

Отже, результати аналізу свідчать про низьку ефективність діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», високу залежність від зовнішніх ризиків та необхідність перегляду операційної, інвестиційної та фінансової політики підприємства. Підвищення рентабельності потребує зниження собівартості,

оптимізації витрат, модернізації виробництва та зміцнення внутрішньої стійкості компанії.

Для оцінки здатності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» своєчасно погашати короткострокові зобов'язання проведено аналіз ключових показників ліквідності підприємства. Ліквідність характеризує фінансову стійкість компанії та її можливість розраховуватися за поточними боргами без залучення додаткових джерел фінансування. У таблиці 2.6 подано динаміку основних коефіцієнтів ліквідності за 2022–2024 рр. та їх порівняння з нормативними значеннями.

Таблиця 2.6 - Аналіз ліквідності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Показник	Розрахунок	2024 р	2023 р	2022 р	Нормативне значення
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові кошти та їх еквіваленти/Поточні зобов'язання	0,01	0,02	0,05	> 0
Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Оборотні активи-Запаси)/Поточні зобов'язання	0,26	0,44	0,85	0,6-0,8
Коефіцієнт поточної ліквідності	Оборотні активи/Поточні зобов'язання	0,66	0,88	1,61	> 1

Показники ліквідності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2022–2024 рр. демонструють негативну тенденцію, що свідчить про погіршення здатності підприємства виконувати свої короткострокові зобов'язання. Усі три коефіцієнти ліквідності мають значення нижчі за норматив, що вказує на недостатній рівень фінансової гнучкості та зростання короткострокових ризиків.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності перебуває на критично низькому рівні. У 2024 році він становить лише 0,01, що означає, що підприємство може покрити грошовими коштами лише 1 % своїх поточних зобов'язань. Навіть у 2022 році показник становив лише 0,05, тобто компанія традиційно має недостатній запас грошових коштів та короткострокових фінансових ресурсів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2024 році дорівнює 0,26, що суттєво нижче нормативного рівня (0,6–0,8). Це свідчить про те, що підприємство не здатне погасити свої поточні зобов'язання за рахунок найбільш ліквідної

частини оборотних активів, виключаючи запаси. Порівняно з 2022 роком показник знизився більш ніж утричі (з 0,85 до 0,26), що є наслідком зростання короткострокових зобов'язань та зменшення структури оборотних активів.

Коефіцієнт поточної ліквідності також перебуває нижче нормативного значення (>1). У 2024 році він становить 0,66, що означає, що підприємство має лише 66 % оборотних активів від необхідного обсягу для покриття поточних боргів. У 2022 році показник був достатньо високим (1,61), однак вже у 2023 році значно знизився до 0,88, а у 2024 році впав до критичного рівня.

Отже, аналіз ліквідності підтверджує фінансові труднощі ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та недостатність ресурсів для своєчасного виконання короткострокових зобов'язань. Це свідчить про необхідність оптимізації структури активів, зменшення частки короткострокових боргів та посилення контролю за грошовими потоками з метою зміцнення платоспроможності підприємства.

Для оцінки платоспроможності та фінансової незалежності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» проведено аналіз показників фінансової залежності та коефіцієнта заборгованості. Ці показники дозволяють оцінити структуру фінансування підприємства, ступінь використання власного та позикового капіталу, а також визначити ризики банкрутства і можливості для фінансової стабілізації. У таблиці 2.7 наведено динаміку ключових показників платоспроможності за 2022–2024 рр.

Таблиця 2.7 - Аналіз платоспроможності Аналіз ліквідності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Показник	Розрахунок	2024 р	2023 р	2022 р	Нормативне значення
Коефіцієнт фінансової залежності	Активи / Власний капітал	7,0	2,94	1,87	< 2,0
Коефіцієнт заборгованості	Зобовя'зання / Власний капітал	5,99	1,94	0,87	< 1,5

Аналіз показників платоспроможності свідчить про зростання фінансової залежності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» від позикового капіталу та зростання ризиків у структурі фінансування.

Коефіцієнт фінансової залежності у 2024 році становить 7,0, що значно перевищує нормативне значення (<2,0). Це означає, що на кожну гривню власного капіталу підприємство має 7 гривень активів, фінансованих здебільшого за рахунок позикових джерел. Така структура підвищує фінансові ризики і залежність від зовнішніх кредиторів, зменшуючи гнучкість підприємства у реагуванні на кризові ситуації.

Коефіцієнт заборгованості (зобов'язання/власний капітал) у 2024 році дорівнює 5,99, що також значно перевищує нормативне значення (<1,5). Це свідчить про високу питому вагу боргових зобов'язань у структурі капіталу та можливі труднощі із своєчасним виконанням фінансових зобов'язань у разі падіння доходів або збільшення процентних ставок.

У 2023 році показники вже демонстрували зростаючу залежність від зовнішнього фінансування (2,94 і 1,94 відповідно), а у 2022 році рівень фінансової незалежності ще був відносно прийнятним (1,87 та 0,87). Динаміка свідчить про поступове наростання фінансових ризиків та посилення боргового навантаження на підприємство.

Отже, стан платоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2024 році характеризується високим рівнем фінансової залежності та суттєвим перевищенням нормативних показників, що потребує перегляду фінансової політики, зменшення частки позикового капіталу та посилення контролю за зобов'язаннями для забезпечення стабільності діяльності.

Для оцінки фінансової стійкості ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» використано показники коефіцієнта автономії **та** коефіцієнта маневреності капіталу. Вони відображають ступінь залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування, можливість використання власного капіталу для поточних потреб та гнучкість у розподілі фінансових ресурсів. У таблиці 2.8

наведено динаміку цих показників за 2022–2024 рр. та порівняння їх із нормативними значеннями.

Таблиця 2.8 - Аналіз фінансової стійкості Аналіз ліквідності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Показник	Розрахунок	2024 р	2023 р	2022 р	Нормативне значення
Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Активи	0,14	0,34	0,54	>0,5
Коефіцієнт маневреності капіталу	(ВК – Непоточні активи) / ВК	-2,68	-0,58	-0,72	0,2-0,5

Аналіз показників фінансової стійкості свідчить про суттєве погіршення здатності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» самостійно фінансувати свою діяльність за рахунок власних ресурсів.

Коефіцієнт автономії, який визначає питому вагу власного капіталу у структурі активів, у 2024 році становить лише 0,14, що значно нижче нормативного значення (>0,5). Це свідчить про високий рівень фінансової залежності від позикових джерел і суттєвий ризик для власників підприємства у разі нестабільності доходів або збільшення боргового навантаження. Навіть у 2023 році показник був нижче нормативного рівня (0,34), а у 2022 році він ще перебував на допустимому рівні (0,54), що демонструє негативну тенденцію послаблення фінансової незалежності підприємства.

Коефіцієнт маневреності капіталу у 2024 році набув від’ємного значення (–2,68), що вказує на те, що власний капітал підприємства не покриває навіть непоточні активи, а поточні потреби фінансуються за рахунок залучених джерел. Негативне значення коефіцієнта є критичним і свідчить про повну відсутність фінансової гнучкості. У попередні роки показник також був низьким: –0,58 у 2023 р. та –0,72 у 2022 р., що свідчить про тривалу тенденцію зниження маневреності капіталу.

Таким чином, фінансова стійкість ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2024 році характеризується високим рівнем залежності від позикового капіталу,

відсутністю маневреності власних фінансових ресурсів і високими ризиками для платоспроможності та стабільності діяльності. Підприємству необхідно вживати заходів для зміцнення власного капіталу, зниження боргового навантаження та оптимізації структури активів для підвищення фінансової стійкості.

Для комплексної оцінки фінансових результатів і стійкості ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» проаналізовано динаміку власного та загального капіталу, а також довгострокової і короткострокової заборгованості за 2022–2024 рр. Ці показники дозволяють оцінити структуру капіталу підприємства, рівень фінансової незалежності, боргове навантаження та потенційну здатність виконувати фінансові зобов'язання. На рисунку 2.3 відображено зміну ключових фінансових компонентів підприємства за аналізований період.

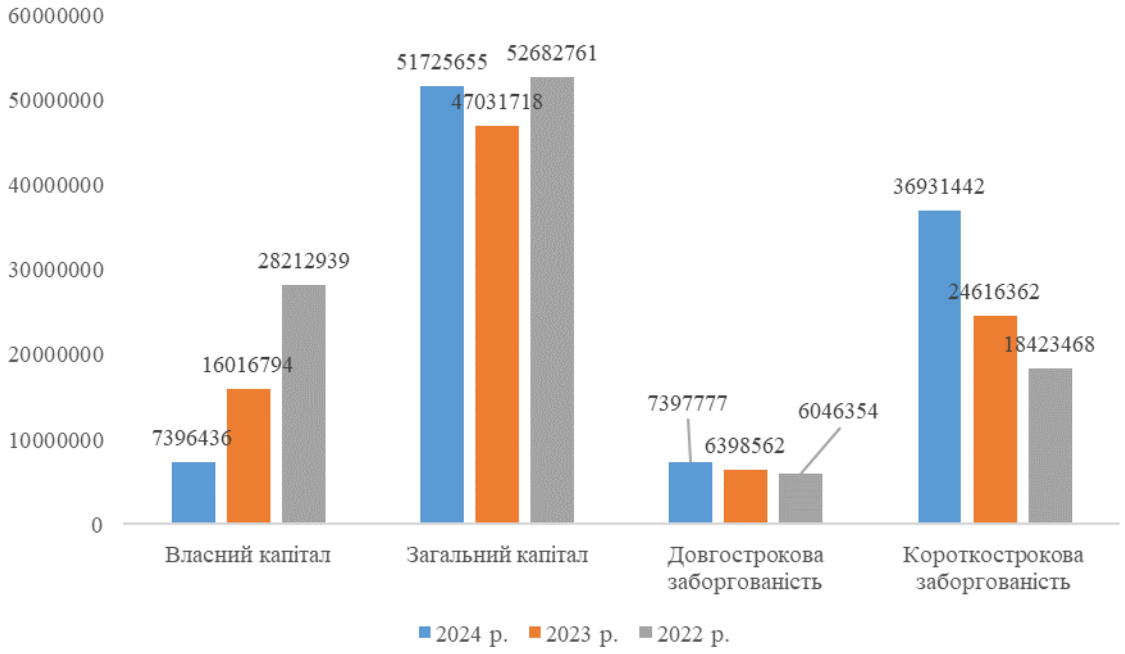


Рисунок 2.3 - Динаміка фінансових результатів і показників стійкості Аналіз ліквідності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Аналіз динаміки фінансових результатів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» свідчить про значне погіршення фінансової стійкості підприємства у 2024 році.

Власний капітал зменшився з 28,2 млн грн у 2022 році до 7,4 млн грн у 2024 році, що є наслідком отримання значних збитків та знецінення ресурсів

власників. Це підтверджує негативну динаміку рентабельності власного капіталу та підвищений рівень фінансового ризику.

Загальний капітал залишився відносно стабільним завдяки нарощенню короткострокових та довгострокових зобов'язань. Довгострокова заборгованість у 2024 році зросла до 7,4 млн грн, що свідчить про помірне збільшення використання позикових ресурсів для фінансування інвестиційних потреб.

Проте найбільш критичною є короткострокова заборгованість, яка у 2024 році зросла до 36,9 млн грн, що майже в півтора рази перевищує рівень 2023 року та більш ніж удвічі - 2022 року. Така структура капіталу свідчить про підвищений ризик ліквідності та високу залежність підприємства від зовнішніх кредиторів для покриття поточних зобов'язань.

Отже, динаміка, зображена на рисунку 2.3, підтверджує загальне погіршення фінансової стійкості ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», різке скорочення власного капіталу та стрімке зростання короткострокових зобов'язань. Це свідчить про необхідність термінового посилення управління капіталом, зміцнення власних фінансових ресурсів та зниження боргового навантаження, що дозволить підвищити фінансову стабільність підприємства й мінімізувати ризики дефолту.

2.3 Оцінка ефективності управлінських рішень на основі результатів фінансового аналізу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Оцінка ефективності управлінських рішень на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» базується на комплексному аналізі внутрішніх і зовнішніх чинників, які формують фінансові результати підприємства та визначають його конкурентні позиції на ринку. Фінансовий аналіз дозволяє сучасними методами визначити, наскільки прийняті управлінські рішення сприяють підвищенню рентабельності, зменшенню витрат, зміцненню фінансової стійкості та забезпеченню довгострокового розвитку компанії. Для більш глибокого

розуміння впливу управлінських рішень застосовуються аналітичні інструменти — SWOT- та PEST-аналізи, що дають змогу оцінити ефективність діяльності підприємства в умовах мінливого ринкового середовища.

SWOT-аналіз є важливим інструментом для оцінки ефективності управлінських рішень на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», оскільки він дозволяє врахувати як внутрішні, так і зовнішні фактори, що впливають на діяльність підприємства. Цей аналіз допомагає зрозуміти, які сильні та слабкі сторони має компанія, а також які можливості та загрози виникають у процесі її розвитку. Детальніше з результатами SWOT-аналізу можна ознайомитись в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 - SWOT-аналіз ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Сильні сторони	Слабкі сторони
- масштаб виробництва; - інвестиції в новітні технології; - високий рівень автоматизації; - стабільні ринки збуту; - сильна фінансова база; - гнучкість виробництва; - кваліфікована управлінська команда; - партнерські відносини з великими постачальниками та споживачами	- залежність від імпорту сировини; - застаріле обладнання на деяких ділянках виробництва; - високий рівень заборгованості; - проблеми із екологічними стандартами; - низька гнучкість у зміні виробничих процесів; - нестабільність в зовнішньоекономічній політиці; - відсутність диференціації продукту; - висока залежність від ринку сталі
Можливості	Загрози
- розширення на нові ринки; - інвестиції в «зелені» технології; - збільшення попиту на металургійну продукцію; - диверсифікація продукції; - розвиток власних сировинних ресурсів; - модернізація виробничих потужностей; - збільшення внутрішнього попиту; - інтеграція з іншими підприємствами металургійної галузі	- економічна нестабільність; - конкуренція з боку низькокоштовних виробників ; - зміни в екологічному законодавстві ; - ризики, пов'язані з війною та політичною нестабільністю ; - коливання цін на сировину; - зниження попиту на продукцію; - погіршення умов для інвестицій; - техногенні катастрофи або природні катаклізми

Сильними сторонами підприємства є, перш за все, масштаб виробництва та високий рівень автоматизації. Це дає змогу значно знижувати витрати та підвищувати продуктивність, що сприяє конкурентоспроможності компанії. Також важливим чинником є інвестиції в новітні технології, що дозволяють

підтримувати високий рівень якості продукції і забезпечують підприємству конкурентні переваги на ринку. Важливою сильною стороною є стабільні ринки збуту, що дають компанії можливість планувати свою діяльність на довгострокову перспективу. Крім того, гнучкість виробництва дозволяє оперативно адаптуватися до змін на ринку та ефективно реагувати на запити споживачів. Сильна фінансова база та кваліфікована управлінська команда дають змогу приймати ефективні управлінські рішення навіть у складних економічних умовах.

Однак підприємство має і свої слабкі сторони. Однією з них є залежність від імпорту сировини, що створює ризики при зміні зовнішньоекономічної ситуації або коливаннях валютних курсів. Це може ускладнити закупівлю необхідних матеріалів та збільшити витрати. Також на деяких ділянках виробництва присутнє застаріле обладнання, яке потребує модернізації. Це створює додаткові витрати, що можуть вплинути на загальну ефективність підприємства. Високий рівень заборгованості також є однією з проблем, оскільки може ускладнити фінансування нових проектів і обмежити можливості для розвитку.

Крім того, існують проблеми з екологічними стандартами, що потребують значних інвестицій у «зелені» технології для забезпечення відповідності сучасним вимогам. Низька гнучкість у зміні виробничих процесів через необхідність капітальних витрат на модернізацію також є фактором, що обмежує можливості для швидкої адаптації до нових ринкових умов.

Водночас, для підприємства існують численні можливості для розвитку. Однією з таких можливостей є розширення на нові ринки, що дозволить знизити залежність від традиційних каналів збуту та забезпечить додаткові доходи. Вкладання в інвестиції в «зелені» технології дозволить знизити витрати на енергоресурси та відповідати новим екологічним вимогам, що є важливим для покращення іміджу компанії. Збільшення попиту на металургійну продукцію внаслідок економічного зростання в окремих регіонах також створює сприятливі умови для розширення виробництва.

Диверсифікація продукції дає можливість знизити ризики, пов'язані з коливанням попиту на окремі види металургійної продукції, а також відкриває нові перспективи для компанії. Розвиток власних сировинних ресурсів дозволить знизити залежність від зовнішніх постачальників та зменшити витрати на закупівлю сировини. Модернізація виробничих потужностей дозволить підвищити ефективність і знизити собівартість продукції. Внутрішній попит на металургійну продукцію також може зрости внаслідок активізації будівельної та інфраструктурної діяльності, що створює додаткові можливості для розвитку. Інтеграція з іншими підприємствами металургійної галузі також може стати важливим фактором для оптимізації виробництва та зниження витрат.

Проте, є й ряд загроз, що можуть вплинути на діяльність підприємства. Однією з основних загроз є економічна нестабільність, яка може призвести до зниження попиту на продукцію та збільшення витрат. Коливання цін на сировину створює додаткові фінансові ризики, адже значні зміни в ціні на металургійну сировину можуть суттєво вплинути на собівартість продукції.

Конкуренція з боку низькокоштовних виробників, особливо з країн з дешевшою робочою силою, таких як Китай, може призвести до зниження цін і скорочення частки ринку. Зміни в екологічному законодавстві можуть вимагати додаткових витрат на адаптацію виробництва до нових вимог, що може вплинути на фінансові результати. Політичні та економічні ризики, зокрема пов'язані з війною та політичною нестабільністю в Україні, створюють додаткові труднощі для ведення бізнесу. Всі ці фактори можуть обмежити можливості підприємства для зростання та розвитку.

Загалом, SWOT-аналіз дозволяє виявити як сильні сторони компанії, так і її слабкі місця, а також визначити можливості для розвитку та загрози, що виникають в умовах постійних змін на ринку. Розуміння цих аспектів дає змогу приймати обґрунтовані управлінські рішення, орієнтуючись на сильні сторони компанії та мінімізуючи вплив слабких місць і зовнішніх загроз.

PEST-аналіз є важливим інструментом для оцінки макроекономічних факторів, які можуть суттєво вплинути на діяльність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Завдяки цьому аналізу можна визначити, як політичні, економічні, соціальні та технологічні зміни зовнішнього середовища впливають на прийняття управлінських рішень. Результати PEST-аналізу, представлені в таблиці 2.10, дозволяють виявити основні зовнішні фактори, що можуть мати значення для стратегічного управління компанією та її адаптації до змінюваних умов ринку і законодавства.

Таблиця 2.10 - PEST-аналіз ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Політичні фактори	Економічні фактори
1. Політична нестабільність в Україні 2. Зміни в законодавстві 3. Державна підтримка металургії 4. Міжнародні санкції 5. Зміни в митних тарифах 6. Антикорупційні заходи 7. Зміна урядових пріоритетів в енергетичній політиці 8. Міжнародні відносини України з іншими країнами 9. Ризики, пов'язані з регулюванням вуглецевих викидів	1. Вартість енергоресурсів 2. Коливання валютних курсів 3. Зміни в попиті на продукцію 4. Інфляція 5. Податкові зміни 6. Доступ до фінансування 7. Ціни на металургійну продукцію 8. Безробіття та трудовий ринок 9. Економічна політика ЄС і США
Соціальні фактори	**Технологічні фактори**
1. Демографічні зміни 2. Зміни в споживчих перевагах 3. Підвищення рівня освіти та кваліфікації 4. Ставлення до екології 5. Соціальна відповідальність бізнесу 6. Зміни в культурі споживання 7. Тенденції в здоров'ї та безпеці праці 8. Старіння населення 9. Трудові міграції	1. Інновації в металургійній технології 2. Розвиток «зелених» технологій 3. Інвестиції в автоматизацію виробництва 4. Використання штучного інтелекту 5. Технології для покращення якості продукції 6. Цифровізація та Big Data 7. Розвиток альтернативних джерел енергії 8. Інтернет речей (IoT) 9. Високі технології у галузі безпеки

Політична нестабільність в Україні є одним із найбільших викликів для металургійних компаній, оскільки війна та політичні зміни можуть суттєво змінювати умови ведення бізнесу, знижуючи інвестиційну привабливість країни. Крім того, зміни в законодавстві можуть вплинути на фінансову діяльність компанії через введення нових податків або змін у правилах регулювання металургійного сектору.

Державна підтримка металургії відіграє важливу роль у підтримці фінансової стабільності компаній, оскільки може включати субсидії або програми допомоги для модернізації виробництва. Однак, політична ситуація може призвести до введення міжнародних санкцій, що обмежують зовнішньоекономічну діяльність. Крім того, зміни в митних тарифах можуть вплинути на вартість імпортованої сировини, що знову ж таки збільшує собівартість продукції. Ризики, пов'язані з регулюванням вуглецевих викидів, вимагають додаткових інвестицій у «зелені» технології для зниження впливу на навколишнє середовище.

Вартість енергоресурсів є одним із найважливіших економічних факторів для металургійних підприємств, оскільки енергетичні витрати складають значну частину загальних витрат. Зростання цін на газ та електроенергію може серйозно вплинути на собівартість виробництва. Коливання валютних курсів також становить значний ризик, оскільки підприємство імпортує сировину, а зміна курсу може призвести до зростання витрат. Зміни в попиті на продукцію є важливим фактором, оскільки зниження попиту на металургійну продукцію може призвести до зменшення доходів і скорочення обсягів виробництва.

Інфляція та податкові зміни створюють додаткові ризики для компанії, оскільки високі податки або непередбачуване економічне середовище можуть обмежити можливості для розвитку. Доступ до фінансування також є важливим аспектом, оскільки для модернізації виробничих потужностей потрібні великі інвестиції. Ціни на металургійну продукцію залежать від попиту на міжнародних ринках і можуть коливатися в залежності від економічних циклів. Важливим є також економічна політика ЄС і США, оскільки торгові бар'єри або субсидії можуть впливати на зовнішню торгівлю.

Демографічні зміни впливають на доступність робочої сили, оскільки старіння населення може створювати дефіцит кваліфікованих працівників. Зміни в споживчих перевагах вимагають від компанії адаптації до нових потреб ринку, наприклад, у виготовленні більш екологічної продукції. Підвищення

рівня освіти та кваліфікації дозволяє підприємствам залучати більш кваліфіковану робочу силу, що підвищує продуктивність та знижує витрати.

Зростання суспільної уваги до екологічних питань та соціальної відповідальності бізнесу змушує компанії модернізувати виробництво та здійснювати інвестиції в стійкі технології, що відповідають сучасним екологічним стандартам. Зміни в культурі споживання також можуть призвести до підвищення попиту на більш екологічно чисті матеріали та продукти. Оскільки тенденції в здоров'ї та безпеці праці є важливими для кожного виробничого підприємства, необхідно дотримуватися високих стандартів безпеки, щоб знизити ризики на виробництві.

Впровадження інновацій в металургійній технології є важливим для підвищення ефективності та зниження витрат. Застосування новітніх технологій у виробництві дозволяє знизити собівартість продукції, підвищити якість і мінімізувати негативний вплив на довкілля. Розвиток «зелених» технологій дозволяє компанії знижувати викиди і відповідати сучасним екологічним стандартам, що стає важливим у зв'язку з глобальними змінами клімату.

Інвестиції в автоматизацію виробництва дозволяють знижувати трудові витрати, підвищувати швидкість і точність процесів, а також зменшувати кількість виробничих дефектів. Важливим є також використання штучного інтелекту для оптимізації виробничих процесів, що дозволяє приймати більш обґрунтовані управлінські рішення. Технології для покращення якості продукції та цифровізація дозволяють зменшити кількість дефектів і підвищити контроль за виробничими процесами. Розвиток альтернативних джерел енергії стає важливим елементом стратегії сталого розвитку, дозволяючи знижувати залежність від традиційних енергоносіїв.

Інтернет речей (IoT) дає можливість компанії впроваджувати сучасні системи моніторингу та управління для підвищення ефективності та зниження витрат. У той же час, високі технології в галузі безпеки допомагають зменшити ймовірність аварій та техногенних катастроф на виробництві.

Загалом, PEST-аналіз дозволяє оцінити основні фактори зовнішнього середовища, що впливають на діяльність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Розуміння цих факторів є необхідним для розробки стратегічних управлінських рішень, які сприятимуть успішному розвитку підприємства навіть у складних умовах.

РОЗДІЛ 3
УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ОСНОВІ ФІНАНСОВОГО АНАЛІЗУ

3.1 Розробка рекомендацій щодо вдосконалення фінансового аналізу як інструменту прийняття управлінських рішень ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Фінансовий аналіз у діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» відіграє ключову роль у формуванні ефективних управлінських рішень, оскільки підприємство працює у високоризиковому середовищі, має значну виробничу базу та складну структуру витрат. Попри широке використання традиційних методів аналізу, існує потреба у вдосконаленні інструментів збору, обробки та інтерпретації фінансової інформації. Це дозволить оперативніше реагувати на зміни кон’юнктури ринку, підвищити прозорість та обґрунтованість управлінських рішень, а також забезпечити стійкість компанії в умовах економічної турбулентності та воєнного часу.

Основні напрямки удосконалення фінансового аналізу доцільно формувати на основі таких підходів: цифровізація аналітичних процесів, інтеграція управлінського та фінансового обліку, впровадження методів прогнозної аналітики, оптимізація системи показників (KPI) та розвиток внутрішнього контролю [25].

Впровадження інтегрованої системи фінансового контролінгу.

В умовах масштабності виробництва ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» традиційні методи аналізу не забезпечують достатньої швидкості отримання даних. Тому підприємство потребує єдиної системи фінансового контролінгу, яка включатиме:

- оперативний аналіз витрат і доходів у розрізі цехів, проектів і замовлень;
- порівняння планових та фактичних показників у реальному часі;

- формування автоматизованих звітів для менеджерів різних рівнів;

- контроль над відхиленнями та встановлення причинно-наслідкових зв’язків.

Основні напрями вдосконалення фінансового аналізу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Напрями вдосконалення фінансового аналізу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Напрям	Суть удосконалення	Очікувані результати
Фінансовий контролінг	Автоматизація звітності, контроль відхилень	Підвищення точності та швидкості аналізу
KPI та Balanced Scorecard	Включення нефінансових показників	Комплексна оцінка діяльності
Прогнозна аналітика	Сценарне та трендове моделювання	Покращення стратегічного планування
ABC/ABB аналіз	Розподіл витрат за видами діяльності	Зменшення собівартості продукції
Внутрішній аудит	Перевірка фінансових процесів	Зниження ризиків і втрат

Наведені напрями вдосконалення є взаємопов’язаними та комплексно впливають на ефективність системи фінансового управління підприємства. Передусім, фінансовий контролінг дозволяє створити єдину інформаційну платформу для оперативного відстеження доходів, витрат, відхилень від планових показників і ключових індикаторів діяльності. Впровадження автоматизованих систем (ERP, BI-платформ) суттєво скорочує час формування звітності та мінімізує ймовірність людських помилок. Це особливо важливо для підприємства масштабів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», де щоденно обробляються значні обсяги фінансової інформації.

Використання KPI та збалансованої системи показників (Balanced Scorecard) дає можливість відійти від традиційного аналізу, що ґрунтується лише на фінансових коефіцієнтах. Додавання нефінансових індикаторів - таких як рівень продуктивності персоналу, якість продукції, екологічні стандарти, ефективність логістики - забезпечує ширшу оцінку ефективності роботи

структурних підрозділів та підприємства загалом. Це сприяє формуванню більш обґрунтованих управлінських рішень.

Не менш важливим є розвиток прогнозної аналітики, яка дозволяє моделювати різні сценарії розвитку підприємства залежно від змін ринкової кон'юнктури, вартості сировини, коливань курсу гривні, поведінки конкурентів та інших чинників. Використання трендових моделей та алгоритмів машинного навчання дає можливість більш точно прогнозувати фінансові результати та оцінювати ймовірні ризики, що є критично важливим в умовах нестабільності.

Додатковий ефект забезпечує застосування ABC- та ABB-аналізу, які дозволяють встановити реальну структуру витрат за функціональними напрямами та видами продукції. Це сприяє оптимізації затрат, підвищенню рентабельності та виявленню малоефективних процесів. Для підприємства металургійної галузі, де витрати на енергоресурси, логістику та амортизацію є ключовими, такий підхід має вирішальне значення.

Функцію системного контролю та попередження фінансових втрат виконує внутрішній аудит, який забезпечує регулярний моніторинг дотримання фінансових процедур, виявлення порушень, помилок та ризиків шахрайства. Підвищення ролі внутрішнього аудиту дозволяє зміцнити фінансову дисципліну, забезпечити прозорість операцій та підвищити довіру інвесторів.

У сукупності зазначені напрями формують цілісну систему, яка дозволяє суттєво підвищити якість фінансового аналізу, зробити його більш оперативним, точним та стратегічно орієнтованим. Це є ключовою умовою підвищення конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у сучасних умовах господарювання та забезпечення стабільного розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Удосконалення системи ключових показників ефективності (KPI).

На підприємстві доцільно переглянути чинну систему показників ефективності та доповнити її аналітичними індикаторами, що відображають не лише фінансовий результат, але й економічну стійкість, операційну ефективність і ризики.

Рекомендовано застосовувати збалансовану систему показників (Balanced Scorecard), де поряд із фінансовими індикаторами оцінюються:

- стан виробничих процесів (продуктивність, технологічні втрати);
- інноваційна активність;
- логістична ефективність;
- коефіцієнти ліквідності й платоспроможності;
- рівень ризикового навантаження.

Запропоновані додаткові ключові показники ефективності подано у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Додаткові KPI для управлінського аналізу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Група показників	Показник	Характеристика
Фінансові	Коефіцієнт фінансової стійкості	Відображає залежність від позикового капіталу
Операційні	Рівень енергоспоживання на 1 т продукції	Важливий для металургії
Логістичні	Витрати на транспортування	Впливає на експортну конкурентоспроможність
Інноваційні	Частка оновленого обладнання	Показник модернізації
Ризикові	Індекс операційних ризиків	Моніторинг критичних факторів

Запропонована система ключових показників ефективності (KPI), представлена в таблиці 3.2, створює розширений інструментарій для всебічної оцінки діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». На відміну від традиційної моделі аналізу, яка робить акцент переважно на фінансових результатах, додаткові показники дозволяють охопити значно ширший спектр факторів, що визначають конкурентоспроможність та стабільність підприємства у сучасних умовах.

По-перше, включення індикаторів виробничої ефективності - таких як рівень продуктивності, ступінь використання потужностей і обсяг технологічних втрат - забезпечує можливість оперативно реагувати на зміни у виробничому середовищі та оптимізувати ресурси. Для металургійної галузі, де

технологічні простої можуть спричинити значні фінансові втрати, такі показники є критично важливими.

По-друге, врахування інноваційної активності дозволяє оцінювати потенціал підприємства до модернізації та впровадження нових технологій, що формує підґрунтя для довгострокового розвитку. У контексті зростаючих вимог до екологічності, енергоефективності та цифровізації виробництва ці індикатори відіграють стратегічну роль.

По-третє, логістична ефективність у структурі KPI сприяє покращенню управління постачаннями, транспортуванням та складськими процесами. Металургійні підприємства часто залежать від стабільності логістики, особливо в умовах воєнного часу, тому показники своєчасності поставок, оптимізації запасів та мінімізації логістичних витрат набувають особливої ваги.

Крім того, включення фінансових індикаторів - ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості - дозволяє більш точно оцінювати фінансовий стан підприємства, рівень його заборгованості та здатність виконувати свої зобов’язання в коротко- і довгостроковому періодах.

Окрему увагу приділено оцінці ризикового навантаження. Для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» це є надзвичайно важливим, адже підприємство функціонує у середовищі підвищених виробничих, ринкових, валютних та логістичних ризиків. Включення таких показників у систему KPI дозволить керівництву своєчасно ідентифікувати загрози, прогнозувати їхній вплив та розробляти превентивні заходи.

Узагальнюючи, оновлена система KPI стає не лише інструментом контролю, але й потужним засобом стратегічного управління, що забезпечує комплексну оцінку діяльності, підвищує прозорість процесів і сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. Її впровадження дозволить ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» зміцнити позиції на внутрішньому та міжнародному ринках, підвищити ефективність роботи підрозділів та забезпечити довгострокову стійкість підприємства.

Розвиток прогнозної аналітики та сценарного моделювання.

В умовах нестабільного ринку сталі особливого значення набуває прогнозування майбутніх фінансових результатів. Для цього необхідно впровадити[23]:

- методи трендового та кореляційного прогнозування;
- моделі визначення точки беззбитковості;
- імітаційне моделювання (Simulations);
- сценарний аналіз залежно від зміни ціни на сталь, вартості сировини, тарифів на енергоносії, коливання валютного курсу.

Результати сценарного прогнозування фінансових показників підприємства наведені у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 - Сценарний прогноз фінансових результатів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Сценарій	Зміни зовнішніх умов	Очікуваний вплив на прибуток
Оптимістичний	Зростання ціни на сталь +8%	Збільшення прибутку на 15–18%
Базовий	Стабільна ціна та витрати	Без суттєвих змін
Песимістичний	Зростання вартості енергії +20%	Зменшення прибутку на 10–12%

Отже, наведені результати сценарного моделювання дають змогу обґрунтувати управлінські рішення в умовах високої волатильності зовнішнього середовища. Оптимістичний сценарій демонструє значний потенціал зростання фінансового результату за умов покращення кон’юнктури ринку сталі. Базовий сценарій свідчить про відносну стабільність прибутку за незмінних зовнішніх факторів, що може бути орієнтиром для поточного планування діяльності.

Песимістичний сценарій підкреслює вразливість підприємства до зростання вартості енергоресурсів, що є критичним для металургійного виробництва. Отримані прогнозні значення підтверджують необхідність диверсифікації постачання енергоносіїв, підвищення енергоефективності та використання хеджування для мінімізації ризиків.

Загалом застосування прогнозної аналітики та сценарного моделювання дозволяє ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» формувати більш адаптивну фінансову стратегію, забезпечувати превентивне реагування на зміни ринкових умов і підвищувати якість управлінських рішень у стратегічній та операційній діяльності підприємства.

Оптимізація витрат шляхом впровадження методів ABC та ABB-аналізу.

Сучасні підходи до аналізу витрат, такі як ABC (Activity-Based Costing) та ABB (Activity-Based Budgeting), допоможуть підприємству:

- чіткіше розподіляти непрямі витрати між видами продукції;
- визначати найбільш витратні процеси;
- приймати рішення щодо оптимізації виробничих операцій;
- зменшувати собівартість металопродукції.

Аналіз структури витрат за підходом ABC наведено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4. Оптимізація витрат за ABC-аналізом ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Вид діяльності	Частка у витратах, %	Потенціал оптимізації
Плавильні операції	42%	Енергоощадні технології
Транспортування всередині заводу	18%	Оптимізація логістики
Підготовка сировини	14%	Зменшення технологічних втрат
Адміністративні витрати	11%	Автоматизація
Інші	15%	Перегляд неефективних процесів

Результати ABC-аналізу, наведені у таблиці 3.4, дозволяють ідентифікувати ключові напрями формування витрат ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та визначити процеси, які мають найбільший потенціал для оптимізації. Найбільшу частку у собівартості займають плавильні операції, що зумовлює потребу у впровадженні енергоощадних рішень та модернізації обладнання. Значний обсяг витрат також припадає на внутрішньозаводське транспортування, де оптимізація логістичних маршрутів та автоматизація переміщення вантажів можуть забезпечити істотну економію ресурсів.

Підготовка сировини та адміністративні процеси мають помітний резерв зниження витрат шляхом зменшення технологічних втрат, цифровізації документообігу та автоматизації рутинних операцій. Частка інших витрат свідчить про доцільність перегляду малоефективних або дублюючих процесів, що не створюють значної цінності для виробництва.

Загалом використання методів АВС та АВВ сприятиме підвищенню прозорості витрат, формуванню реалістичних бюджетів на основі операційної діяльності та забезпечить ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» можливість приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Посилення внутрішнього аудиту та антикризового моніторингу[24].

Для підвищення якості фінансової інформації необхідно розвивати внутрішній аудит:

- регулярні перевірки фінансової звітності;
- аудит ризиків операційної діяльності;
- контроль над ефективністю використання активів;
- оцінка достовірності бюджетів та прогнозів.

Очікувані результати від впровадження запропонованих заходів узагальнено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 - Очікуваний ефект від удосконалення фінансового аналізу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Заходи	Операційний ефект	Фінансовий ефект
Контролінг	Підвищення дисципліни витрат	+5–7% економії бюджету
KPI	Зростання продуктивності	Підвищення рентабельності на 2–3%
Прогнозна аналітика	Зменшення ризиків	Мінімізація збитків у кризових періодах
ABC/ABB	Оптимізація собівартості	Економія 8–12% витрат
Внутрішній аудит	Усунення фінансових порушень	Покращення ліквідності

Результати, наведені у таблиці 3.5, свідчать про комплексний вплив запропонованих заходів удосконалення фінансового аналізу на ефективність управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Впровадження контролінгу сприяє підвищенню дисципліни витрат та забезпечує економію бюджету на рівні 5–7 %, що безпосередньо впливає на фінансову стабільність підприємства.

Система KPI дозволяє підвищити продуктивність підрозділів та збільшити рентабельність на 2–3 %, завдяки чому менеджери отримують більш чіткі орієнтири для оцінки ефективності роботи та прийняття стратегічних рішень. Прогнозна аналітика і сценарне моделювання забезпечують зниження фінансових ризиків та мінімізацію збитків у кризових ситуаціях, що є особливо актуальним у сучасних умовах нестабільності ринку сталі.

Методи ABC/ABB аналізу дають можливість оптимізувати собівартість продукції та досягти економії 8–12 % витрат, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність металопродукції. Водночас посилення внутрішнього аудиту дозволяє своєчасно виявляти фінансові порушення, підвищує прозорість процесів та покращує ліквідність підприємства.

Таким чином, комплексне впровадження заходів з контролінгу, KPI, прогнозної аналітики, ABC/ABB-аналізу та внутрішнього аудиту створює ефективну систему управління фінансовою діяльністю ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», що забезпечує як оперативну, так і стратегічну стійкість підприємства. Такий підхід дозволяє не лише підвищити точність фінансової інформації, але й зміцнити конкурентні позиції компанії на внутрішньому та міжнародному ринках.

3.2 Пропозиції щодо використання аналітичних методів та цифрових технологій у фінансовому аналізі ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Сучасний фінансовий аналіз неможливо уявити без застосування передових аналітичних методів та цифрових технологій. Для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», що працює у висококонкурентному та

динамічному середовищі, інтеграція цифрових інструментів дозволяє підвищити швидкість, точність та гнучкість прийняття управлінських рішень. Основні напрями впровадження цифрових технологій у фінансовий аналіз підприємства представлені на рис.3.1.

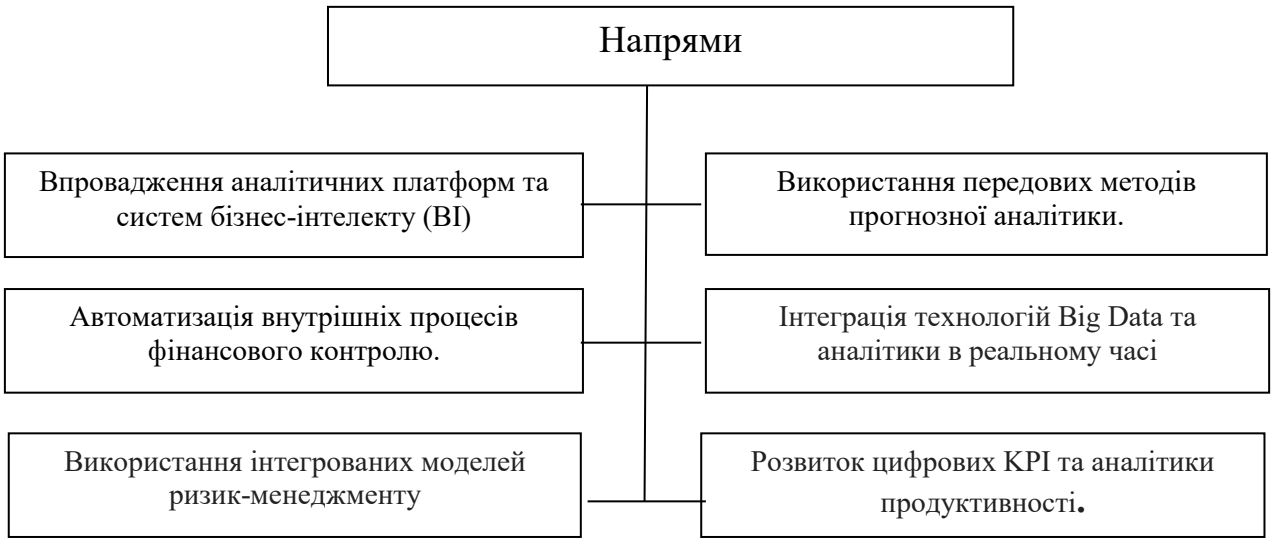


Рисунок 3.1 - Основні напрями впровадження цифрових технологій у фінансовий аналіз ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

1. Впровадження аналітичних платформ та систем бізнес-інтелекту (BI). На ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» BI-системи дозволяють агрегувати дані з фінансового та управлінського обліку, виробництва, логістики та маркетингу. Інтерактивні дашборди та автоматичні звіти забезпечують оперативний аналіз діяльності підприємства, швидке виявлення відхилень і контроль ключових показників.

Таблиця 3.6 – Інструменти BI-платформи для фінансового аналізу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Категорія	Інструмент/Метод	Призначення	Очікуваний ефект
1	2	3	4
Фінансова аналітика	Автоматизовані дашборди	Відображення доходів, витрат, KPI	Швидке прийняття рішень
План-факт аналіз	Порівняння планових та фактичних показників	Контроль відхилень у реальному часі	Зменшення фінансових ризиків

Продовження табл. 3.6

1	2	3	4
Візуалізація даних	Інтерактивні графіки та карти	Оцінка продуктивності підрозділів	Підвищення прозорості управління
Звіти для менеджменту	Автоматичне формування звітів	Стратегічний аналіз та оцінка ефективності	Оптимізація ресурсів

Дана таблиця демонструє основні інструменти BI, що використовуються на підприємстві. Автоматизовані дашборди забезпечують швидкий доступ до ключових фінансових показників, план-факт аналіз дозволяє контролювати відхилення у реальному часі, а інтерактивна візуалізація допомагає керівництву ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» оцінювати ефективність підрозділів та приймати стратегічні рішення. Автоматичні звіти зменшують ручну роботу та підвищують прозорість управління.

2. Використання передових методів прогнозної аналітики.

На ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» застосовуються методи трендового та кореляційного прогнозування, симуляційного моделювання та «what-if» аналізу. Це дозволяє оцінювати можливі сценарії розвитку підприємства, прогнозувати фінансові результати та розробляти оптимальні стратегії управління ризиками.

Таблиця 3.7 – Прогнозна аналітика та сценарне моделювання для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Метод прогнозування	Використання	Приклад застосування
Трендове прогнозування	Аналіз історичних фінансових даних	Прогноз прибутку за наступний квартал
Кореляційний аналіз	Визначення взаємозв’язку витрат та виробництва	Вплив енергоспоживання на собівартість продукції
Симуляційне моделювання	Імітація різних варіантів розвитку подій	Ризик зміни ціни на сталь та вплив на фінрезультат
«What-if» аналіз	Тестування альтернативних стратегій	Зміна логістичних маршрутів і прогноз економії витрат

Прогнозні методи дозволяють ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» оцінювати майбутні фінансові показники та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Трендовий та кореляційний аналіз допомагають передбачити прибуток і витрати, а симуляційне моделювання та «what-if» аналіз дозволяють оцінювати вплив різних стратегій на фінансовий результат.

3. Автоматизація внутрішніх процесів фінансового контролю.

Впровадження технологій RPA та ERP на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» дозволяє автоматизувати рутинні процеси, такі як обробка рахунків, ведення обліку запасів, контроль KPI та збір первинної документації. Це значно скорочує час обробки даних, мінімізує ризик помилок і звільняє ресурси для стратегічного аналізу.

Таблиця 3.8 – Автоматизація внутрішніх фінансових процесів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Процес	Використана технологія	Результат
Обробка рахунків та платежів	RPA	Скорочення часу обробки, мінімізація помилок
Ведення обліку запасів	ERP-система	Оперативний контроль залишків матеріалів
Моніторинг KPI	BI-платформа	Автоматичне відстеження ефективності підрозділів
Збір первинної документації	RPA + OCR	Зменшення ручної праці, підвищення точності даних

Автоматизація внутрішніх процесів дозволяє значно підвищити ефективність фінансового контролю. RPA та OCR скорочують час на обробку документів і мінімізують людські помилки, ERP забезпечує оперативний облік запасів, а BI-платформа автоматично відстежує KPI, що дозволяє керівництву своєчасно реагувати на відхилення.

4. Інтеграція технологій Big Data та аналітики в реальному часі.

Для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», яке працює з великими обсягами виробничих та ринкових даних, впровадження технологій Big Data та аналітики в реальному часі є критично важливим для підвищення ефективності

фінансового управління. Використання Big Data дозволяє не лише збирати дані з різних джерел - виробничих ліній, логістики, постачальників і ринкових платформ - а й обробляти їх із високою швидкістю для отримання аналітичних висновків.

Завдяки аналітиці в реальному часі підприємство може:

- відстежувати динаміку попиту на продукцію та зміну цін на металургійному ринку, що дає змогу оперативно коригувати виробничі плани;

- виявляти закономірності у витратах на сировину, енергоспоживання та логістику, що допомагає оптимізувати витрати та підвищувати рентабельність;

- прогнозувати ризики ще до їх прояву, наприклад, потенційне перевищення бюджету на закупівлю сировини або збої у постачанні, що забезпечує своєчасне реагування керівництва.

За допомогою системи Big Data на підприємстві можна поєднувати інформацію про попит на сталь на внутрішньому та зовнішньому ринках із даними про витрати на електроенергію та транспортування, що дозволяє моделювати оптимальні виробничі сценарії на кожен тиждень.

5. Використання інтегрованих моделей ризик-менеджменту.

Цифрові інструменти дають змогу створювати інтегровані моделі оцінки фінансових та операційних ризиків для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Такі моделі дозволяють комплексно оцінювати вплив різних факторів на фінансовий результат і підтримують прийняття управлінських рішень на основі об’єктивних даних.

Ключові можливості інтегрованих моделей ризик-менеджменту:

- симуляції коливань цін на сталь та сировину - підприємство може моделювати, як зміна ринкових цін вплине на прибуток і витрати, та планувати стратегії хеджування ризиків;

- аналіз кредитного ризику контрагентів - цифрові системи дозволяють оцінювати фінансовий стан партнерів, прогнозувати ймовірність неплатежів та формувати відповідні заходи;

- автоматичне формування сигналів відхилень - системи моніторингу сповіщають керівництво про перевищення KPI, відхилення від бюджету чи аномалії у виробничих процесах, що дозволяє швидко реагувати на проблемні ситуації.

Інтегровані моделі ризик-менеджменту дозволяють ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» не лише передбачати можливі негативні сценарії, а й ефективно управляти ресурсами, мінімізуючи фінансові втрати та підтримуючи стабільність операційної діяльності.

6. Розвиток цифрових KPI та аналітики продуктивності.

Для повноцінної оцінки діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» доцільно розширити систему ключових показників ефективності (KPI), включивши цифрові індикатори, які відображають реальний стан виробництва та логістики в режимі реального часу.

Основні напрями розвитку цифрових KPI:

- енергоспоживання - інтеграція датчиків та IoT-пристроїв дозволяє відстежувати споживання електроенергії на різних виробничих ділянках, що допомагає оптимізувати витрати та підвищити екологічну ефективність;

- ефективність використання виробничих потужностей - цифрові KPI дозволяють відстежувати завантаженість обладнання, простої та продуктивність підрозділів;

- логістична ефективність - дані GPS і IoT дозволяють оцінювати швидкість доставки, завантаження транспорту та оптимізувати маршрути постачання сировини та готової продукції.

Система цифрових KPI може формувати щоденні звіти для керівництва, які показують відсоток використання виробничих потужностей та витрати енергії на тонну продукції, дозволяючи приймати рішення щодо переналаштування ліній або інвестування у модернізацію обладнання.

Розвиток цифрових KPI надає ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» можливість не лише контролювати фінансові показники, а й оцінювати

продуктивність виробництва та логістики, що сприяє комплексному підходу до управління підприємством і підвищує конкурентоспроможність.

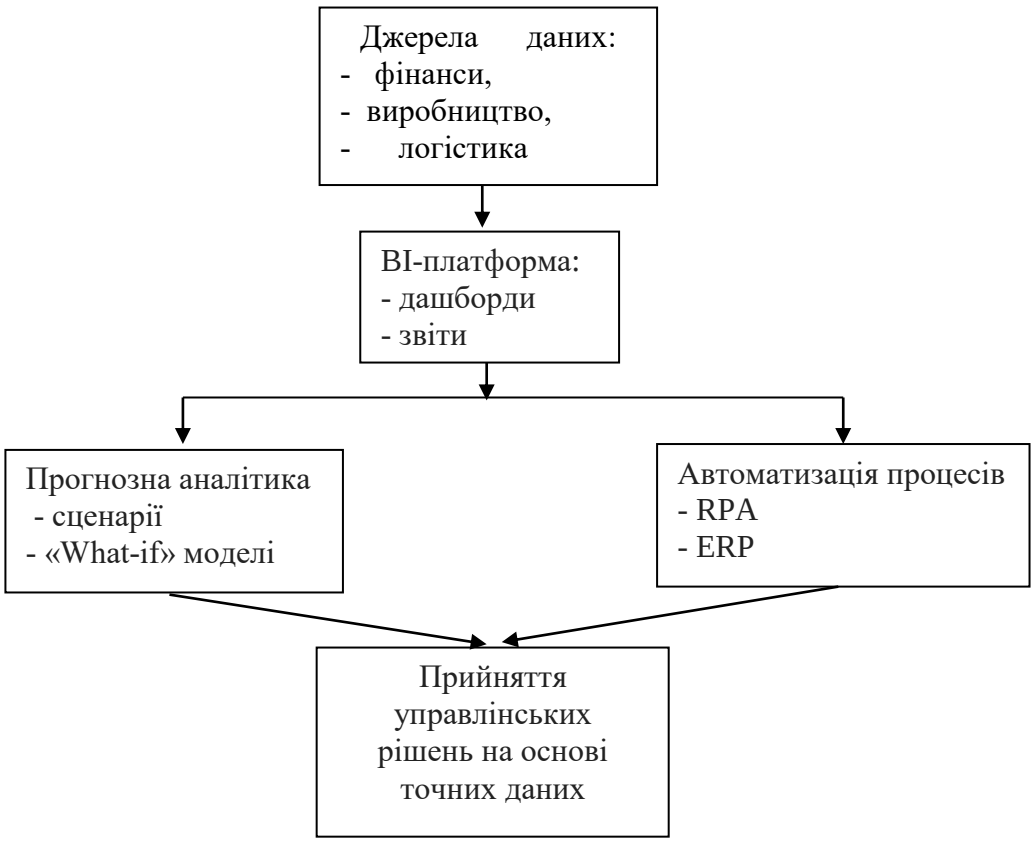


Рисунок 3.2 - Взаємодія цифрових технологій у фінансовому аналізі ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Інтеграція цифрових технологій та аналітичних методів у фінансовий аналіз ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» створює умови для більш точного, швидкого та стратегічно орієнтованого управління. Використання BI-платформ, прогнозної аналітики, RPA, Big Data та цифрових KPI підвищує прозорість процесів, зменшує фінансові ризики та зміцнює конкурентоспроможність підприємства на внутрішньому та міжнародному ринках.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведена оцінка результативності діяльності та фінансового стану ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2022–2024 рр. показала суттєве погіршення фінансових результатів та зниження стійкості підприємства унаслідок впливу зовнішніх шоків, воєнних ризиків та порушення логістичних ланцюгів.

У 2022 році підприємство ще демонструвало прибутковість та задовільні показники ліквідності й автономії. Проте вже у 2023 році спостерігається значне зниження валового прибутку, падіння обсягів реалізації та формування негативних тенденцій у структурі капіталу. У 2024 році ситуація загострилася: собівартість реалізованої продукції перевищила доходи, рентабельність має від’ємні значення, а діяльність підприємства стала збитковою.

Показники ліквідності у 2023–2024 рр. опустилися нижче нормативних значень, що свідчить про недостатню здатність підприємства виконувати короткострокові зобов’язання. Критично низький коефіцієнт абсолютної ліквідності підтверджує нестачу грошових коштів для поточного фінансування.

Аналіз платоспроможності показав різке зростання фінансової залежності та боргового навантаження. У 2024 році коефіцієнт фінансової залежності перевищує норматив у три з половиною рази, а коефіцієнт заборгованості - у чотири рази. Це свідчить про високу ймовірність фінансової нестабільності і загрозу втрати платоспроможності у разі подальшого погіршення зовнішніх умов.

Показники фінансової стійкості у 2024 році демонструють критичний стан: коефіцієнт автономії становить лише 0,14, а коефіцієнт маневреності має від’ємне значення –2,68, що вказує на відсутність власних ресурсів для фінансування оборотних потреб.

Отже, фінансовий стан ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» можна охарактеризувати як нестабільний, ризиковий та схильний до подальшого погіршення за відсутності своєчасних управлінських рішень. Основними

причинами негативних трансформацій є високі операційні ризики, зростання витрат, логістичні обмеження в умовах війни, падіння експортної активності та зниження ефективності використання ресурсів.

Для відновлення фінансової стійкості ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» доцільно посилити систему управління витратами, зокрема шляхом оптимізації виробничих процесів, скорочення непродуктивних витрат і впровадження сучасних енергоефективних технологій. Підприємству варто активізувати роботу над модернізацією основних фондів, адже зношене обладнання збільшує собівартість продукції та знижує конкурентоспроможність на світових ринках. Розширення експортних напрямів та пошук альтернативних логістичних маршрутів сприятимуть зменшенню залежності від ризикових транспортних коридорів та підвищать стабільність продажів.

Для підвищення ліквідності необхідно збільшувати обсяг власних оборотних коштів, зменшувати частку короткострокових зобов’язань та активніше працювати над прискоренням оборотності дебіторської заборгованості. Підприємству варто удосконалити кредитну політику, встановивши жорсткіші вимоги до контрагентів і запровадивши систему стимулів для швидкої оплати. Зміцнення фінансової незалежності можливе через поступове скорочення боргового навантаження та залучення інвестицій, спрямованих на розвиток виробництва, а не на покриття дефіциту ресурсів.

Важливо також посилити внутрішній фінансовий контроль, удосконалити систему управління грошовими потоками та підвищити рівень стратегічного планування, орієнтуючись на довгострокову стабільність, а не короткострокову підтримку ліквідності. З огляду на високі ризики зовнішнього середовища, доцільно формувати резерви фінансової стійкості, які дозволять підприємству адаптуватися до коливань ринкової кон’юнктури та зменшити вразливість до кризових ситуацій. Реалізація цих заходів сприятиме зміцненню фінансового стану ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», підвищенню результативності його діяльності та стабільності у воєнний і післявоєнний період.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Кононенко Л., Юрченко О. Фінансовий аналіз як інструмент оптимізації оподаткування підприємств. Економіка та суспільство 2023. No 53. DOI:https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-2

2. Стеблюк С. В., Фізер Л. І. Роль фінансового аналізу у визначенні бізнес-стратегії торговельних підприємств. Ефективна економіка. 2020. № 1. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.1.526.

3. Колтуцька Анастасія. Методи фінансового аналізу діяльності підприємств у системі антикризового управління URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39911/2/RSESGP_2022_Koltutska_AMethods_of_financial_analysis_76-78.pdf (дата звернення: 09.09.2024)

4. Управління фінансовою санацією підприємств : підручник. В. Г. Боронос, І. Й. Плікус. Суми: Сумський державний університет, 2022. 459 с. URL: https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi68/0049740.pdf. (дата звернення: 20.06.2024)

5. Проскуріна Н. М., Гнідкова А .В. Аналіз фінансового стану та фінансових результатів як інструмент оцінки ефективності діяльності підприємства. Економіка та суспільство. 2022. № 43. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-74 (дата звернення: 10.02.2025)

6. Ситник Н. С., Смолінська С.Д., Ясіновська І.Ф. Фінанси підприємств: навчальний посібник / за заг. ред. Н. С. Ситник. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 402 с.

7. Нікольчук Ю., Лопатовська О. (2024). Особливості аналізу фінансового стану підприємств в умовах воєнного стану. Modeling the development of the economic systems, (4), 232–241. URL: https://doi.org/10.31891/mdes/2024-14-31 (дата звернення: 10.02.2025)

8. Марусяк Н.Л. Фінансовий аналіз: навч. посібник. Чернівці : Чернівец. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2020. 172 с.

9. Proskurina N. M., Gnidkova A. V. (2022) Analiz finansovoho stanu ta finansovykh rezultativ yak instrument otsinky efektyvnosti diialnosti pidpryiemstva [Analysis of financial condition and financial results as a tool for assessing the effectiveness of enterprise activities]. Economy and Society - Ekonomika ta suspilstvo, vol. 43. Available at: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-74 (accessed February 10, 2025)

10. Хільковець В. Ю., Бондар В. Ю. ВПЛИВ ЛЮДСЬКОГО ФАКТОРУ НА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ. IX Міжнародна науковопрактична конференція «SCIENCE AND TECHNOLOGY: PROBLEMS, PROSPECTS AND INNOVATIONS» : Матеріали міжнар. наук. конф., м. Осака, 8 черв. 2023 р. С. 1–4.

11. Щебель А. І. Моніторинг і регулювання управлінських рішень щодо реалізації потенціалу підприємства. Економіка і управління. 2020. № 1. С. 76-86.

12. Шоробура І. М. Моделі прийняття управлінських рішень: зарубіжний досвід. Педагогічний Альманах. 2021. № 10. С. 168-176.

13. Статівка Н. В., Дробязко Л. В. Науковий підхід до удосконалення класифікації управлінських рішень у підприємницьких структурах. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2020. Вип. 3. С. 92-97.

14. Сухачова О. О. Концептуальний підхід до якості та ефективності управлінських рішень. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 39. С. 251-253.

15. Круковська О. В., Борковська В. В., Короленко О. Б. Прийняття управлінських рішень, моделі та методи в аналізі, та аудиті. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 6. С. 10-16.

16. Офіційний сайт ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». URL: https://ukraine.arcelormittal.com/(дата звернення: 05.08.2025).

17. Фінансові показники ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». URL: https://opendatabot.ua/c/24432974

18. Продукція ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». URL: https://ukraine.arcelormittal.com/customers-suppliers/products

19. Річний звіт ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ" (24432974) за 2022 рік. URL: https://krr-ec-cdnen02.azureedge.net/www-static/2025/09/Richnyy-zvit-AMKR-za-2022-rik.pdf

20. Річний звіт ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ" (24432974) за 2023 рік. URL: https://krr-ec-cdnen02.azureedge.net/www-static/2025/09/Richnyy-zvit-AMKR-za-2023-rik.pdf

21. Річний звіт ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ" (24432974) за 2024 рік. URL: https://krr-ec-cdnen02.azureedge.net/www-static/2025/10/Richnyy-zvit-AMKR-za-2024-rik.pdf

22. Sytnyk N. S., Smolinska S. D., Yasinovska I. F. (2020) Finansy pidpryiemstv: pidruchnyk [Corporate Finance: Textbook], eds. Sytnyk N. S. Lviv: Ivan Franko LNU, 402 p. (in Ukrainian)

23. Савастєєва, О. М. (2025). Фінансовий аналіз та прогнозування в системі управлінського обліку бізнес-суб'єкта. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*, *24*(1(59), 95–107. https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.1(59).333224

24. Савастєєва О. М. Фінансовий аналіз в інформаційній системі управління. Матеріали 79-ї наукової конференції професорсько-викладацького складу і наукових працівників економіко-правового факультету Одеського національного університету імені І. І. Мечникова (27–29 листопада 2024 р., м. Одеса) / відп. ред. О. В. Побережець. Одеса : Олді+, 2024. С.191–195

25. Мошковська О. А. Фінансове прогнозування в системі стратегічного управлінського обліку. Економіка та суспільство. 2024. №64. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4288/4213