

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Контроль впровадження та реалізації стратегії мінімізації витрат на
ПАТ «Запоріжсталь»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0738-БА _____
спеціальності 073 «Менеджмент» _____

освітньої програми «Бізнес-адміністрування» _____

Бучацька А. П. _____

Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування
і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
кандидат економічних наук, доцент _____

Коваленко Н. М. _____

Рецензент : завідувач кафедри
бізнес-адміністрування і менеджменту
зовнішньоекономічної діяльності, _____

доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т. _____

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
« ____ » _____ 2020 року

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

Бучацькій Анастасії Павлівні

1. Тема роботи «Контроль впровадження та реалізації стратегії мінімізації витрат на ПАТ «Запоріжсталь»»
керівник роботи: Коваленко Н. М., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат економічних наук, доцент
затверджені наказом ЗНУ від 19.06.2019 року № _____ 979-с
2. Строк подання студентом роботи 23.12.2019 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 ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ МІНІМІЗАЦІЇ ВИТРАТ
 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ ОБЛІКУ ВИТРАТ МЕТАЛУРГІЙНОГО КОМБІНАТУ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»
 3. ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ МІНІМІЗАЦІЇ ВИТРАТ НА ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).
12 таблиць
22 рисунки

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Коваленко Н. М.		
2	Коваленко Н. М.		
3	Коваленко Н. М.		

7. Дата видачі завдання 22.04.2019 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	22.04.2019	
2.	Затвердження змісту роботи.	30.04.2019	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	30.04.19-16.05.19	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	17.05.19-23.05.19	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.05.19-27.05.19	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.05.19-25.06.19	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	26.06.19-29.08.19	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.19-06.10.19	
9.	Розробка чернетки III розділу кваліфікаційної роботи.	07.10.19-14.10.19	
10.	Написання III розділу кваліфікаційної роботи.	15.10.19-29.11.19	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.11.19-06.12.19	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	06.12.2019	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.12.19-22.12.19	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	23.12.2019	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	січень 2020	

Студент _____
(підпис)

А. П. Бучацька
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____
(підпис)

Н. М. Коваленко
(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____
(підпис)

С.В. Маркова
(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 106 с., 22 рис., 12 табл., 1 додаток, 50 посилань.

Предмет дослідження: сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів залучення механізмів для мінімізації витрат на підприємстві.

Об'єкт дослідження: Публічне акціонерне товариство «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь».

Мета роботи – розробити перспективну стратегію мінімізації витрат для ПАТ «Запоріжсталь» та визначити механізми її реалізації.

Методи дослідження: діалектичний, системного і ситуаційного аналізу, логічного узагальнення, динамічних рядів, моделювання.

Специфіка роботи – у детальному аналізі світового та вітчизняного ринку металургії.

Під час написання роботи було проведено аналіз основних тенденцій металургійного ринку України; виявлено вплив міжнародних металургійних організацій; досліджено стан та перспективи металургійної галузі в Україні; визначено ефективність металургійного комбінату ПАТ «Запоріжсталь» та розроблено рекомендації щодо мінімізації витрат на підприємстві.

МІНІМІЗАЦІЯ ВИТРАТ, СТРАТЕГІЯ МІНІМІЗАЦІЇ ВИТРАТ, КОНТРОЛЬ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ МІНІМІЗАЦІЇ ВИТРАТ, РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ МІНІМІЗАЦІЇ ВИТРАТ, МЕТАЛУРГІЙНА ГАЛУЗЬ, МЕТАЛУРГІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО

ABSTRACT

Master's qualification work: 106 p., 22 fig., 12 tables, 1 addition, 50 references.

Subject of research: set of theoretical, methodical and practical aspects of attraction of mechanisms for minimization of expenses at the enterprise.

Object of research: Public Joint Stock Company "Zaporizhzhya Metallurgical Plant "Zaporizhstal".

The purpose of the work is to develop a promising cost minimization strategy for PJSC "Zaporizhstal" and to determine the mechanisms for it's implementation.

Research methods: descriptive, analytical, modeling.

Specificity of work, in a detailed analysis of the world and domestic metallurgy market.

During the writing of the paper, the main trends of the metallurgical market of Ukraine were analyzed; influence of international metallurgical organizations is revealed; the state and prospects of metallurgical industry in Ukraine are investigated; the efficiency of the metallurgical plant of PJSC "Zaporizhstal" was determined and recommendations for minimization of costs at the enterprise were developed.

COST MINIMIZATION, COST MINIMIZATION STRATEGY, CONTROL AND IMPLEMENTATION OF COST MINIMIZATION STRATEGY, IMPLEMENTATION OF COST MINIMIZATION STRATEGY, METALLURGY INDUSTRY, METALLURGICAL ENTERPRISE

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І
ТЕРМІНІВ

АПК – аграрно-промисловий комплекс

БСВ – базовий склад вугілля

ЄС – Європейський Союз

ЗМІ – засоби масової інформації

ІДС – інформаційно-диспетчерська система

ІСМ – інформаційна система менеджменту

КНС – каналізаційно-насосна станція

НАФТА – Північноамериканська угода про вільну торгівлю

ПАТ – Публічне акціонерне товариство

ПВП – пиловугільне паливо

САВС – Світова асоціація виробників сталі

СНД – Співдружність Незалежних Держав

США – Сполучені Штати Америки

ФПГ – фінансово-промислова група

ЦПХ – цех холодного прокату

LED – light-emitting diode - світлодіод

NAFTA – North American Free Trade Agreement

SMED – Single-Minute Exchange of Dies – швидка зміна прес-форм

TPM – Total Productive Maintenance – Загальний догляд за обладнанням

WSA – World Steel Association – Світова металургійна асоціація

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА.....	2
РЕФЕРАТ.....	4
ABSTRACT.....	5
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ.....	6
ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ МІНІМІЗАЦІЇ ВИТРАТ	12
1.1 Теоретичні підходи українських і зарубіжних учених до визначення понять «контроль витрат», «мінімізація витрат» та їх класифікації.....	12
1.2 Теоретичні аспекти розробки стратегії мінімізації витрат.....	24
1.3 Механізм реалізації стратегії мінімізації витрат на підприємстві.....	39
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА СИСТЕМИ ОБЛІКУ ВИТРАТ МЕТАЛУРГІЙНОГО КОМБІНАТУ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ».....	48
2.1 Аналіз вітчизняного ринку металопродукції.....	48
2.2 Аналіз розвитку світового ринку металопродукції.....	59
2.3 Характеристика організаційно-економічної діяльності ПАТ «Запоріжсталь».....	66
РОЗДІЛ 3 ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ МІНІМІЗАЦІЇ ВИТРАТ НА ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ».....	88
3.1 Розробка перспективної стратегії мінімізації витрат на ПАТ «Запоріжсталь».....	88
3.2 Розробка механізму реалізації стратегії мінімізації витрат на ПАТ «Запоріжсталь».....	93
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	96
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	98
ДОДАТКИ.....	103

ВСТУП

При управлінні підприємством важливим є управління витратами, їх регулювання та контроль. Для ефективного управління потрібно також володіти інформацією про об'єкт витрат – продукцію, роботи, послуги або вид діяльності підприємства, які потребують визначення пов'язаних з їх виробництвом витрат.

Для успішної діяльності підприємства основною задачею є досягнення оптимального рівня витрат на виробництво. Це забезпечує зростання конкурентоспроможності продукції та обумовить довгострокове економічне процвітання підприємства.

Класифікація витрат потрібна для визначення вартості продукції та визначення собівартості продукції. Велике значення класифікації затрат в управлінні ними і, перш за все, здійснення калькуляції собівартості продукції для різних потреб управління .

Класифікація витрат ґрунтується на принципі «різні витрати для різних цілей» – мета, з якою класифікують, визначає її методику та склад окремих груп витрат. Можна виділити такі основні групи витрат:

- вичерпані витрати(збільшення зобов'язань або зменшення активів у процесі поточної діяльності для отримання доходу звітного періоду) і невичерпані (в майбутніх періодах);
- витрати на продукцію (пов'язані з виробництвом або придбанням товарів для реалізації) і витрати періоду(не включені до собівартості запасів; витрати того періоду, в якому вони були здійснені);
- прямі (витрати, які можна віднести до певного об'єкта витрат) і непрямі (витрати, не прив'язані до певного об'єкта);
- основні (сукупність витрат на виробництво продукції) та накладні (витрати, які не можна віднести до певних виробів економічно доцільним шляхом);

- релевантні витрати (змінюються внаслідок прийняття рішень) і не релевантні (витрати, що не залежать від прийняття управлінських рішень);
- маржинальні витрати (ті, що витрачаються на виробництво додаткової одиниці продукції понад досягнутий рівень) та середні (середня арифметична собівартість одиниці продукції);
- дійсні (витрати, що потребують сплати грошей або витрачання інших активів) і альтернативні (вигода, яка втрачається, коли вибір одного напряму дії вимагає відмовитись від альтернативного рішення);
- контрольовані витрати (на які можна впливати) і неконтрольовані.

В умовах переходу до ринкової економіки підприємство стикається з масою непередбачуваних факторів, що змушує відмовитись від жорсткого планування і переходу до гнучкої системи економічного регулювання його діяльності.

Технологія планування витрат повинна концептуально відрізнитися від нинішньої системи, відповідати стандартам ринкового середовища. Нереально застосовувати єдині для всіх підприємств норми і нормативи, проте регулювати рівень витрат необхідно через амортизаційну політику держави, оподаткування витрат тощо.

На сучасному етапі раціонально було б змінити методи планування витрат і результатів виробництва. Важливим кроком буде удосконалення чинної системи обліку витрат, а також максимально наблизити її до міжнародних стандартів, враховуючи при цьому кращі традиції та досягнення національного контролю витрат. Потрібно посилити державний контроль за доходами та витратами підприємств з метою запобігання «тіньовій економіці»

Не зважаючи на те, що рівень розвитку нашої економіки значно нижчий від розвинених країн, проте, спираючись на їхній досвід, можна вмонтувати певні світові здобутки в українську систему обліку витрат, але не ігнорувати, а вдосконалювати здобутки вітчизняної системи.

Все це обумовлює актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи магістра.

Предметом кваліфікаційної роботи магістра є розробка перспективної стратегії мінімізації витрат для металургійного заводу ПАТ «Запоріжсталь».

Об'єктом кваліфікаційної роботи магістра є Публічне акціонерне товариство «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь».

Мета роботи – розробити перспективну стратегію мінімізації витрат для ПАТ «Запоріжсталь» та визначити механізми її реалізації.

Для досягнення цієї мети у дипломній роботі магістра поставлено такі завдання:

- 1) визначити основні методи, сутність, види мінімізації витрат;
- 2) проаналізувати сучасний стан розвитку металургійної галузі України;
- 3) визначити перспективи розвитку металургійної галузі України;
- 4) охарактеризувати організаційно-економічну діяльність металургійного комбінату ПАТ «Запоріжсталь»;
- 5) проаналізувати виробничу діяльність металургійного комбінату ПАТ «Запоріжсталь»;
- 6) визначити ефективність експортних операцій металургійного комбінату ПАТ «Запоріжсталь»;
- 7) запропонувати шляхи мінімізації витрат для металургійного комбінату ПАТ «Запоріжсталь»;
- 8) розробити рекомендації для ПАТ «Запоріжсталь» щодо можливості реалізації стратегії мінімізації витрат.

Методи дослідження – діалектичний, системного і ситуаційного аналізу, логічного узагальнення, динамічних рядів, моделювання.

Інформаційною базою дослідження стали: нормативно-правові акти України, статистична звітність Державного комітету статистики України, Головного управління статистики у Запорізькій області, Міністерства економіки України, Головного управління економіки Запорізької обласної державної адміністрації, навчальні посібники, монографії, періодичні українські та зарубіжні видання, матеріали Інтернет-джерел.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці рекомендацій та методичних положень, які можуть бути використані у практичній діяльності металургійного комбінату ПАТ «Запоріжсталь».

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків і рекомендацій, переліку посилань та додатків.

Загальний обсяг роботи – 106 сторінок, перелік посилань включає 50 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ МІНІМІЗАЦІЇ ВИТРАТ

1.1 Теоретичні підходи українських і зарубіжних учених до визначення понять «контроль витрат», «мінімізація витрат» та їх класифікації

Перш за все визначимо, що ж таке поняття «контроль витрат» Контроль витрат – перевірка фактичних показників споживання ресурсів та здійснених витрат у процесі діяльності підприємства їх запланованим (нормативним) значенням.

До основних завдань контролю витрат належать [1]:

- моніторинг – систематичне відстеження динаміки витрат і факторів, що на неї впливають;
- виявлення відхилень фактичних показників рівня витрат від їх запланованих значень;
- аналіз відхилень, обґрунтування необхідності здійснення регулюючих заходів під час виконання планових завдань, участь в їх розробленні.

Залежно від низки факторів (характер контрольованих показників, ступінь їх календарного узагальнення, призначення результатів контролю) може різнитися частота контрольних операцій. За цією ознакою виділяють поточний, періодичний і разовий контроль.

Поточний контроль виконується щоденно. Його зміст полягає в безперервному відстеженні руху матеріальних цінностей, незавершеного виробництва і продукції. Основним інструментом поточного контролю є оперативний облік. Він дає можливість своєчасно фіксувати і реагувати на неприпустимі відхилення в ході виробничого процесу.

Періодичний контроль здійснюється із встановленою регулярністю,

виходячи з сформульованих управлінських потреб. Як правило, періодичність та інтервали аналізу звітів періодичного контролю збігаються з періодами планових завдань. Зазвичай такими періодами є місяць, квартал, рік. Інформаційну базу звітів періодичного контролю становлять дані оперативного і бухгалтерського обліку контрольованих показників.

Разовий контроль не має наперед визначеної регулярності і мети. Його зміст встановлюється в кожному окремому випадку. Переважно він має форму інвентаризації активів (матеріальних, фінансових), ревізії діяльності чи аудиторської перевірки.

За часом здійснення розрізняють такі види контролю: попередній, проміжний, заключний.

Попередній контроль виконується до початку дій по реалізації планів. Він охоплює перевірку планів на внутрішню несуперечність, реалістичність, контроль ресурсів (кадрових, матеріальних, фінансових).

Проміжний контроль проводять безпосередньо під час виконання планових завдань. Він спрямований на поточне регулювання роботи з виконання планів витрат. Проміжний контроль може бути різним за своєю конкретною метою і, відповідно до цього, різним за частотою контрольних операцій. Він повністю охоплює поточний і періодичний види контролю, а також може мати форму разового контролю.

Заключний контроль здійснюється наприкінці планового періоду. В його межах дається оцінка ступеня виконання запланованих показників витрат у цілому. Заключний контроль дозволяє визначити напрями економії ресурсів. Крім того, він є важливим з психологічного погляду і може свідомо використовуватися як засіб спонукання працівників, задіяних у виконанні планових завдань, до покращання використання ними господарських (матеріальних, грошових, людських) ресурсів [1].

Однак треба зазначити, що переважну частину всіх витрат становлять витрати на сировину, матеріали, роботи та послуги виробничого характеру. Коротко охарактеризуємо найпоширеніші методи контролю витрачання

сировини та матеріалів.

Метод сигнального документування застосовується для фіксації відхилень, які виникли внаслідок заміни або наднормативного витрачання сировини чи матеріалів. За даного методу на відпуск матеріалів понад норму або на їх заміну оформлюються спеціальні документи, що сигналізують про наявність відхилень. Перевагами цього методу можна назвати його простоту і точність. Проте він дозволяє враховувати лише частину відхилень, які виникають у даному підрозділі [1].

Метод розкрою партіями використовується в ситуації, коли з одного матеріалу виготовляється одночасно декілька деталей або заготовок. На кожен партію матеріалів, що відпускається у виробництво, оформляється розкрійний лист або картка, де вказується кількість матеріалу, поданого до робочого місця, кількість заготовок і відходів, що мають бути отримані, а також фактична кількість отриманих заготовок і відходів.

Метод наступних розрахунків за даними інвентаризації використовується у тих випадках, коли звернення до інших методів неможливе або недоцільне. Його сутність полягає у визначенні фактичних витрат певного матеріалу на підставі даних про вхідні залишки на робочих місцях, надходження протягом розрахункового періоду зі складу, величини повернень і залишків на робочих місцях на кінець розрахункового періоду. Відхилення встановлюється як різниця між фактичними і нормативними витратами певного матеріалу за аналізований період. Цей метод дозволяє фіксувати відхилення за окремими виконавцями, бригадами, ділянками. Певним недоліком розглядуваного методу є необхідність додаткових дій для з'ясування причин відхилень [1].

Функція виявлення відхилень є передумовою побудови механізму управління за відхиленнями, за якого за фактом неприпустимих розбіжностей між запланованими і фактичними результатами розробляються заходи, спрямовані на приведення фактичних результатів здійснення виробничого процесу у відповідність до заданих.

Першочергового значення в управлінні й контролі витрат за центрами

відповідальності набуває поділ витрат на контрольовані і неконтрольовані. На віднесення витрат до контрольованих чи неконтрольованих впливає низка факторів, серед яких можна назвати особливості технології та організації виробництва, характер оргструктури управління тощо

Поряд з функціями поточного регулювання контроль витрат створює необхідну інформаційну базу для оцінювання роботи окремих підрозділів і працівників. На підставі такої оцінки вибудовується система мотивації персоналу, а також обґрунтовуються і розробляються комплексні заходи щодо вдосконалення чинного механізму формування витрат [1].

Для того, щоб проаналізувати конкретне оцінювання діяльності підрозділів-центрів витрат використовують такі відносні та абсолютні показники.

Витрати на одиницю продукції (калькуляційну одиницю). Цей показник у формі собівартості одиниці продукції об'єктивно відображає динаміку витрат, співвідношення їх планової і фактичної величин. Його перевагою є незалежність від структурних зрушень у номенклатурі продукції, недоліком — обмеженість конкретним продуктом.

Витрати на одиницю виміру обсягу продукції (одну гривню, одну нормо-годину). Цей показник є досить простим для обчислення на всіх рівнях управління. Проте певна штучність побудови, сильна залежність від змін у структурі продукції обмежують його потенціал, тому він застосовується рідко.

Названі два показники витрат є відносними, їх спільна перевага, притаманна всім відносним показникам, полягає у можливості безпосереднього порівняння фактичних і планових величин, без якихось коригувань [2].

Абсолютні показники витрат на основі кошторису. Серед переваг цього підходу можна назвати його простоту, прозорість, універсальність. Внаслідок цього він набув найбільшого поширення в оцінюванні роботи підрозділів. Дані кошторису виробництва дозволяють порівняти фактичні витрати з плановими, виявити відхилення за окремими видами витрат з наступним з'ясуванням їх причин.

Залежно від причин відхилення у запланованих показниках витрат поділяють на дві групи:

- відхилення у зв'язку з плануванням (помилки та прорахунки під час складання кошторисів);
- відхилення, що виникають у процесі виконання кошторису.

Виходячи з цього схема контролю та оцінювання роботи підрозділів на основі кошторису набуває наступного вигляду (рис. 1.1):



Рис. 1.1 Схема контролю та оцінювання роботи підрозділів на основі кошторису [2]

Безпосередньо контроль та оцінювання діяльності підрозділу-центру витрат виконується через складання звіту про витрати, який містить дані стосовно планових і фактичних витрат за звітний період, відхилень від кошторисних значень, що має доповнюватися поясненнями причин виявлених відхилень, а інколи – відомостями про вжиті заходи для запобігання подібних відхилень у майбутньому [2].

Також слід зазначити, що функції обліку та контролю органічно пов'язані і виступають передумовою пошуку резервів зменшення витрат та стимулювання економії ресурсів. Доцільною є структуризація резервів зниження витрат за статтями калькуляції. Такий підхід дозволяє представити такі групи резервів.

1. Для статті калькуляції «Сировина та матеріали»:
 - збільшення виходу готової продукції з сировини та матеріалів;
 - оптимізація забезпечення виробництва напівфабрикатами з погляду їх власного виготовлення чи закупівлі зі сторони;
 - використання більш дешевих матеріалів належної якості;
 - продуктивне використання відходів виробництва.
2. Для статті «Паливо та енергія на технологічні цілі»:
 - вишукування більш дешевих видів палива;
 - впровадження енергозберігаючих технологій;
3. Для статті «Зарплата виробничих робітників»:
 - впровадження обґрунтованих методів організації праці;
 - впровадження обґрунтованих норм виробітку, їх регулярний перегляд;
 - зниження трудомісткості продукції;
 - зниження втрат робочого часу.
4. Для статті «Загальновиробничі витрати»:
 - раціональне використання машин та устаткування;
 - механізація підсобних та допоміжних робіт;

– оптимальне розташування робочих місць і їх груп.

Також, як метод контролю за витратами можна використовувати такі елементи, як «облік» та «звітність», розглянемо детальніше ці поняття система обліку витрат припускає поділ на три підсистеми, або види: оперативний, бухгалтерський, статистичний [2].

Оперативний облік обслуговує потреби безпосереднього повсякденного управління витратами. Оперативний облік точно й докладно відображає численні якісні й кількісні характеристики господарських операцій, що є несуттєвими для інших видів обліку і відповідно не фіксується в них. Саме ця властивість оперативного обліку робить його необхідним, незалежно від можливості оперативного отримання інформації від інших видів обліку. Зміст оперативного обліку завжди спрямований на управління конкретними господарськими операціями. А отже, необхідність і використання інформації оперативного обліку обмежуються часом здійснення цих операцій. Після їх завершення така інформація переважно втрачає своє значення для управління і виключається з подальшого оброблення. Зазначене дозволяє виокремити дві відмінні риси оперативного обліку: підвищена оперативність (швидкість отримання інформації) та конкретність інформації, її спеціальний характер, обумовлений особливостями операцій, що відображаються [3].

У бухгалтерському обліку, в його первинному розумінні як системи рахівництва, здійснюється безперервне й взаємозв'язане відображення господарської діяльності підприємства, узагальнення всіх господарських операцій у вартісному вираженні. Ці дані становлять інформаційне ядро всієї облікової системи, оскільки реєстрації підлягають усі без винятку операції. Як специфічний прийом побудови облікових реєстрів у бухгалтерському обліку використовуються бухгалтерські рахунки.

Статистичний облік надає відомості про масові якісно однорідні господарські явища. Статистичні дослідження дозволяють отримати важливу інформацію щодо закономірностей цих явищ. В аспекті управління витратами за допомогою статистичного обліку отримують інформацію про використання

робочого часу, виконання норм виробітку, норм витрачання матеріальних ресурсів та ін. На відміну від бухгалтерського обліку, який є суцільним, статистичний облік може бути як суцільним, так і вибіркоvim. Статистичний облік використовує для своїх потреб дані бухгалтерського та оперативного обліку, а також організовує самостійні спостереження.

Поряд із конструктивними сторонами представленого погляду на систему обліку в управлінні підприємством, які не втратили своєї значущості й зараз, з погляду ринкового механізму господарювання такий підхід характеризується низкою обмежень і потребує відповідної перебудови. Найбільш обґрунтованим видається підхід, згідно з яким в єдиній системі бухгалтерського обліку одночасно функціонують і взаємодіють три галузі (напрями): фінансовий, управлінський, податковий облік [3].

Фінансовий облік являє собою процес узагальнення фінансових даних, що отримуються на основі бухгалтерських записів, та надання їх у формі фінансових звітів підприємства. Користувачами такої інформації передусім виступають зовнішні відносно підприємства суб'єкти: акціонери, кредитні та інші фінансові інститути, органи державної статистики, постачальники, потенційні інвестори тощо. Відомостями фінансового обліку можуть також послуговуватися внутрішні користувачі: вище керівництво, керівники підрозділів, інші співробітники. Його ведення є обов'язковим для всіх підприємств країни. В Україні фінансовий облік здійснюється на основі Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність», Положень (стандартів) бухгалтерського обліку та інших нормативно-правових актів.

В аспекті обліку витрат у бухгалтерському фінансовому обліку відображаються всі витрати, що виникають у процесі роботи підприємства, з орієнтацією на визначення фінансового результату від усіх видів діяльності. Отже, увага зосереджується на підприємстві в цілому, користувачі фінансової звітності не мають змоги з'ясувати витрати та результати за окремими підрозділами, видами продукції, стратегічними напрямками діяльності тощо.

Виникнення та існування податкового обліку пов'язане з необхідністю для

підприємства формувати інформацію про нарахування та сплату податків [3].

Українську практику оподаткування діяльності підприємств характеризує різноманітність видів і ставок податків, складність обчислення багатьох оподатковуваних позицій. Облік витрат входить до системи податкового обліку насамперед у складі валових витрат та амортизаційних відрахувань, що підлягають фіксації під час обчислення величини оподаткованого прибутку. У фінансовому та податковому обліку формується інформація щодо витрат, параметри якої в цілому не відповідають внутрішнім потребам підприємства в управлінні ними. Ця ніша належить галузі управлінського обліку.

Управлінський облік треба розуміти як процес виявлення, вимірювання, накопичення, аналізу, підготовки, інтерпретації та передачі інформації, що використовується управлінською структурою для аналізу, планування та контролю діяльності підприємства [4].

Джерелом виникнення управлінського обліку слід вважати напрям у межах облікової діяльності, зорієнтований на створення самостійної інформаційної системи про витрати, пов'язані з виробництвом. І хоча на сьогодні сферою повноважень управлінського обліку вважають забезпечення інформаційних потреб не тільки стосовно виробничих витрат, а й фінансових результатів, а також маркетингу, управління дослідженнями та інших функцій бізнесу, його найбільш масштабною складовою залишається акумулювання та оброблення інформації про витрати підприємства і собівартість продукції.

Виходячи зі своєї спрямованості управлінський облік характеризується такими властивостями:

- не керується зовнішньо регламентованими стандартами і схемами, його методи і процедури обираються підприємством самостійно;
- користувачами є обмежене коло працівників управлінського персоналу;
- об'єктом обліку та звітності виступають центри відповідальності та окремі продукти;
- поряд з кількісними оперує якісними оцінками;

- його інформація має конфіденційний характер;
- використовує різноманітні варіанти групування витрат, залежно від змісту потреби, що задовольняється (за статтями калькуляції, включенням до собівартості, економічними елементами, зв'язком з динамікою ділової активності тощо).

До основних завдань обліку витрат підприємства, які реалізуються в межах управлінського обліку, належать:

- надання оперативної інформації про хід виконання запланованих показників витрат з метою контролю за їх дотриманням;
- акумулювання даних для обчислення фактичної собівартості продукції;
- постачання для потреб контролю і оцінки інформації про результати виконання поточних планів витрат окремими підрозділами та підприємством у цілому;
- формування інформації щодо витрат за окремими підрозділами та підприємством у цілому для контролю та оцінювання результатів їх функціонування з погляду здійснених за ними капіталовкладень;
- створення бази знань і банку фактичних даних за минулі періоди стосовно закономірностей і тенденцій формування витрат на підприємстві та в його підрозділах, які передбачають використання для потреб нормування і прогнозування [4].

Щодо обліку витрат він відбувається на основі підбору та застосування певних методів. Сукупність методів обліку витрат за ознакою об'єкта обліку можна розбити на дві групи:

- методи, що базуються на обліку витрат по продукції (частині або групі);
- методи, сутність яких полягає в обліку витрат за технологічними процесами виробництва.

Зміст окремих методів обліку витрат за вказаними групами:

- Детальний облік. Цей метод виник на підприємствах

машинобудування в 30-х роках минулого століття як технологія контролю за витратами виробництва з максимальною локалізацією об'єкта (одиниці) обліку. Подальша локалізація привела до того, що для масового і багатосерійного виробництва облік почали вести в розрізі деталей по операціях (детально-поопераційна модифікація).

Серйозні недоліки та обмеження призвели до майже повної відмови від детального обліку. По-перше, трудомісткість кожного з варіантів даного методу є дуже високою. По-друге, за його використання, незважаючи на значну деталізацію обліку витрат, контроль за собівартістю не відповідає поставленим завданням, оскільки фактичні витрати цехів, що є підставою її обчислення, визначаються лише в наступному періоді (місяці) [4].

Облік виробничих витрат по výroбах. Якщо цехи підприємства організовані на основі предметної спеціалізації, може використовуватися облік витрат по výroбах, за якого в аналітичному обліку витрати на окремі складові виробу не виділяють, а реєстрацію та відображення виробничих витрат здійснюють по výroбах у цілому.

Метод обліку витрат по výroбах набув певного вжитку в деревообробній і меблевій галузях, а також на підприємствах художніх промислів. Організація обліку витрат по výroбах дозволяє формувати досить точні дані для визначення собівартості одиниці продукції.

Облік витрат за групами виробів. У ситуації, коли спостерігається спорідненість продукції, що виготовляється, може виявитися доцільним облік витрат за групами виробів.

Облік витрат і калькулювання за замовленнями. При застосуванні цього методу на підставі замовлення в бухгалтерії відкривається окремий аналітичний рахунок для обліку витрат. Кожному замовленню присвоюється номер (код), який обов'язково вказується в усіх облікових документах на виконання замовлення.

Метод обліку витрат і калькулювання за процесами. Щодо ступеня деталізації обліку виробничого процесу підприємства, що використовують

облік витрат та калькулювання за процесами, поділяють на дві групи:

- підприємства, на яких облік витрат здійснюється за технологічним процесом (виробництвом) у цілому (однопередільний варіант);
- підприємства, де за об'єкт обліку беруть складові загального технологічного процесу (багатопередільний варіант).

Передумовами першого варіанта попроцесного обліку є обмежений асортимент продукції, невеликі обсяги виробництва, короткий виробничий цикл, і, як наслідок, незначна величина незавершеного виробництва.

На другий варіант орієнтуються підприємства з великим асортиментом, відносно тривалим виробничим циклом і, відповідно, значними розмірами незавершеного виробництва [4].

Поряд із представленим іншою важливою класифікацією методів обліку витрат є поділ їх за ознакою використання фактичних чи нормативних витрат.

Метод обліку фактичних витрат. Сутність цього методу полягає у послідовному акумулюванні інформації про фактичні витрати на виробництво продукції, без відображення в регістрах обліку даних про їх нормовані величини.

Метод обліку за фактичними витратами характеризується серйозними недоліками, серед яких можна вказати відсутність можливості оперативного контролю за використанням ресурсів, ефективного виявлення причин, що зумовлюють перевищення витрат, системного пошуку та мобілізації внутрішніх резервів для зниження наявних показників витрат тощо.

Облік та калькулювання за нормами (нормативний метод). Цей метод передбачає детальний аналітичний облік у розрізі об'єктів витрат за трьома напрямками: за нормами, змінами норм, відхиленнями від норм. Облік відхилень від норм за нормативного методу зорієнтований на їх фіксацію в момент виникнення з одночасним виявленням їх складу, місця виникнення та причин [5].

Стратегія контролю за витратами ґрунтується на зменшенні власних витрат на виробництво продукції проти витрат конкурентів. Якщо організація

має нижчі витрати на виготовлення одиниці продукції, вона може забезпечити необхідний для свого виживання рівень прибутків, навіть, коли ціни у неї нижчі за ціни конкурентів. Ті ж самі низькі ціни можуть одночасно слугувати бар'єром для появи нових конкурентів.

– Існує багато практичних засобів побудови стратегії контролю за витратами, головними серед яких є:

- збільшення обсягів виробництва;
- зменшення накладних витрат;
- впровадження нового устаткування;
- використання більш дешевих матеріально-сировинних ресурсів;
- застосування нових технологій тощо.

У кожному конкретному випадку організація вибирає той шлях, який забезпечує реалізацію її переваг. При цьому слід зауважити, що стратегії контролю за витратами можуть спрацьовувати:

- коли покупці чутливі до зміни цін на продукцію організації;
- коли конкуруючі фірми продають такі ж самі товари, що і дана організація;
- коли організація має реальні можливості регулювати обсяги продажу та масштаби виробництва.

Вибір стратегії контролю за витратами має і певні небезпеки. Найчастіше організації помиляються переоцінивши свої можливості управляти витратами [5].

1.2 Теоретичні аспекти розробки стратегії мінімізації витрат

У теорії менеджменту термін "стратегія" трактується як модель дій, набір правил і прийомів, за допомогою яких досягають довгострокових цілей розвитку організації.

Поняття "стратегія" (від грецького – strategy) дослівно означає "мистецтво генерала", тобто за походженням це військовий термін.

Визначення стратегії дається вченими у багатьох варіантах. Наприклад, Генрі Мінцберг зробив висновок, що стратегія - це принцип поведінки або слідування певній моделі поведінки. Він визначає стратегію як комбінацію п'яти "П" [5]:

- стратегія – план, керівництво, орієнтир або напрямок розвитку, шлях із сьогоднішнього у майбутнє;
- стратегія – принцип, поведінка або слідування деякій моделі поведінки;
- стратегія – позиція, визначення положення організації у зовнішньому середовищі і відносно своїх головних конкурентів;
- стратегія – перспектива, або за Пітером Друкером це "теорія бізнесу даної організації";
- стратегія – прийом, особливий маневр, що застосовується з метою перехитрувати суперника або конкурента.

Американські дослідники М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі розуміють стратегію як детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей [6].

Відомий вчений І. Ансофф виділяє декілька характерних рис стратегії:

- процес розробки стратегії не завершується якою-небудь негайною дією. Звичайно, він закінчується встановленням загальних напрямків, рух за якими забезпечить зростання та укріплення позиції фірми;
- визначена стратегія повинна використовуватися для розробки стратегічних проектів методом пошуку. При цьому стратегії відводиться роль певного фільтру: відкидаються всі можливості, ділянки та напрямки, що несумісні з нею;
- певна стратегія перестає бути необхідною як тільки реальний розвиток подій стане відповідним бажаному організацією;
- при розробці стратегій неможливо передбачити всі можливості, які виникнуть при конкретизації цілей і формуванні заходів. Тому,

використовується узагальнена, неповна і неточна інформація щодо різних стратегічних альтернатив;

– при появі більш точної та більш повної інформації може виникнути сумнів щодо обґрунтованості прийнятої стратегії. Тому є необхідним зворотній зв'язок, який дозволяє своєчасно визначити нову стратегію.

У роботі вітчизняних вчених Т.В. Калінеску, Ю.А. Романовської, О.Д. Кирилова пропонується за доцільне розглядати стратегію як встановлений набір напрямків діяльності (цілей та способів їх досягнення) для забезпечення поновленої відмінності та прибутковості підприємства [6].

Різноманітність у підходах до визначення стратегії все ж не створює суттєвого протиріччя щодо процедур і дій пов'язаних з її розробкою та реалізацією.

На практиці розробка стратегії включає виконання таких етапів:

– визначення стратегічної установки, місії, цілей існування, політики розвитку підприємства;

– аналіз стратегічного потенціалу підприємства; аналіз зовнішнього середовища підприємства; визначення можливих стратегічних зон господарювання; визначення стратегічних альтернатив та формування "стратегічного набору" підприємства (сукупності стратегій, що розробляються на різних рівнях управління);

– розробка довгострокових планів, програм, тактичних планів, оперативних організаційних планів.

Ці етапи можуть повторюватися та коректуватися в процесі формування стратегії. Розробка стратегії є досить складною і трудомісткою процедурою але значущість цього процесу для організації значно перебільшує витрати на його реалізацію. Процес усвідомлення ситуації у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, обговорення різних варіантів розвитку підвищують ступінь системності та обґрунтованості прийняття рішень і управління підприємством в цілому.

Стратегія мінімізації витрат. Основним джерелом мінімізації витрат є вибір оптимальної робочої крапки на кривій галузі 1-го порядку, тобто встановлення оптимального значення обсягу виробництва (виробничий ефект масштабу) просування і збуту (маркетинговий ефект масштабу). Тому такі заходи, як зниження витрат на НДДКР або перехід на більш дешеву і низькоякісну сировину в рамках вже існуючих технологій не можуть бути віднесені до способів реалізації стратегії мінімізації витрат [6].

Звично в більшості галузей обсяг виробництва, при якому досягається мінімальна питома собівартість продукції, великий, тому лише відносно крупні організації можуть дістати доступ до переваг ефектів масштабу, організовуючи серійне виробництво й масове просування і збут. Проте необхідно відзначити, що технологічні інновації обох типів (радикальні і поліпшуючі) можуть значно впливати на параметри стратегічної кривої галузі 1-го порядку, наприклад, зсувувати екстремум ближче до початку координат.

Нижче перераховані чинники, що сприяють вживанню стратегії мінімізації витрат і є джерелами мінімізації витрат: галузь виробляє достатньо стандартизований товар і можливості диференціації обмежені; попит еластичний за ціною; висока вірогідність переходу споживачів товару на інші.

Розглянемо переваги стратегії мінімізації витрат в світлі моделі п'яти сил конкуренції. По відношенню до прямих галузевих конкурентів організація, що має мінімальні витрати, за інших рівних умов має більш високу рентабельність продажів. В тому випадку, якщо така організація не має максимальної в галузі ринкової частки, у неї є шанси завоювати її за рахунок більшої рентабельності.

По відношенню до покупців така організація також має сильні позиції, оскільки ніхто окрім неї на ринку не може запропонувати більш низькі ціни в довгостроковому періоді [7].

Нічого конкретного відносно постачальників в рамках моделі сказати не можна, оскільки в окремих випадках мінімальні витрати можуть значною мірою досягатися за рахунок сприятливих відносин з постачальниками; з другого боку, організація може від них сильно залежати, оскільки останні

усвідомлюють, що значною мірою визначають успіх вибраної організацією стратегії мінімізації витрат. Проте, якщо ринкова частка організації значно перевищує частки інших галузевих організацій, вона може до певного ступеня диктувати постачальникам свої умови.

По відношенню до потенційних конкурентів такі організації мають сильні позиції через своє положення, вони можуть значно слабшати, якщо конкуренти увійдуть до галузі з новими, більш ефективними технологіями.

По відношенню до товарів-замінників статус організації з мінімальними витратами не дає відчутно виражених переваг, за винятком випадків, коли конкурентоспроможність товарів-замінників порівнянна з конкурентоспроможністю товарів організації.

Організації, що зробила ставку на стратегію мінімізації витрат, необхідно ретельно відстежувати зміни в галузевих технологіях, перевагах споживачів, і бути готовою в прийнятний термін здійснити необхідну модернізацію або навіть повну заміну виробничих потужностей, або внести належні корективи в номенклатуру продукції; інакше вона ризикує потерпіти невдачу.

Найуразливіші організації, що зробили ставку на стратегію мінімізації витрат, до величини завантаження потужностей. Звичайно вважається, що оптимальної є 95% завантаження від максимальної. При більшому завантаженні непропорційно зростає темп зносу устаткування, при меншій - різко зростає собівартість продукції, обумовлена фактичним омертвлінням частини капіталу, вкладеного в це устаткування, і зростанням частки питомих постійних експлуатаційних витрат [8].

Недоліки, що властиві стратегії мінімізації витрат, можуть бути частково або повністю усунені шляхом підвищення гнучкості виробництва. Основною слабкістю стратегії мінімізації витрат є її відносна суперечність із стратегією диференціації, тобто виробництвом безлічі модифікацій продукції, що пояснюється тим фактом, що найбільш повно переваги виробничого ефекту масштабу досягаються при достатньо значних обсягах виробництва. Дана суперечність частково нівелюється при вживанні гнучкого виробництва, що

припускає, по-перше, низькі витрати перебудови і переналагодження виробничих потужностей при виробництві різних модифікацій продукції; по-друге, досягнення максимального прояву виробничого ефекту масштабу при відносно невеликих обсягах виробництва.

Важливо підкреслити, що виробнича функція складається і підлягає економічному аналізу у зв'язку з тим, що вона виявляє для фірми ряд альтернативних можливостей, при яких різні поєднання чинників виробництва забезпечують один і той же обсяг випуску продукції. Це має суттєве значення для пошуку такого варіанту діяльності фірми, при якому вона зможе або мінімізувати витрати виробництва на випуск заданого обсягу продукції, або максимізувати прибуток при даному незмінному рівні витрат виробництва. Обчислюючи виробничу функцію і здійснюючи вибір з багатьох альтернативних можливостей випуску продукції, фірма може домогтися найменших витрат виробництва методом заміщення дорогих факторів виробництва іншими, більш дешевими.

В умовах зростаючих цін на залучені ресурси і відповідно грошових витрат фірми розрахунок виробничої функції зосереджений на пошуках таких альтернативних варіантів, які забезпечили б економію витрат на закупівлю ресурсів. Для заміщення дорогих ресурсів дешевими необхідно визначити вигідну комбінацію ресурсів, факторів виробництва для випуску заданої кількості продукції. Сама економічна точка витрат фірми покаже для будь-якої кількості продукції мінімальні загальні розміри грошових витрат, витрат на оплату праці та на інші фактори виробництва. Критерій найменших витрат може бути визначений методом порівняння ринкової ціни кожного фактора виробництва з граничним продуктом цього чинника виробництва. Здійснюючи вибір з наявних альтернатив, фірма діє в даному випадку за правилом: на кожну одиницю додаткових грошових витрат, тобто витрат, має бути отриманий однаковий граничний продукт. Іншими словами, витрати виробництва на випуск даного обсягу продукції будуть мінімальні, якщо граничний продукт і витрати на його випуск однакові [8].

Правило найменших витрат можна представити у вигляді нерівності (1.1)

$$MP_a / P_a > MP_b / P_b, \quad (1.1)$$

де MP_a – граничний продукт фактора А;

MP_b – граничний продукт фактора В;

P_a – ціна фактора А;

P_b – ціна фактора В.

Якщо ця нерівність справедливо, то доцільно здійснити перелив витрат, скорочуючи їх на фактор А і збільшуючи на фактор В, так як його граничний продукт вище. За рахунок такого переливу витрат виробництва може бути досягнута мінімізація витрат на даний об'єм випуску продукції. І навпаки, якщо співвідношення граничного продукту фактора А (MP_a) і його ціни (P_b) менше, ніж за фактором й, то перелив витрат станеться на користь фактора А і скоротиться за фактором В, покупка якого фірмою припиниться. Заміщення одних факторів іншими здійснюється на основі економічного аналізу взаємодоповнюючих і взаємозамінних факторів виробництва та їх ринкових цін. Для фірми задовільним буде такий варіант, при якому комбінація факторів виробництва і заданих обсягів випуску продукції відповідає критерію найменших витрат виробництва [8].

Методика подібного аналізу спирається не тільки на зіставлення ринкових цін факторів виробництва, а й на зіставлення цін граничного продукту, одержуваного від застосування кожного даного чинника виробництва. Шуканий критерій ефективності досягається при рівності ціни кожного застосовуваного ресурсу (фактора виробництва) і ціни граничного продукту, виробленого за його допомогою.

Мінімізація витрат в прикладному аспекті включає в себе не стільки зниження витрат, скільки вибір, визначення таких умов виробництва продукції,

при яких витрати на виробництво і реалізацію продукції будуть мінімальними, а прибуток - максимальної.

Практичний досвід зниження витрат зарубіжних фірм показує, що найкращих результатів досягають ні до повному досягненні потенційної економії витрат, а при їх мінімізації, коли реальне зниження витрат становить 80-90% максимально можливого. Реалізація решти 10-20% потенційної економії вимагає настільки великих витрат, що виявляється економічно не вигідною (Японія, США, Гонконг).

Концепція мінімізації витрат показує залежність максимуму прибутку від максимуму обсягу при мінімумі витрат через вибір обсягу виробничих ресурсів при тих чи інших цінах на них. Формула, яка відображає зв'язок максимізації прибутку і мінімізації витрат, тобто доводить, що значимість мінімізації так само незаперечна, як і значимість максимізації прибутку, що максимізація прибутку і мінімізація витрат практично обумовлені одним і тим же, виведена С. Фішером (1.2):

$$MP_L / P^L = MP_K / P^K = MC = MR, \quad (1.2)$$

де MP_L , MP_K – граничний продукт праці, капіталу;

P^L , P^K – ціна праці, капіталу;

MC – граничні витрати;

MR – граничний дохід.

Якщо граничний дохід від граничного продукту даного виробничого фактора дорівнює витратам, пов'язаним з використанням додаткової одиниці даного фактора, то це означає, що додатковий дохід (приріст) від продажу додаткової кількості продукції, отриманого від використання додаткової одиниці цього фактора, дорівнює граничним витратам підприємства, які дорівнюють ціною (платі, вартості, витрат) одиниці цього виробничого фактора. А якщо додатковий дохід підприємства дорівнює додаткових витрат,

то додатковий прибуток дорівнює нулю, тобто підприємству нема чого змінювати обсяг споживаного ресурсу, так як це тільки призведе до зменшення прибутку. Коли приріст прибутку після позитивного став нульовим, збільшення обсягу випуску продукції за рахунок збільшення обсягу ресурсу може дати тільки негативне прирощення сукупного доходу [9].

Щоб максимізувати прибуток, обсяг використання кожного ресурсу необхідно скорегувати таким чином, щоб гранична прибутковість цього фактора дорівнювала витратам використання його додаткової одиниці.

Для мінімізації витрат виробництва при будь-якому обсязі випуску відношення витрат використання до величини його граничного продукту повинно бути однаково для всіх факторів. Це відношення також дорівнює величині граничних витрат фірми, які в свою чергу повинні знаходитися на рівні, рівному граничного доходу, з тим щоб максимізувати прибуток.

Як можна застосувати функцію витрат або мінімізацію витрат до виробництва, якщо мінімізація як процес можлива тільки в теорії? Для чого можна застосувати мінімізацію витрат? На всі ці питання можна дати одну відповідь. Як і багато теоретичні положення, закони в реальних умовах можуть виявлятися і відчуватися побічно, тобто їх не можна безпосередньо використовувати для розрахунків, визначення конкретних значень тих чи інших показників або зміни їх величини. Але вони допомагають прояснити закономірності в тенденціях, в напрямках змін (як впливає зміна цін на ресурси, обмеження використання ресурсів, усунення протиріч між витратами і доходами) і, таким чином, підтвердити правильність обраного рішення.

Аналізована концепція має пряме відношення не тільки до діяльності підприємства, а й до інших інститутів, таким, як влада і громадськість. Припустимо, що використання одного з ресурсів обмежено місцевою владою. Наприклад, використання машин глибокого друку пов'язано з виділенням екологічно шкідливих речовин (шкідливих не тільки для здоров'я працівників підприємства, а й оточуючих, так як немає відповідних очисних споруд). Залучення у виробництво ресурсів (в даному випадку машин), використання

яких обмежується штучно, легко досліджується за допомогою економічної теорії виробництва і витрат.

Обмеження у використанні ресурсу проявляється фактично як збільшення витрат виробництва. Вигідність такого обмеження, тобто зменшення забруднення навколишнього середовища, захворювань і ін., має бути порівняна зі збільшенням витрат, яке воно викличе [9].

У довгому періоді у підприємства є великі можливості для досягнення мінімуму витрат на заданий обсяг, ніж в короткому, так як воно для цього може використовувати нові технології, нове обладнання, поміняти все виробничі ресурси. Таким чином, в довгому періоді або в наступному короткому періоді в порівнянні з попереднім витрати виробництва є більш еластичними, тобто можуть змінитися, знизитися на велику величину, ніж в поточному періоді. Еластичність витрат за обсягом випуску або зниження витрат зі збільшенням обсягу випуску практично характеризує прагнення підприємства до мінімуму витрат. Теоретично підприємство досягає мінімуму витрат в тривалому періоді, коли мінімальні короткострокові середні витрати збігаються з мінімальними довгостроковими. Момент досягнення абсолютних мінімальних витрат (в перспективі) настає, коли мінімальні короткострокові середні витрати даного обсягу випуску продукції співпадуть з мінімальними довгостроковими витратами цього ж обсягу випуску продукції, тобто коли повністю буде вичерпана можливість оптимуму використання підприємства з оптимумом умов даного обсягу, або коли оптимум використання підприємства буде відповідати заданим обсягом випуску продукції, тобто коли будуть вичерпані короткострокові і довгострокові можливості мінімізації та зниження витрат [9].

Практично підприємство може ніколи не досягти цього абсолютного мінімуму витрат (мінімуму середніх довгострокових, а отже, мінімуму сукупних витрат того ж обсягу випуску), оскільки в реальних умовах діє безліч факторів, які зрушують цей мінімум вправо вниз. Але в окремі короткі періоди може бути досягнутий мінімум сукупних витрат виробництва заданого обсягу продукції. Теоретично це виглядає так: коли короткострокова крива стосується

довгострокової, то досягається мінімум сукупних витрат відповідного обсягу випуску; не будь-якого обсягу випуску, а тільки одного з можливих в межах даної потужності підприємства. Оскільки потужності зростають в тривалому періоді не на одну одиницю продукції, а на безліч таких одиниць, то практично сукупні витрати будуть мінімізовані не тільки для одного, а для багатьох, які перебувають в межах перетину короткострокових кривих середніх витрат, обсягів випуску продукції.

Практично підприємство дізнається про те, що воно скільки-то мінімізувало свої сукупні витрати, через фактичне зниження середніх витрат або, точніше, через визначення еластичності витрат за обсягом випуску, тобто через зіставлення темпів приросту обсягу і зниження сукупних витрат в попередньому і поточному періодах. І через перше, і через друге мінімізація витрат відбувається в двох напрямках відразу, тобто і знижуються витрати, і максимізує обсяг випуску продукції. Рівність умов мінімізації витрат і максимізації прибутку підтверджує те, що мінімізуються економічні витрати.

Реально мінімізація витрат повинна відбуватися через виявлення і реалізацію резервів зниження собівартості продукції на заданий обсяг випуску, тобто через зниження витрат, пов'язаних з використанням покупних виробничих ресурсів (матеріалів, праці) та через виявлення прихованих витрат (втрачених доходів) [9].

У реальній практиці не представляється можливим безпосередньо використовувати метод мінімізації витрат з багатьох причин, в тому числі тому, що це багатофакторна дійсність, а не спрощена модель; що в теорії витрати мінімізуються на заданий (рівноважний) обсяг, при якому прибуток максимізує на величину, невідому, невизначну насправді, оскільки цей обсяг відповідає рівноважному стану підприємства, практично ідеального, яке також недосяжно.

Тому в основу можливих шляхів напрямків мінімізації та зниження витрат виробництва і їх реалізації слід покласти прийом послідовного мінімізації. На першому етапі відбувається угруповання (об'єднання) можливостей виробника по змістовним ознакам, а потім вона деталізується

шляхом послідовного переходу до ознак, що дозволяє охопити численні і різні сторони процесу пошуку можливостей мінімізації (зниження) виробничих витрат і втрат з одночасним збільшенням обсягу.

Існує три групи можливостей мінімізації витрат виробництва та обігу:

- можливості, які визначаються далекої зовнішнім середовищем (розробка нових видів матеріалів, палива, енергії та ін.);
- можливості галузевого рівня (розвиток спеціалізації, кооперування і співробітництва);
- внутрішні можливості підприємства.

Основним джерелом першої і другої груп можливостей мінімізації та зниження витрат є прискорення НТП.

Внутрішньовиробничі можливості виявляються двома способами. Частина з них виступає в явному вигляді, про них можна скласти уявлення на основі звітних даних. Це всі види непродуктивних витрат – штрафи, пені, позови, недостачі, втрати матеріальних цінностей і т.д.

Інша сторона можливостей мінімізації та зниження витрат виявляється в результаті додаткового дослідження, аналізу даних, тобто порівняння даних використання факторів. Як правило, це відхилення від прийнятої технології, встановленого порядку організації виробничого процесу, відхилення від норм витрачання матеріалів, палива, енергії, доплати робочим за понаднормовий час, втрати від простоїв машин, втрати від шлюбу і т.д.

Виявлення можливостей підвищення використання потенціалу підприємства, розробка конкретних заходів по кращому його використанню - одна з найважливіших задач виробництва підприємства, пов'язана безпосередньо з прихованими витратами. Застосування імітаційного планування, також вимагає роботи з витратами, маніпулювання ними [9].

У більшості випадків на практиці виявлення можливостей мінімізації та зниження витрат зводиться до визначення незапланованих витрат, тобто практично до тих факторів, які можуть не виявитися в наступному короткостроковому періоді. Для практиків характерно недостатнє використання

методів визначення доцільності витрат, виявлення невикористаних можливостей по заходах підвищення ефективності виробництва, підвищення потенціалу підприємства та його використання.

У короткостроковий період найдоступнішим методом управління витратами є їх зниження. Цей спосіб є найбільш ефективним у кризові моменти. При цьому можна обрати два напрямки: «мінімізація витрат при заданому рівні продажів», де мова і справді іде про зниження витрат, та «максимізація віддачі при фіксованому рівні витрат». Друга стратегія зовсім не означає, що витрат залишаться на тому ж рівні. Вони можуть зростати, якщо таке зростання підвищує їх ефективність. Крім того, дана стратегія вимагає використання складніших «інструментів», таких як: оптимізація складських запасів, поставки «точно в час», різні методики управління асортиментом [9].

У середньостроковій перспективі для управління витратами використовуються механізми мотивації: прив'язавши оплату праці менеджерів до роботи підрозділу, можна підвищити ефективність цієї роботи.

Мінімізація витрат у довгостроковому періоді – основне завдання, яке реалізується шляхом зміни всіх факторів з урахуванням кон'юнктури ринку.

Криві витрат у довгостроковому періоді показують мінімальні витрати виробництва будь-якого обсягу продукції, коли всі фактори виробництва є змінними.

У межах довгострокового періоду постійні витрати не мають місця.

Розбіжність довгострокового і короткострокового аналізу витрат виробництва полягає у відмінності ступеня еластичності факторів виробництва.

Протягом довгострокового періоду виробники мають можливість (яка нездійсненна у короткостроковому періоді) контролювати обсяг випуску і витрати, змінюючи не тільки інтенсивність виробничої діяльності на підприємстві, але й розміри і кількість підприємств.

Правило найменших витрат (Least Cost Combination Rule of Recourses) – це умова, при якій витрати мінімізуються в тому випадку, коли кожна грошова

одиниця, що витрачається на кожний ресурс, дає однакову віддачу - однаковий граничний продукт (MP).

Правило найменших витрат забезпечує рівновагу виробника. Коли віддача всіх факторів однакова, зникає проблема "їх перерозподілу, оскільки у виробника немає ресурсів, які могли б принести більший дохід. Виробник знаходиться у стані рівноваги, коли досягається оптимальна комбінація факторів виробництва, при якій забезпечується максимізація випуску [9].

Правило найменших витрат має важливе значення для раціонального ведення господарства в умовах обмежених ресурсів.

У процесі управління витратами основна увага зосереджується на мінімізації їх загального обсягу. Найбільшого значення при цьому набуває оперативність отримання інформації про витрати, що дозволяє втручатися у виробничий процес з метою його оптимізації, попереджувати невиробничі витрати, що має велике значення при підвищенні його ефективності.

У практичній діяльності реалізація заходів по зниженню витрат виробництва дуже часто вимагає додаткових витрат на удосконалення технологічних процесів, введення додаткових контрольних, облікових операцій. Такі питання є досить чітко розроблені в системах управління виробничо-господарською діяльністю зарубіжних фірм. Зниження витрат на виробництво при забезпеченні високоякісної продукції є фактором підвищення ефективності виробництва, додатковою можливістю зниження цін на продукцію і досягнення пріоритетів на ринках її збуту.

Виробництво будь-якого товару потребує затрат економічних ресурсів, що, у силу своєї відносної рідкості, мають визначені ціни. Кількість якогось товару, що фірма намагається запропонувати на ринку, залежить від цін (витрат) і ефективності використання ресурсів, необхідних для його виробництва, з одного боку, і від ціни, по якій товар буде продаватися на ринку, – з іншого.

Проте в процесі виробництва фірма-виробник поряд із витратами виробництва несе також витрати на просування товару на ринок, проведення

маркетингових досліджень, організацію реклами, сплачує податки тощо. Собівартість продукції є мірилом витрат і доходів підприємства. Зменшення витрат на виробництво продукції збільшує доходи, і навпаки [10].

Отже, собівартість відображає реальні витрати підприємства на виробництво продукції, дає можливість визначити ефективність його роботи. Товаровиробники в умовах конкуренції повинні прагнути до скорочення витрат виробництва або собівартості продукції.

Зниження собівартості продукції досягається за рахунок економії витрат по кожному елементу структури собівартості. Розглянемо основні шляхи такого скорочення за головними групами витрат. Це насамперед зменшення витрат сировини, матеріалів, енергії, тобто предметів праці. Ця економія може досягатися за двома напрямками: раціональним використанням названих ресурсів, що дає змогу знизити їхні витрати на одиницю виробленої продукції, а також здешевленням цих ресурсів.

Реалізація цих напрямів передбачає заміну традиційних матеріалів штучними з наперед заданими властивостями, підвищення продуктивності праці у галузях, що виготовляють сировинні й паливно-енергетичні ресурси, впровадження безвідходних технологій тощо.

Значну частку в собівартості продукції займають витрати, пов'язані з використанням засобів праці. До собівартості ці витрати входять у вигляді амортизаційних відрахувань.

З розвитком науково-технічного прогресу зростає технічна оснащеність виробництва, що призводить до збільшення як абсолютного розміру амортизаційних відрахувань, так і їхньої частки в собівартості. В цих умовах зниження собівартості за рахунок цього елемента можливе лише тоді, коли обсяг продукції, що виготовляється, збільшуватиметься швидше, ніж зростає сума амортизаційних відрахувань.

Для того щоб досягти цього співвідношення, потрібно підвищити продуктивність створюваних засобів праці, поліпшити їхню якість, забезпечити зростання продуктивності праці тощо.

Одним із елементів собівартості продукції є оплата праці. Зниження собівартості продукції за рахунок цього елемента можливе у двох напрямках:

по-перше, зниження заробітної плати, що в нормальних умовах функціонування економіки не може відбуватися;

по-друге, через зростання оплати праці, однак за умови, що його темпи будуть нижчі, ніж підвищення продуктивності праці.

Саме за такої умови досягатиметься економія заробітної плати на одиницю виготовленої продукції. Досягти цієї умови можна лише технічним та організаційним удосконаленням виробництва [10].

1.3 Механізм реалізації стратегії мінімізації витрат на підприємстві

Для розроблення стратегії скорочення виробничих витрат необхідно з'ясувати певні питання.

Наведені нижче питання можна використовувати для оцінки ефективності зусиль щодо скорочення виробничих витрат.

1. Орендні платежі:

- чи може компанія переглянути умови чинного орендної угоди?
- чи може компанія переїхати в іншу будівлю або приміщення?
- чи може компанія віддати частину площі в суборенду?
- чи не вигідніше компанії викупити орендоване приміщення?

Комунальні платежі:

- чи може компанія ввести більш жорсткий контроль за споживанням енергоресурсів?
- чи може компанія впровадити більш економічні процеси?
- чи може компанія перейти на нові умови оплати комунальних послуг (наприклад, оплачувати свої рахунки векселями, випущеними самим виробником електроенергії) [11]?

2. Ремонт і обслуговування устаткування:

– чи може компанія відкласти на тривалий або хоча б короткий строк деякі роботи по поточному обслуговуванню обладнання?

– чи не вигідніше компанії відмовитися від послуг підрядників і ремонтувати обладнання своїми силами, або ж компанії, що буде дешевше найняти для цього спеціалізовану організацію, якщо поточне обслуговування здійснюється самою компанією?

– чи може компанія домовитися з нинішніми підрядниками про поліпшення в свою користь умов договору про обслуговування обладнання?

– чи може компанія знайти нових постачальників сервісних послуг?

3. Інтеграція та дезінтеграція:

– чи може компанія знизити витрати за рахунок вертикальної інтеграції з постачальниками або клієнтами або за рахунок горизонтальної інтеграції з іншими виробниками?

– чи може компанія знизити витрати за рахунок розширення сфери свого бізнесу на інші ланки виробничого циклу, відмовившись від співпраці з суміжниками, або, навпаки, компанії вигідніше звужити свою виробничу сферу, поступившись частиною виробничого циклу або допоміжні роботи іншого виробника?

4. Скорочення витрат на рекламу продукції:

– чи може компанія переглянути свій рекламний бюджет?

– чи приносить реклама додатковий дохід, що перевищує витрати на неї?

– чи існують дані, які підтверджують, що збільшення витрат на рекламу поєднується з підвищенням обсягу продажів?

– чи можна здійснювати оплату рекламних послуг за допомогою бартерних операцій?

– сконцентрований чи рекламний бюджет на найбільш ефективних видах реклами?

Додаткові заходи щодо зниження витрат. Чи може компанія знизити витрати, скоротивши витрати:

- на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи?
- підтримання широкого асортименту продукції?
- дослідження ринку, рекламу і просування товарів або послуг?
- підтримка широкого кола клієнтів?
- підтримання певного якості послуг?
- ретельний відбір сировини і компонентів з певними технічними характеристиками?
- підвищення кваліфікації співробітників?
- механізацію виробничого процесу?
- організацію виробництва?
- збереження існуючої політики щодо обслуговування техніки і обладнання?
- швидкість виконання замовлень?
- збереження гнучкості виробничого процесу?
- підтримку каналів дистрибуції виробленої продукції [11]?

Можливості державної антикризової підтримки компанії визначаються відповідями на питання: чи може компанія отримати вигоду від якоїсь державної програми підтримки підприємництва шляхом лобіювання прийняття відповідних федеральних, регіональних або місцевих законів або отримання пільг і субсидій?

Розробка і здійснення стратегій зниження витрат вимагають творчого підходу, що враховує як цілі зниження витрат, так і особливості організації, її бізнесу, ринків, груп підтримки. Облік всіх цих факторів представляє певну складність, а навик їх використання формується разом з управлінським досвідом менеджера. Цей процес прискорюється, якщо менеджеру відомі найбільш поширені помилки, чинені при скороченні витрат, список яких наводиться нижче.

1. Невірне визначення найбільш важливих статей витрат, що підлягають скороченню. Помилки такого роду менш характерні для малих і середніх

підприємств, оскільки керівництво таких підприємств, як правило, має гарне уявлення про найбільш істотних витратах. Однак у міру розширення компанії та ускладнення її бізнесу керівництво може не помітити зростання витрат на окремих ділянках, наприклад: компанія концентрує увагу на найбільш легко визначаються витратами і не помічає суттєві і часто невиправдані витрати, приховані у статті "інші витрати".

2. Неправильне визначення носіїв витрат підприємства. Це, наприклад, може статися в тому разі, коли компанія, прагнучи до низьких виробничих витрат на одиницю продукції, починає виробляти більше товарів, ніж вона може продати. В результаті прагнення знизити виробничі витрати на одиницю продукції може призвести до їх загального збільшення через перевиробництво. Замість цього компанії слід було б сфокусувати увагу на скорочення загальних виробничих витрат.

3. Втрата індивідуальності і, як наслідок, конкурентоспроможності продукції компанії, особливо якщо відмінною рисою продукції було якість. Такий наслідок скорочення витрат є для компанії особливо згубним. Хоча різке скорочення витрат може в короткий термін збільшити прибуток компанії в довгостроковій перспективі воно завдасть їй непоправної шкоди. Наприклад, економлячи на підборі та професійної підготовки персоналу, магазин модного одягу, можливо, отримає певну вигоду. Однак така економія може підірвати престиж магазину і призвести до втрати клієнтів.

4. Серйозне погіршення відносин з залученими в бізнес групами підтримки (постачальниками, співробітниками компанії) через надмірне "викручування рук".

5. Зниження витрат на важливих ділянках нижче допустимої межі. Так, наприклад, без міри урізуючи трудові витрати, компанія може втратити ключових співробітників.

6. Нерозуміння механізму взаємозалежності витрат компанії: іноді загального зниження витрат можна досягти, збільшивши їх для якогось окремого виду діяльності. Наприклад, збільшення витрат може призвести до

укладення контрактів з новими постачальниками, продають сировину і матеріали дешевше, ніж старі постачальники.

Такі стратегії можуть бути необхідні у випадках гострих фінансових криз. Перед прийняттям рішень необхідний ретельний аналіз найважливіших аспектів витрат. Існує кілька конкретних областей, на які необхідно звернути особливу увагу [12].

Зниження витрат на оплату праці часто є відправною точкою відліку у зниженні витрат. Чинне російське законодавство дозволяє компаніям скорочувати кількість співробітників, так і їх заробітну плату. З такого роду рішеннями необхідно бути вкрай обережним, щоб у результаті звільнень не виникло нестачі в кваліфікованому персоналі основних спеціальностей. Зниження витрат на робочу силу може бути досягнуто за рахунок понаднормової роботи, роботи неповний робочий день і неповний тиждень, а також додаткових змін.

Скорочення витрат на сировину та матеріали може бути ще однією областю уваги антикризового керуючого. Матеріали дають значну добавку до витрат там, де для виробництва товарів використовується дороге сировину або ж задіяні значні його обсяги. Можлива спроба знайти нові джерела постачань або ж переробити продукт так, щоб було потрібно менше вихідних матеріалів.

Накладні витрати є ще однією областю, до якої можна звернутися. Заходи по їх зниженню можуть включати відмову від необхідних послуг, зниження додаткових виплат, зменшення суми коштів, які витрачаються на підготовку, суспільні зв'язки, рекламу, дослідження і розробки. Вибір варіантів значний.

Зміна розмірів підрозділів або управлінь. Може знадобитися зменшити розміри підрозділів або реалізувати їх функції в більш систематичній формі.

Стратегії скорочення активів.

Ці стратегії можуть реалізовуватися в декількох варіантах.

Внутрішнє вилучення, або раціоналізація. Стратегія передбачає, що фабрики можуть закриватися, а виробництво концентруватися в меншій

кількості місць. Для досягнення ефекту масштабу може змінюватися графік виробництва. Невикористані потужності потім можуть бути розпродані.

Продаж зі зворотною орендою. Компанія може прийняти рішення продати основні активи фінансової компанії, а потім орендувати їх. Такий варіант можливий тільки в тому випадку, якщо активи не служать забезпеченням вже взятої позики. Ні обсяг, ні можливості підприємства не змінюються. Зміни мають фінансову природу [12].

Продаж процвітаючого підрозділу. Це спосіб отримання кращої ціни, а також збільшення припливу грошових коштів. Проте, в більш довгостроковому плані це призведе до втрати прибутку, і до того ж продані відділення можуть створити основу для подальшого успішного виходу зі спаду.

Вилучення. Ця стратегія може ставитися до всього підприємству або його частин. Більш докладно вона буде розглянута нижче.

Стратегії створення прибутку.

Ці стратегії зазвичай складаються з різних варіантів стратегій повороту і часто включають в себе зміни у напрямку конкуренції. Зазвичай їм необхідний самий великий проміжок часу, щоб досягти значного впливу на показники компанії. Створення доходу в короткі терміни може бути результатом таких дій:

- покращення в системі управлінського контролю;
- поліпшення управління запасами;
- перегляду системи організації виробництва і переходу до методу "точно-в-строк";
- переконання дебіторів швидко розрахуватися за рахунками;
- активізації зусиль по розширенню продажів.

Стратегії повороту широко застосовуються і довели свою ефективність в антикризовому управлінні, тому розглянемо їх більш докладно [13].

Розглянемо механізми реалізації мінімізації витрат підприємства.

Стратегії зниження витрат.

Ці стратегії можуть здійснюватися в тому випадку, якщо в компанії створена система ефективного контролю витрат. Така система передбачає класифікацію витрат залежно від того, наскільки легко їх можна коригувати, використовуючи альтернативні рішення. Вона складається з наступних елементів.

Облік витрат. Іноді можна скоротити витрати, просто почавши їх систематично враховувати. Помічено, наприклад, що коли компанія починає реєструвати вихідні міжміські і міжнародні дзвінки своїх співробітників по даті, часу і мети, загальна кількість дзвінків знижується за рахунок зменшення дзвінків з особистих справ співробітників.

Підтримка співробітниками системи обліку витрат. Необхідно залучити співробітників до обліку витрат, заручитися їх підтримкою. Для подолання опору співробітників зміни системи обліку витрат потрібно пояснити їм необхідність зниження витрат, дати зрозуміти, що їх пропозиції щодо економії коштів будуть високо оцінені в майбутньому (в тому числі і матеріально) [13].

Класифікація витрат за ступенем залежності від обсягів виробництва. Більшість систем обліку поділяє витрати на постійні та змінні. Змінні витрати (сировина, прямі трудові витрати тощо) безпосередньо залежать від обсягу виробленої продукції. Постійні витрати (зарплата управлінського персоналу, відрядні витрати, рахунки за загальне енерго-, тепло - і водопостачання тощо), як правило, не залежать від обсягів виробництва. Деякі компанії класифікують змінні витрати також в залежності від того, наскільки легко їх вдається коригувати, коли змінюється виробнича активність. Наприклад, прямі витрати на матеріали зростають чи падають, майже автоматично реагуючи на зміни обсягів виробництва. Але прямі трудові витрати можна скорегувати, тільки якщо керівництво прийме відповідні заходи (скорочення штату, скорочення зарплат і т. д.). З іншого боку, витрати на оренду приміщення керівництву навряд чи вдасться скоротити у відповідь на падіння обсягів виробництва [14].

Аналіз причин виникнення витрат в компанії. Такий аналіз дозволяє зробити необхідні дії безпосередньо по ліквідації причин небажаного зростання витрат. Так, наприклад, якщо ростуть представницькі витрати, корисно чітко визначити, чому співробітники витрачають гроші компанії в дорогих ресторанах: тому, що компанія активно розширює клієнтську базу і зростає кількість підписаних контрактів, або тому, що просто ослаблений контроль за використанням представницьких коштів?

Поради щодо зниження витрат можуть виглядати наступним чином.

Три кроки до зниження витрат:

1. Класифікуйте ваші витрати за чітко позначених категорій. Наприклад – витрати на сировину і матеріали; оплату праці; всі прямі виробничі витрати, за винятком витрат на оплату праці; загальногосподарські витрати, за винятком витрат на оплату праці.

2. Зосередившись на найбільш значних витратах, визначте, які витрати повинні бути скориговані.

3. Сплануйте і здійсніть зниження витрат.

Можна ці рекомендації деталізувати, представивши дев'ять підходів до скорочення витрат і сім прийомів зниження витрат. Ці поки ще досить загальні міркування отримають в подальшому деталізацію при розгляді стратегій скорочення виробничих витрат, скорочення активів і створення прибутку.

Вісім підходів до скорочення витрат:

1. Знайти міру. Не витрачати більше, ніж необхідно вашому бізнесу в даний час.

2. Нові або старі партнери. Постарайтеся домовитися про більш сприятливих умовах з постачальниками, підрядниками та іншими партнерами, з якими ви працювали до кризи. Якщо домовитися зі старими партнерами не вдається, знайдіть нових, які можуть запропонувати більш вигідні для вас умови.

3. Горизонтальна інтеграція. Розвивайте горизонтальну інтеграцію, яка передбачає спільні закупівлі разом з іншим покупцем у одного постачальника.

Наприклад, дві торгові компанії можуть об'єднатися для отримання знижки за великий обсяг закупівель.

4. Вертикальна інтеграція. Розвивайте вертикальну інтеграцію, яка передбачає розвиток тісних взаємовідносин з постачальниками для контролю і за можливості зниження вартості отримуваних від них матеріалів і послуг.

5. Купувати чи виробляти. Перевірте, які компоненти (матеріали, сировина тощо) вашої компанії вигідно виробляти самої, а які дешевше закуповувати в інших виробників.

6. Орендувати або володіти. Перевірте, що вигідніше: орендувати приміщення (обладнання тощо) чи купити його, щоб користуватися їм на правах власника.

7. Форми оплати. Шукайте нові варіанти оплати. Наприклад, оплатити комунальні послуги вексями постачальника комунальних послуг.

8. Оптимізація технологічних процесів. Перевірте, чи не можна досягти економії за рахунок поліпшення технологічних процесів і організації праці, наприклад витрачаючи менший обсяг сировини на одиницю продукції [15].

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СИСТЕМИ ОБЛІКУ ВИТРАТ МЕТАЛУРГІЙНОГО КОМБІНАТУ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

2.1 Аналіз вітчизняного ринку металопродукції

У грудні минулого року було експортовано 1,459 млн. тонн металургійної продукції, що на 10,5% більше показника листопада (мінімальне значення в 2018 році). Надходження від експорту в грудні становили 753,4 млн. USD. Експорт сировинних матеріалів для металургії (товари з 72 групи) у грудні 2018 року склав 264,1 тис. тонн (один з найнижчих показників впродовж минулого року), що на третину менше показника листопада, експорт напівфабрикатів – 535,1 тис. тонн (плюс 25,6% до листопада), експорт прокату – 660 тис. тонн (плюс 32,3% до листопада). Грудневе зростання експорту прокату відбулося за рахунок зростання експорту плоского прокату на 40,4% у порівнянні з листопадом до 414 тис. тонн та сортового прокату – на 28,3% до 227,5 тис. тонн (рис. 2.1).

Якщо розглядати 2018 рік (звітний рік) в цілому, то перша половина року для українських експортерів була більш вдалою, ніж друга. Так у першій половині року обсяги експорту металургійної продукції становили не менше 1,6 млн. тонн в місяць, то у другій – не більше 1,5 млн. тонн в місяць.

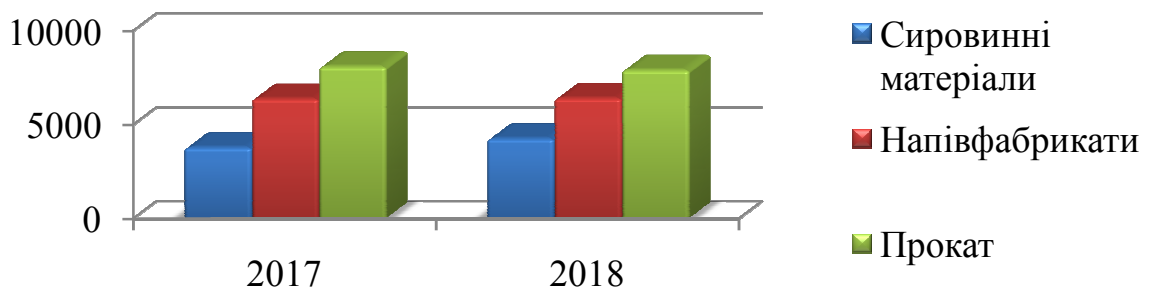


Рис 2.1 Динаміка обсягів експорту металургійної продукції

України у 2017–2018 рр., тис. т [16]

Аналізуючи зростання обсягів експорту металургійної продукції за підсумками 2018 року на 1,8% у порівнянні з 2017 роком до 18,548 млн. тонн, акцентуємо увагу на тому, що це зростання значною мірою обумовлено зростанням експорту чавуну – продукції з меншою доданою вартістю ніж готовий прокат або напівфабрикати. В звітному році експорт чавуну зріс на 28,4% у порівнянні з 2017 роком до 3,007 млн. тонн, а надходження від експорту становили 1,053 млрд. USD, що на 42,6% більше у порівнянні з 2017 роком. Основні ринки збуту українського чавуну – США, Італія та Туреччина. У грудні було експортовано 175 тис. тонн чавуну на суму 59,9 млн. USD, що є одним з найгірших показником 2018 року, як за обсягами експорту, так і за валютною виручкою [16].

Чавун – єдиний серед сировинних матеріалів, обсяги експорту якого в звітному році зросли. Зокрема, експорт феросплавів в 2018 році показав зниження на 3,5% до 904,3 тис. тонн у порівнянні з 2017 роком, а експорт металобрухту зменшився на третину (мінус 32,7%) до 327,6 тис. тонн. Надходження від експорту феросплавів в 2018 році становили 977,9 млн. USD (мінус 12,3% до показника 2017-го), від експорту металобрухту – 105,7 млн. USD, що на 12,9% менше показника 2017 року. В вересні-грудні обсяги експорту брухту становили 3,86-8,27 тис. тонн в місяць, для порівняння в квітні (до введення вивізного мита на металобрухт у розмірі 42 EUR/т) було експортовано 76,33 тис. тонн брухту на суму 24,87 млн. USD. Якщо зменшення експорту металобрухту було викликане введенням збільшеного вивізного мита, то зменшення експорту феросплавів відбулось, в першу чергу, через зменшення поставок в Туреччину, яка є найбільшим споживачем українських феросплавів. Зростання експорту феросплавів в інші країни Близького Сходу (Саудівська Аравія, Бахрейн, Оман) не змогло компенсувати втрати на турецькому ринку. Незважаючи на невдалі вересень та грудень, обсяги експорту сировинних матеріалів за підсумками 2018 року зросли на 12,5% у порівнянні з 2017 роком та становили 4,245 млн. тонн. Надходження від експорту сировинних

матеріалів становили 2,141 млрд. USD (плюс 8,2% до показника попереднього року) [16].

Показники експорту металургійних напівфабрикатів також зросли і за підсумками 2018 року експорт напівфабрикатів становив 6,401 млн. тонн, що на 0,5% більше у порівнянні з 2017 роком. В грошовому виразі зростання обсягів експорту напівфабрикатів було більш значним – 3,067 млрд. USD (плюс 18,9% до показника попереднього року). Основні споживачі українських напівфабрикатів – Італія, Туреччина, Єгипет, Алжир та Болгарія. Обсяги експорту готового прокату зменшились до 7,903 млн. тонн (мінус 2,3% у порівнянні з 2017 роком), але через загальне зростання цін на світовому ринку в сегменті готового прокату надходження від експорту прокату зросли, незважаючи на зменшення обсягів експорту. У грошовому виразі експорт прокату в 2018 році становив 4,654 млрд. USD, що на 15,3% більше у порівнянні з 2017 роком. Якщо експорт плоского прокату і плоского прокату з покриттям в 2018 році зросли, то зменшення обсягів експорту сортового прокату на 11,9% у порівнянні з 2017 роком до 2,748 млн. тонн обумовило загальне зниження показника експорту прокату. Частки плоского прокату, сортового прокату та плоского прокату з покриттям в структурі надходжень від експорту прокату за попередніми підсумками 2018 року становлять – 59,9%, 36,1% та 4% відповідно [16].

В 2018 році українськими підприємствами було експортовано 657 тис. тонн сталевих труб (69,5% – безшовні труби, 30,5% – зварні труби), що на 4,3% більше показника 2017 року. Надходження від експорту труб становили 737,9 млн. USD (82% – безшовні труби, 18% – зварні труби) – плюс 30% до показника 2017 року. Частка безшовних труб в звітному році у порівнянні з попереднім зросла як за обсягами експорту, так і за сумою надходжень – в 2017 році ця частка становила 66,2% і 79% відповідно. В грудні було експортовано 45,65 тис. тонн сталевих труб, що на 9,4% менше показника листопада і є найнижчим місячним показником в 2018 році. До зниження обсягів експорту труб призвело,

в першу чергу, зменшення в грудні експорту зварних труб – 8,7 тис. тонн (мінус 47,3% до показника листопада і найнижче значення впродовж 2018 року) [17].

Імпорт металопрокату в Україну за підсумками 2018 року зріс на 9% у порівнянні з 2017 роком та становив 1,346 млн. тонн. В грошовому виразі імпорт прокату становив 1,079 млрд. USD, що на 17,4% більше показника 2017 року. Зростання обсягів імпорту прокату відбулося за рахунок збільшення поставок в Україну сортового прокату на 22,7% до 537,7 тис. тонн на суму 352,2 млн. USD (на 36,4% більше показника 2017 року). Імпорт плоского прокату зменшився до 310 тис. тонн (мінус 3,8% у порівнянні з 2017 роком), а імпорт плоского прокату з покриттям зріс на 5% до 498,1 тис. тонн. Як вже було зазначено, витрати на імпорт прокату становили 1078,9 млн. USD, з яких 42,1% припадає на плоский прокат з покриттям, 32,6% – сортовий прокат, 25,3% – плоский прокат. (рис 2.2)

За 9 місяців 2018 року було вироблено 15,3 млн. тонн чавуну, 15,77 млн. тонн сталі, 13,83 млн. тонн прокату, 831 тис. тонн трубної продукції [18].

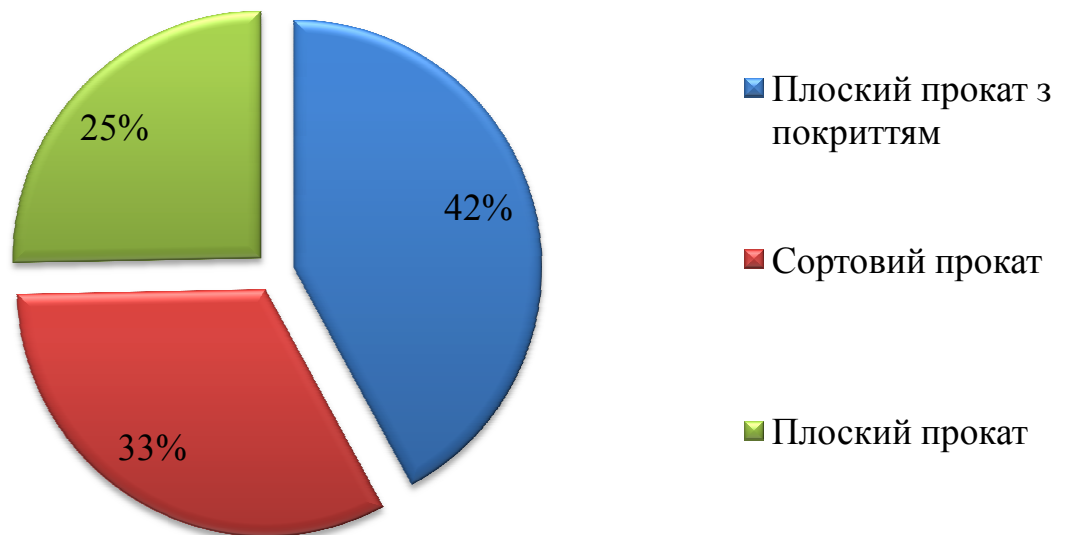


Рис. 2.2 Діаграма витрат на імпорт прокату у 2018 р., млн. USD [18]

Станом на 10 жовтня 2018 року в країні працювало 20 з 21 доменної печі, 8 з 9 мартенівських печей, 14 з 16 конвертерів, 7 з 15 електропечей та всі 14 машин безперервного лиття заготовки.

За підсумками січня-серпня 2019 року Україна зберегла за собою 10-е місце серед 40 країн-виробників чавуну. Про це повідомляє Укрметалургпром із посиланням на дані Worldsteel. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Рейтинг країн за обсягами виплавленого чавуну у 2018–2019 рр., тис. т [18]

Місце	Країна	Виплавка чавуну, тис. т		+/-%
		2018	2019	
1	КНР	509776	544710	+6.85%
2	Індія	70722	74967	+6.00%
3	Японія	52280	50876	-2.69%
4	Росія	34686	33718	-2.79%
5	Південна Корея	31170	31679	+1.63%
6	Іран	18010	20943	+16.29%
7	Бразилія	18782	17738	-5.56%
8	Німеччина	18298	17638	-3.61%
9	США	15866	15151	-4,51%
10	Україна	13632	13725	+0,68%
11	Тайвань	9670	10180	+5.27%

Задля зручної візуалізації рейтингу країн за обсягами виплавленого чавуну у 2018-2019 роках , вистроїмо діаграму (рис. 2.3).

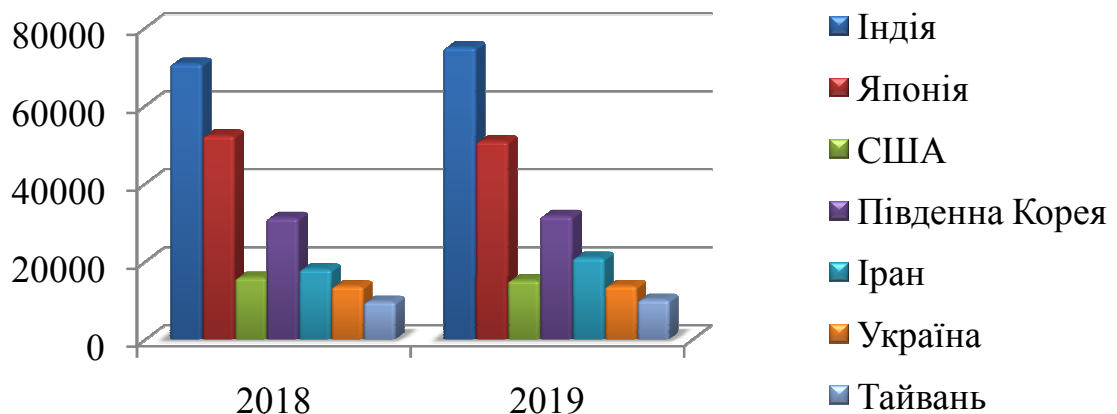


Рис. 2.3 Порівняльна діаграма обсягів виробництва чавуну в світі у 2018–2019 рр., тис. т [18]

У той же час серед 62 країн-виробників сталі Україна, як і раніше, обіймає 13-у позицію. Виплавлено 14,66 млн. т, що на 4,82% більше у порівнянні з січнем-серпнем 2018 року (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Рейтинг країн за обсягами виплавленої сталі у 2018–2019 рр., тис. т [19]

Місце	Країна	Виплавка сталі, тис. т		+/-%
		2018	2019	
1	КНР	609362	664869	+9,11%
2	Індія	72497	75697	+4,41%
3	Японія	70193	67589	-3,71%
4	США	56919	59229	+4,06%
5	Південна Корея	48334	48428	+0,19%
6	Росія	48450	48261	-0,39%
7	Німеччина	28464	27200	-4,44%
8	Туреччина	25189	22553	-10,47%
9	Бразилія	23482	22215	-5,39%
10	Іран	16153	17188	+6,41%
11	Італія	16144	15410	-4,55%
12	Тайвань	15351	15197	-1,00%
13	Україна	13981	14655	+4,82%
14	В'єтнам	8848	13882	+56,90%

Задля зручної візуалізації рейтингу країн за обсягами виробництва сталі у 2018-2019 роках, вистроїмо діаграму (рис.2.4).

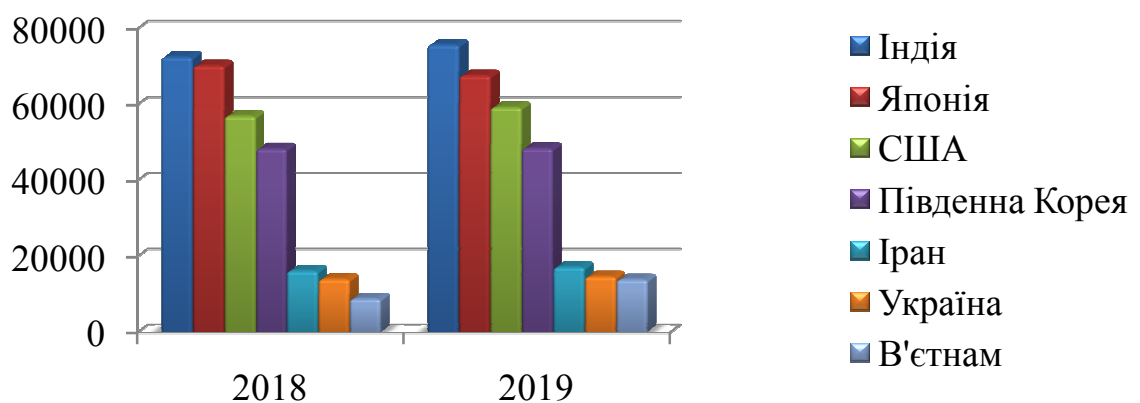


Рис. 2.4 Порівняльна діаграма обсягів виробництва сталі в світі у 2018–2019 рр., тис. т [19]

Світова виплавка чавуну становить 916,39 млн. тонн, з яких 855,14 млн. т доменним способом і 61,25 млн. тонн методом прямого відновлення. Це на 3,99% вище за показник аналогічного періоду 2018 року.

Світова виплавка сталі за 8 місяців 2019 року становить 1240,29 млн. тонн, що на 4,42% перевищує показник попереднього періоду [19].

Для розуміння перспектив вітчизняної чорної металургії слід брати до уваги не лише її нинішні проблеми, а й те, що за період незалежності України ця галузь пройшла ряд етапів свого розвитку. Нині, як зазначалося вище, ця галузь перебуває під контролем кількох потужних бізнес-груп, що за самою природою свого функціонування мають транснаціональний характер. До того ж надзвичайно висока залежність ефективності роботи українських металургійних підприємств від кон'юнктури світового ринку поєднується зі слабкістю внутрішнього ринку як споживача вітчизняної металургійної продукції. Така географія продажу українських чорних металів об'єктивно обмежує набір прямих й, особливо, непрямих засобів впливу української влади на функціонування та розвиток вітчизняної чорної металургії.

Зазначені диспропорції в напрямках потоків збуту продукції української чорної металургії через стагнацію світового ринку чорних металів нині мають особливо болючі наслідки для подальшого розвитку цієї галузі вітчизняної економіки. Причому зниження світових цін на чорні метали й, особливо, скорочення попиту на них відбувається за одночасного зростання курсу долара США до більшості інших вільно конвертованих валют і подорожчання кредитних ресурсів на міжнародних фінансових ринках. Так, за словами Ю. Риженкова, з другої половини 2014 р. ринок міжнародних кредитних ресурсів для вітчизняної чорної металургії закотився. Звісно, все це підвищує вимоги до роботи вітчизняних металургійних підприємств і якості бізнес-рішень їх менеджменту.

Нині надлишок вільних виробничих потужностей світової металургії становить 700 млн. т. А щоб ситуація на глобальному ринку сталі стабілізувалась, потужності розраховані приблизно на виробництво 300–350

млн. т. продукції треба було б закрити. Звичайно, це – лише ілюстрація до нинішньої ситуації, а не розрахунок реального розвитку ринку [20].

А це означає, що за умов загострення конкуренції на світовому ринку чорних металів, для українських металургів вкрай важливо освоювати не лише нові географічні ринки, а й нові товарні ринки у регіонах, де вже присутня українська продукція. Одним з таких доволі перспективних ринків, де ще вкрай низька присутність вітчизняних металургів, на думку деяких фахівців, є європейський ринок ливарної продукції (лиття). Утім за словами директора державного підприємства «Укрпромзовнішекспертиза» В. Власюка, незважаючи на наявність у ЄС досить привабливої ніші для українських виробників лиття, вихід на європейський ринок вимагає значних витрат часу і зусиль. Зокрема, основними перешкодами є технічна відсталість багатьох ливарних підприємств, що тягне за собою нездатність відповідати вимогам до якості продукції. Другорядними перепонами є відсутність знання європейського ринку, технічні бар'єри у стандартизації, недостатність фінансових інструментів підтримки експорту та незадовільне організаційне сприяння українському експорту за кордоном з боку держави. Тобто вихід українських ливарників на закордонні ринки пов'язаний зі значними труднощами. Однак наявність ємного ринку, активний розвиток машинобудівної галузі Європи та зняття частини обмежень експорту українських товарів до Євросоюзу створює можливості для переорієнтації українських ливарників, за умови модернізації виробництва та наполегливого просування вітчизняної продукції на європейському напрямі.

Тому для освоєння цього сегмента європейського ринку вітчизняним підприємцям, як до речі й інших нових для них географічних і товарних ринків продукції чорної металургії, потрібен певний час. Тому цього року не варто очікувати, що українська чорна металургія, навіть за умов виходу на нові ринки збуту, зможе радикально збільшити обсяги експорту своєї продукції. Це – перспектива більш віддаленого періоду. Та й то лише за умов відповідної цілеспрямованої роботи [20].

Взагалі-то, цілий ряд експертів також вважає, що українські металургійні компанії повинні від продажу напівфабрикатів і сировини переходити до експорту металопродукції з високою часткою доданої вартості. Однак висловлюється й думка про те, що зазначена стратегія, за умов глобального скорочення попиту на металургійну продукції не може служити панацеєю для наших металургійних підприємств. Зазначається також, що випуск металопродукції «преміум-класу» вимагає й вищої кваліфікації персоналу (більших витрат на оплату праці), і кращого устаткування, що також тягне за собою додаткові значні витрати. І це дійсно так. Однак подібні висловлювання доволі часто поєднуються з вимогами до уряду надати нові пільги вітчизняним металургійним компаніям, оскільки ця галузь відіграє надзвичайно велику роль в українській економіці і при цьому вона змушена працювати за вкрай несприятливої кон'юнктури ринку. Тобто подібна аргументація нерідко виступає банальним інформаційним прикриттям лобювання корпоративних інтересів. Хоча, з іншого боку, раціональна диференціація товарної структури виробництва, у тому числі, і металургійного завжди була одним з надійних засобів страхування бізнесу та запоруки його ефективності [21].

Водночас, враховуючи високу залежність роботи української чорної металургії від ситуації на світовому ринку, яка, як зазначалося вище, вельми складна й неоднозначна, закономірно постає питання про перспективи розвитку вітчизняного металургійного виробництва. Наприклад, у ЗМІ представлено рід оцінок очікуваних обсягів виробництва сталі у 2016 р. Щоправда, деякі з них, мабуть, варто розглядати радше як інформаційні засоби лобювання корпоративних інтересів, ніж як спробу об'єктивного прогнозу ситуації. Зокрема, до цієї категорії можна віднести оцінку обсягів виробництва сталі в Україні у 2016 р. на рівні 29,65 млн. т., що була складена на підставі пропозицій, наданих металургійними підприємствами об'єднанню «Металургпром». Адже на підставі цих пропозицій було складено баланс потреби вітчизняних металургійних підприємств у металобрухті на 2016 р. І такий обсяг потреб, як зазначалося вище, був одним із ключових аргументів

металургів на користь заборони експорту металобрухту з України та сприяння його імпорту. І це за наявності згаданого вище широкого спектра проблем цієї галузі вітчизняної промисловості та збереження поки несприятливої кон'юнктури світового ринку. До того ж досягнення зазначеного обсягу виробництва сталі, як повідомляють деякі ЗМІ, передбачає відновлення виробництва на Донецькому металургійному заводі, а також вихід на максимальні виробничі показники інших металургійних підприємств (Алчевський металургійний комбінат, Єнакіївський металургійний завод та ін.). За нинішніх умов такий перебіг подій видається надто мало ймовірним [22].

Якщо наприкінці цього року Україна буде мати той же металургійний комплекс, що й на початку року – це вже буде великий успіх. А в Україні торік було вироблено близько 23 млн. т. сталі. Він обґрунтував своє припущення надлишком у світі вільних потужностей для виробництва 700 млн. т. сталі, а також тим, що нині на світовому ринку настільки низькі ціни, яких не було в останні 15 років. При цьому, за його словами, аналітики, яких він, правда, конкретно не назвав, прогнозують, що така ситуація на світовому ринку триватиме 2–3 роки. Також президент Об'єднання підприємств «Металургпром» повідомив кореспондентів, що найбільші обсяги української сталі експортуються на Близький Схід і в Азію, де основними нашими конкурентами є Китай, Росія й Туреччина. Світове ж падіння попиту на сталь загрожує українській металургії, за його словами, скороченням робочих місць і навіть закриттям підприємств [23].

Аналіз публікацій ЗМІ показує, що практично одні й ті самі представники вітчизняної металургійної промисловості дають, по суті, різні прогнози обсягів виробництва сталі в Україні у 2016 р. Так, коли постає питання про поставки металобрухту на українські металургійні підприємства й обмеження його експорту, то у такому прогнозі фігурують доволі високі (як для нинішньої ситуації в Україні й у світі) показники. А коли постає питання про отримання якихось преференцій для металургійних підприємств, то згадується про погіршення кон'юнктури світового ринку чорних металів, надлишок

потужностей з виплавки сталі у світі, загострення конкуренції тощо. Тому подібні прогнози, як надто оптимістичні, так і надто песимістичні, сприймаються доволі скептично.

Утім, як засвідчив проведений вище аналіз, те, що і світова, і українська чорна металургія нині в доволі скрутній ситуації, сумнівів не викликає. Тому не дарма виконавчий директор Міжнародного фонду Блейзера О. Устенко висловив думку, що виробництво металургійної продукції в Україні не продемонструє істотного зростання у 2016 р. через погану ситуацію на відповідних світових ринках. Хоча й про скорочення чи стагнацію виробництва в металургійній промисловості цей експерт також не говорив [23].

Примітно, що, як зазначається в документах Світової асоціації виробників сталі, у січні цього року Україна збільшила виробництво сталі порівняно з аналогічним періодом минулого року на 3,6 %, тоді як решта країн-представників першої десятки світових виробників сталі (за виключенням Туреччини – +0,8 % обсягів виробництва) зменшили випуск цієї продукції. Також, за інформацією ЗМІ, Маріупольський металургійний комбінат ім. Ілліча, що входить у гірничо-металургійну групу «Метінвест», за оперативними даними, у січні – лютому 2016 р. наростив виробництво металопрокату на 10 % у порівнянні із січнем – лютом 2015 р. – до 0,39 млн. т. Повідомляють вітчизняні ЗМІ й про значне нарощування виробництва в січні цього року на Криворізькому гірничо-металургійному комбінаті «ArcelorMittal Кривий Ріг» [24].

Зазначена статистика, як і в цілому проведений вище аналіз, дають підстави припустити, що поточного року цілком імовірно певне збільшення обсягів виробництва у вітчизняній чорній металургії. Зокрема, не виключено, що сукупне виробництво сталі в Україні за підсумками 2016 р. може сягнути 25–27 млн. т. Причому більш імовірною видається нижня межа цього прогнозу, оскільки зовнішні й внутрішні загрози вітчизняній чорній металургії ще зберігаються. Що ж стосується обсягів виробництва сталі в Україні у 2016 р. на рівні 29,65 млн. т, які були озвучені представниками українських

металургійних підприємств, то як було обґрунтовано вище, такий прогноз не варто вважати реалістичним.

Водночас симптоматичним можна вважати й нещодавнє повідомлення в ЗМІ про те, що компанія ArcelorMittal вважає Україну пріоритетним напрямом свого бізнесу. Нинішні складності в компанії називають тимчасовими, і до 2019 р. планує інвестувати в розвиток свого бізнесу в Україні 1,2 млрд. дол. А вже ще в середині минулого року ЗМІ повідомляли нібито про наміри ArcelorMittal продати ряд своїх активів, включаючи «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Таким чином, не виключено, що якщо конфлікт на Донбасі не переходитиме у «гарячу» фазу й буде зберігатися принаймні в «замороженому» стані, а кон'юнктура світового ринку чорних металів після 2017 р. поступово поліпшуватиметься, то Україна зможе не лише зберегти своє 10 місце у світовому рейтингу виробників сталі, а й виробити для зовнішнього та свого внутрішнього ринку близько 30 млн. т. сталі. При цьому дуже ймовірно, що вітчизняні металургійні підприємства протягом зазначеного періоду поступово збільшуватимуть питому вагу продукції з високою часткою доданої вартості в сукупних обсягах виробленої ними продукції. Серйозно завадити подібному тренду розвитку української чорної металургії можуть або значне погіршення кон'юнктури світового ринку сталі та інших чорних металів, або ж розгортання масштабних воєнних дій на Донбасі. Причому ймовірність активізації останнього чинника нині видається більш вірогідною, принаймні з точки зору сили впливу на розвиток української чорної металургії [24].

2.2 Аналіз розвитку світового ринку металопродукції

Сталь є найважливішою галуззю в усьому світі, а сталеві вироби – це товар, який є дуже популярним на ринку. В останні роки зміни ринку, зрушення рівня імпорту та експорту та загальна слабкість світового попиту на сталь негативно вплинули на металургійну промисловість у всьому світі. Ціни на сталеві показники в цілому зазвичай знижувались між 2011 та 2016 роками,

перш ніж почати зростати в 2016 році. Ціни на сталь еталону продовжували зростати на початку-середині частини 2018 року, перш ніж змінити курс і зазнати різкого зниження через зміни торговельної політики [25].

У період з 2006 по 2018 рік у кожному регіоні, крім ЄС, було збільшено загальну кількість виробництва металургії. Найбільший приріст відбувся на Близькому Сході, додавши 46,1 мільйона метричних тонн потужності в порівнянні з періоду, загальною потужністю 67,3 млн. метричних тонн у 2018 році. Зокрема, на Азію та Океанію припадало на 90 відсотків із 768,4 млн. тонн глобальної потужності з виробництва сталі стали додані з 2006 року Інша Європа посіла друге місце збільшення потужностей на 29,9 мільйона метричних тонн, а за ними Південна Америка з 17,5, Африка з 10,5 млн. тонн, СНД з 12,6 млн. метричних тонн та Північ Америка з 1,2 млн. т. Ємність в Європейський Союз зменшився на 24,8 млн. Метричних тонн між 2006 та 2018 роки [26].

Наприкінці року ціна гарячої прокатки SteelBenchmarker у США була нижчою, ніж як пікова ціна гарячого прокату смуги в 2011 році, так і останній пік в середині 2018 року. З середини 2018 року до кінця року ціни впали понад 15 відсотків. Світова фінансова криза 2008-2009 рр. Була особливо складною для металургійної промисловості, і цей період буде помітний у наступному обговоренні глобальних показників сталі. Однак 2018 рік став періодом відносного зростання для металургійної промисловості, з більшим світовим попитом, більш високим рівнем виробництва та загальним зростанням глобального коефіцієнта використання потужностей (табл. 2.3).

Чотири з десяти найбільших країн світу з виробництва сталі в Азії та Океанії: Китай, Японія, Індія та Південна Корея. Китай – найбільша у світі країна з виробництва сталі та на 2018 рік становив понад половину світового виробництва 51,3 відсотка - загалом 928,3 мільйона тонн. Індія посіла друге місце з 5,9 відсотка світового виробництва або 106,5 мільйона метричних тонн, далі Японія – 5,8 відсотка (104,3 мільйона метричних тонн), США – 4,8 відсотка

(86,6 мільйона тонн) і Південна Корея – 4,0 відсотка (72,5 млн. тонн) (рис. 2.5) [27].

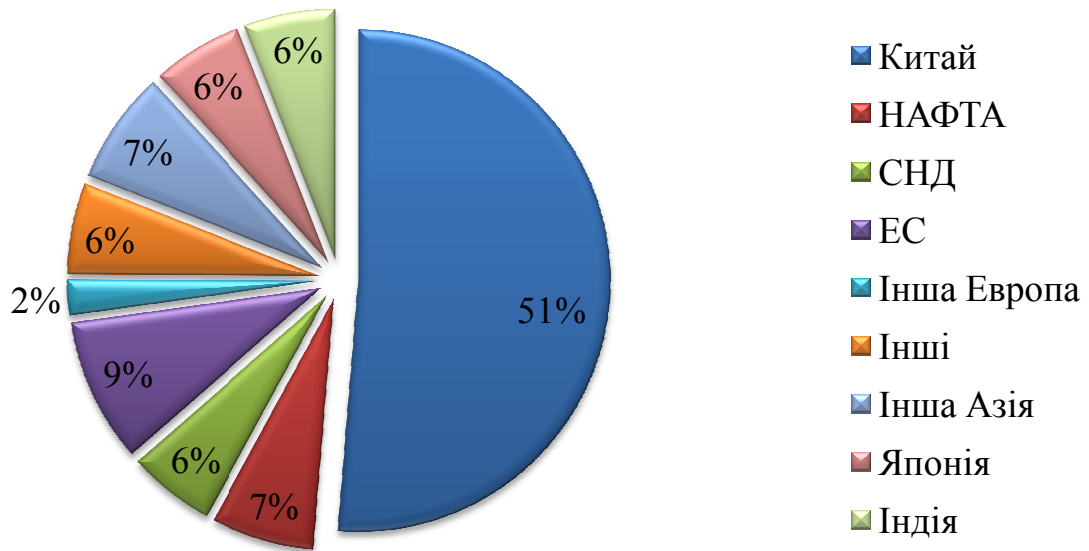


Рис. 2.5 Діаграма виробництва сталі в світі у 2018 р., % [28]

Пункт «Інші» враховує в себе: Африку – 1,0%; Середній Схід – 2,1%; Центральну та Південну Америку – 2,5%; Австралію та Нову Зеландію – 0,4%.

Таблиця 2.3

Топ 10 компаній-виробників сталі у 2018 р., млн. т [29]

Місце у рейтингу	Компанія	Обсяг виробництва млн. т
1	ArcelorMittal	96.42
2	China Baowu Group	67.43
3	NSSMC Group	49.22
4	HBIS Group	46.80
5	POSCO	42.86
6	Shagang Group	40.66
7	Ansteel Group	37.36
8	JFE Steel Corporation	29.15
9	Jianlong Group	27.88
10	Shougang Group	27.34

Проаналізуємо використання сталі за регіонами – Азія та Океанія представляють лівову частку світового використання сталі. Його попит на готові вироби з сталі становив у 2018 році понад 1,2 млрд. т, що становить дві

третини світового попиту. Європейський Союз становив 10 відсотків попиту при 169,7 млн. Метричних тонн, далі Північна Америка – 8,3 відсотка (142,9 мільйона тонн) і Близький Схід - 3 відсотки (51,1 мільйона метричних тонн). Країни СНД, Інша Європа та Південна Америка склали близько 3 відсотків попиту, а Африка – 2 відсотки. Зокрема, очевидні частки використання сталі для кожного регіону іноді розходяться з відповідними частками світового виробництва сирової сталі, що вказує на регіональний розрив між попитом і виробництвом. Всі країни Північної Америки, Близького Сходу, Іншої Європи та Африки мали дещо більшу частку попиту, ніж акції виробництва. Європейський Союз та Південна Америка мали приблизно рівні частки попиту та виробництва. Азія та Океанія та СНД мали дещо менші частки попиту, ніж акції виробництва (рис. 2.6) [30].

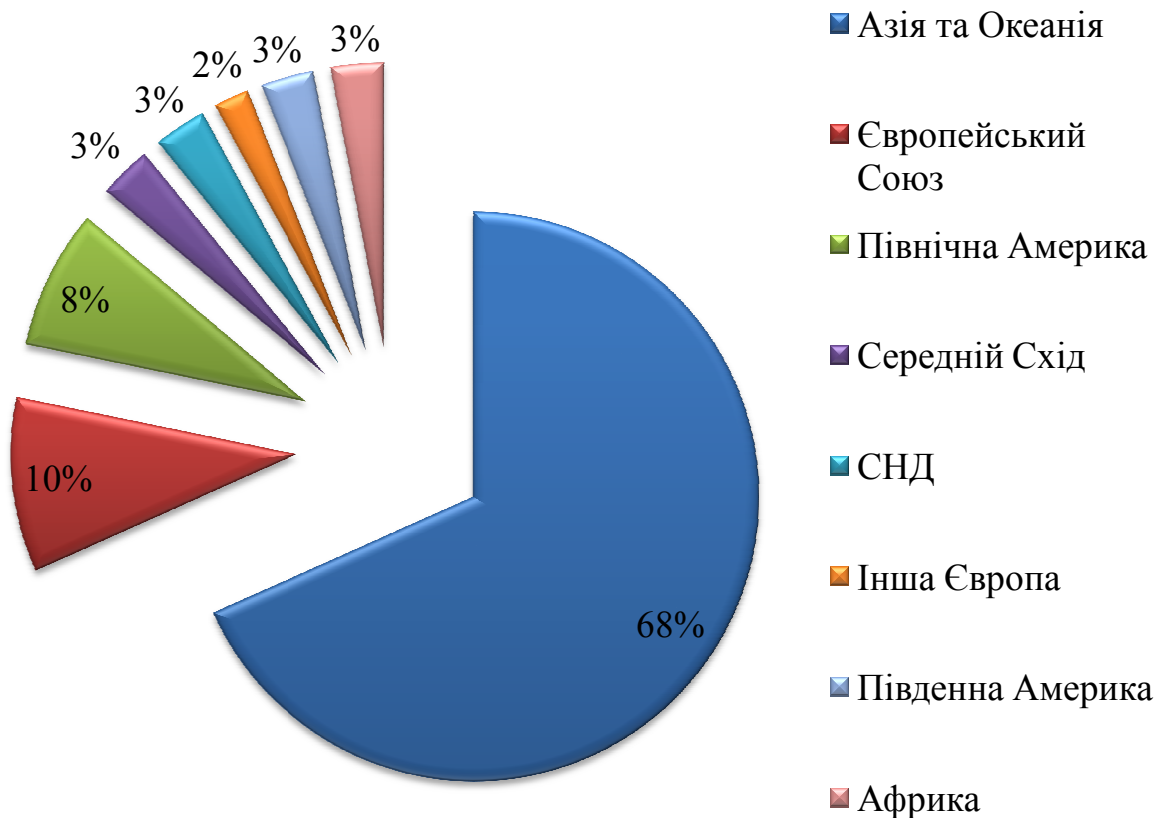


Рис. 2.6 Регіональний поділ споживачів сталі станом на 2018 р. [31]

Розглянемо, як представлені дані щодо експорту сталі за регіонами.

У період з 2006 по 2017 рік відбулися значні зміни в обсязі експорту на регіональному рівні, оскільки половина регіонів зменшилась, а половина зросла.

Обсяги експорту найбільше зменшилися з країн СНД, зменшившись на 11,8 млн. тонн між 2006 та 2018 рр., За ними йдуть Європейський Союз (5,9 млн. т) та Африка (-4,4 млн. т). Обсяг експорту з Азії та Океанії збільшився на 24 відсотки між 2006 та 2018 роками - зростання на 32,5 млн. Тонн. Рівень експорту на Близькому Сході за цей період збільшився на 9,2 мільйона метричних тонн, далі йдуть інші країни Європи (+5,1 мільйона метричних тонн) та Північна Америка (+1,1 мільйона метричних тонн) (табл. 2.4) [32].

Таблиця 2.4

Топ країн експортерів сталі у 2018.р, млн. т [34]

Ранг	Країна	Metric Tons	Ранг	Країна	Metric Tons
1	Китай	66,9	11	Бразилія	13,9
2	Японія	35,8	12	Тайвань	12,2
3	Росія	33,3	13	Нідерланди	10,9
4	Південна Корея	29,8	14	Індія	10,6
5	Німеччина	25,7	15	Іран	9,2
6	Туреччина	19,7	16	Іспанія	8,9
7	Бельгія	18,1	17	США	8,5
8	Італія	17,4	18	Австрія	7,3
9	Україна	15,1	19	Канада	6,5
10	Франція	14,2	20	Польща	5,7

Розглянемо як представлені дані щодо імпорту сталі за регіонами.

Більшість регіонів збільшилися в загальному обсязі імпорту сталі у 2018 році порівняно з 2006 р. Лише Північна Америка, Африка та інші європейські країни у 2018 році імпортували менше, ніж у 2006 році, зменшившись на 952 мільйони тонн, на 3,7 мільйона тонн, на 206 мільйонів метричних тонн відповідно. Азія та Океанія мали найбільший приріст імпорту сталі за період з 2006 по 2018 рік (+ 13,8 млн. Тонн), далі йдуть Європейський Союз (+5,2 млн. Метричних тонн), Південна Америка (+3,7 млн. Метричних тонн) та Близький Схід (+2,4 млн. Тонн) (табл. 2.5) [35].

У 2006 р. Найбільша частка світового імпорту становила Європейський Союз, Азію та Океанію та Північну Америку - відповідно 36%, 32% та 13%. У 2018 році частка Європейського Союзу зросла до 47 відсотків, частка Азії та Океанії зросла до 4 відсотків, а Північна Америка – до 7 відсотків [36].

Таблиця 2.5

Топ країн-імпортерів сталі у 2018.р, млн. т [37]

Ранг	Країна	Metric Tons	Ранг	Країна	Metric Tons
1	США	30,8	11	Індонезія	11,6
2	Німеччина	27,1	12	Мексика	11,0
3	Італія	20,9	13	Іспанія	10,7
4	Таїланд	15,3	14	Нідерланди	10,2
5	Бельгія	15,0	15	Філіппіни	9,0
6	Франція	14,8	16	Канада	9,0
7	Південна Корея	14,8	17	Індія	9,0
8	Китай	14,2	18	Малайзія	7,9
9	Польща	12,0	19	Тайвань	7,6
10	Туреччина	12,0	20	Чехія	7,3

У 2018 році Китай знову став рейтингом як найбільший експортер продукції металургійного виробництва в світі, експортуючи 66,9 млн. Тонн, а США – найбільший імпортер, отримавши 30,8 млн. Тонн. Країни Європейського Союзу склали вісім з перших 20 країн як за експортом, так і за імпортом, тоді як країни з Азії та Океанії припадали на п'ять найбільших експортерів та вісім кращих імпортерів [38].

Тепер подивимось як розділився експорт (рис. 2.7) та імпорт (рис. 2.8) на рівні товарів.

На рівні категорії товарів у 2018 році в торгівлі сталеливарними виробами переважав експорт та імпорт плоскої продукції, який становив 49 відсотків експорту, 214 мільйонів тонн і 58 відсотків імпорту, 187 мільйонів метричних тонн [39].

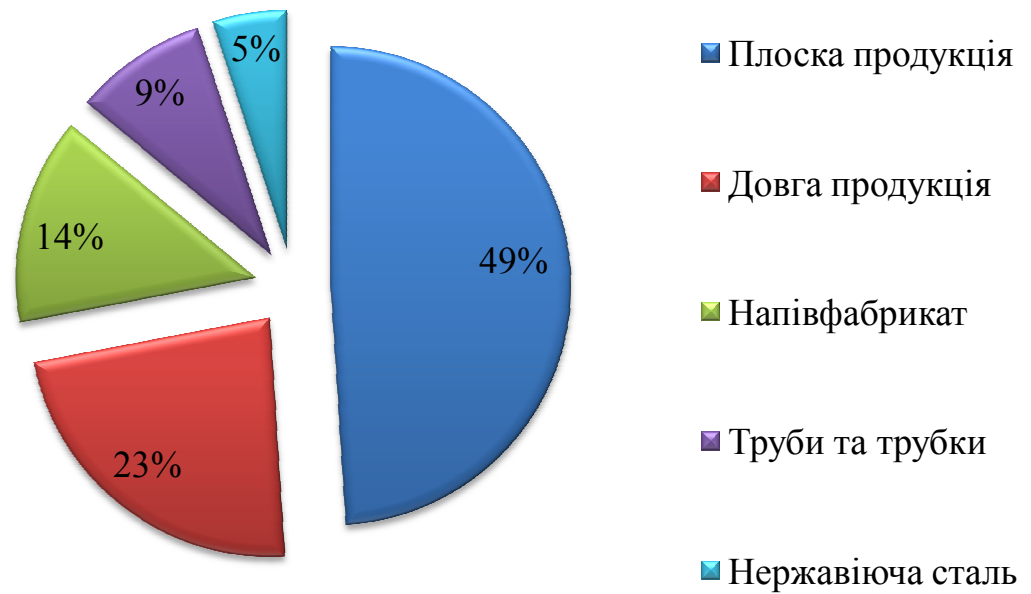


Рис. 2.7 Глобальний експорт товарів зі сталі у 2018 р., % [42]

Експорт довгої продукції становив 23 відсотки світової торгівлі сталі, або 101 мільйон метричних тонн, а імпорт довгої продукції становив 26 відсотків, або 85 мільйонів тонн.

Експорт напівфабрикатів становив 14 відсотків, імпорту напівфабрикату немає, тобто він становить 0%, труб та трубок - 9 відсотків, а з нержавіючих виробів – приблизно 5 відсотків. Імпорт труб та трубок становив 9 відсотків, а виробів з нержавіючої сталі приблизно 7 відсотків [41].

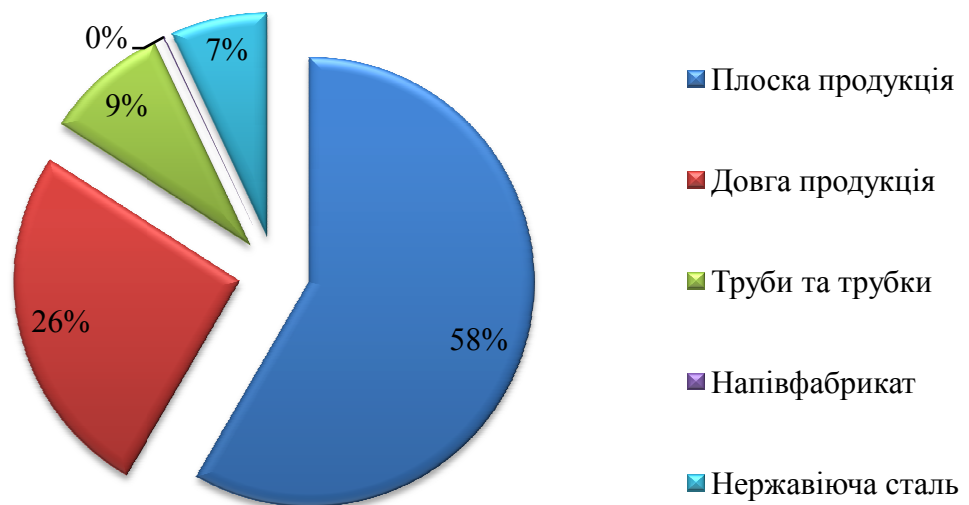


Рис. 2.8 Глобальний імпорт товарів зі сталі у 2018 р., % [42]

2.3 Характеристика організаційно-економічної діяльності ПАТ «Запоріжсталь»

ПАТ «Запоріжсталь» – підприємство з повним металургійним циклом, яке займає лідируюче місце по виробництву сталі в Україні, обсягами експорту металопродукції більш ніж в 50 країн світу, а також податкових відрахувань.

У 2018 року комбінат збільшив податкові перерахування в бюджет України направивши в державну казну понад 3,8 млрд. гривень.

Запоріжсталь – це:

- третій за обсягами виробництва металу в Україні;
- кожна п'ята тонна українського металу зроблена на комбінаті;
- 15% валютної виручки України;
- понад 250 млн. тонн чавуну виплавив «Запоріжсталь» за 85-річну історію;
- Більше 60 європейських країн-споживачів нашого прокату;
- площа комбінату – понад 550 гектар або 777 футбольних полів;
- колектив – понад 11 000 співробітників;
- удвічі знижена енерговитратність виробництва – з 2012 року споживання природного газу знижено з 330 млн. кубометрів на рік до 163 млн. кубометрів в 2018 році;
- 70% продукції комбінату відправляється на експорт;
- щорічне виробництво 4,3 млн. тонн чавуну, 4,1 млн. тонн сталі, 3,5 млн. тонн прокату;
- понад 100 млн. гривень направлено на розвиток інфраструктури міста.

ПАТ «Запоріжсталь» в 2018 році поставив клієнтам водним транспортом через Запорізький річковий порт понад 670 тис. Тонн металопродукції.

Комбінат системно модернізує виробничі потужності, приділяючи особливу увагу питанням екології. З 2012 року направлено на екологічну модернізацію і реконструкцію комбінату порядку 10,6 мільярда гривень.

Головними екологічними проектами останніх років стала модернізація газоочисних систем всіх шести агломашин комбінату, масштабна реконструкція доменної печі № 3, капітальні ремонти на 4 і 5 доменних печах, будівництво нової градирні. За підсумками екологічної модернізації «Запоріжсталь» визнаний переможцем у номінації «Лідер комплексної зеленої модернізації» в рамках конкурсу «EKOTRANSFORMATION-2018».

З 2012 року «Запоріжсталь» реалізує комплексну програму з екологічної модернізації підприємства. На ці цілі комбінат вже спрямував понад 10,6 млрд. гривень. Комбінат виконав екологічну реконструкцію доменних печей з устаткуванням агрегатів сучасними аспіраційними установками, які забезпечують очищення від пилу до 30 мг/м^3 . Шість агломашин аглофабрики також оснащені сучасними аспіраційними установками, які забезпечують очистку від пилу до 20 мг/м^3 , по сірчаному ангідриду – до 400 мг/м^3 .

У 2013 році реконструйована газоочистка агломераційної машини № 1. У 2014 році модернізована доменна піч № 4, побудовані нова лінія соляно-кислотного травлення в ЦХП № 1 і нова газоочистка на агломашині № 2. На реалізацію цих проектів спрямовано понад 1 млрд. 400 млн. гривень. Крім того, в програму модернізації підприємства входять реконструкція газоочисток агломашин № 3 – № 6, відновлювальні ремонти доменних печей № 3 та № 5 та будівництво нової турбоповітродувки. На ці цілі заплановано виділити близько 200 млн. доларів. Також в перспективних планах підприємства перехід до конвертерного способу виплавки сталі.

У листопаді 2016 року «Запоріжсталь» зупинив доменну піч № 3 на масштабну реконструкцію. Інвестиції в проект становлять близько 1,5 млрд. гривень [42].

При реконструкції доменної печі № 3 застосований метод великовузлового складання за допомогою потужного крану компанії Mammoet вантажопідйомністю 1600 т. Вперше в Україні при реалізації великих інфраструктурних проектів комбінат «Запоріжсталь» використовував кращу світову практику – створив інтелектуальну модель доменної печі, яка

підвищить ефективність реконструкції, скоротить її строки проведення. Інтелектуальна 3D-модель доменної печі на етапі планування дозволила виявити і усунути понад 11 тисяч помилок.

У листопаді 2016 року «Запоріжсталь» зупинив доменну піч № 3 на масштабну реконструкцію. Інвестиції в проект становлять близько 1,5 млрд. гривень.

При реконструкції доменної печі № 3 застосований метод великовузлого складання за допомогою потужного крану компанії Mammoet вантажопідйомністю 1600 т. Вперше в Україні при реалізації великих інфраструктурних проектів комбінат «Запоріжсталь» використовував кращу світову практику – створив інтелектуальну модель доменної печі, яка підвищить ефективність реконструкції, скоротить її строки проведення. Інтелектуальна 3D-модель доменної печі на етапі планування дозволила виявити і усунути понад 11 тисяч помилок [42].

Реконструйована доменна піч № 3 ПАТ «Запоріжсталь» оснащена новітньою системою аспірації з приладами безперервного автоматичного контролю, яка відповідає найсуворішим європейським вимогам і забезпечує очистку викидів від пилу до 50 мг/м^3 . Також в рамках проекту встановлено новий бесконусний завантажувальний пристрій виробництва компанії Danieli Corus, збільшено з 16 до 20 кількість фурмених приладів і проведена комбінована футеровка з використанням новітніх технологій.

Сума витрат на науково-дослідницьку роботу за звітний рік становить 1 650,0 тис. грн.; ПАТ «Запоріжсталь» при плануванні своєї діяльності та прийняття інвестиційних рішень у обов'язковому порядку проводить оцінку потенційного впливу на навколишнє середовище на всіх етапах проекту, виконує ефективний екологічний моніторинг [42].

У 2018 р. на виконання моніторингових робіт затрачено 1,213 млн. грн. Діяльність комбінату націлена на попередження та постійне зниження впливу на навколишнє середовище.

Сума витрат на дослідження та розробку з будівництва за звітний період склала 3,4 млн. доларів США.

У 2019 року в рамках екологічної модернізації вже запусканий сучасний комплекс перехоплення промислово-злизових стоків. Він дозволить скоротити скидання промислових вод до Дніпра на 5 млн. м³ на рік. Інвестиції в проект склали 58,5 млн. гривень.

Також «Запоріжсталь» продовжує в 2019 році програму по ремоторизації локомотивного парку. На ці цілі комбінат направить 50 млн. гривень. Комбінат отримав атестат виробництва, що підтверджує високу кваліфікацію персоналу локомотивного депо і високу якість ремонту тепловозів

ПАТ «Запоріжсталь» стабільно працює, розвивається і продовжує модернізацію з використанням сучасних прогресивних і відповідаючи усім світовим стандартам природоохоронних технологій. Проектні потужності комбінату дозволяють виробляти близько 6,3 млн. тонн агломерату, 4,2 млн. тонн чавуну, 4,07 млн. тонн сталі, порядку 3,7 млн. тонн гарячого прокату, і порядку 1,2 млн. тонн холодного прокату [42].

Головними проектами екологічної модернізації комбінату є: проект модернізації газоочисних систем аглофабрики, що завершується, масштабна модернізація доменної печі № 4 з установкою системи аспірації ливарного двору і підбункерної естакади, будівництво нової травильної лінії в цеху холодної прокатки № 1, масштабна реконструкція доменної печі № 3.

Суттєвого зниження техногенного впливу на водні ресурси вдалося досягти завдяки будівництву сучасної травильної лінії в ЦХП-1, що дозволило повністю припинити скид вод від цеху в р. Дніпро та парів сірчаної кислоти – у атмосферу. В 2018 році комбінат ввів в експлуатацію вентиляторну градирню зворотного циклу газоочисток доменних печей, що дозволило скоротити забір свіжої води та скид зворотніх вод у водні басейни.

В 2019 році комбінат запустив в роботу комплекс з перехоплення стічних вод. Відтепер понад 5 млн. кубометрів води перехоплюються для подальшої очистки, знезараження та повернення у виробництво. Сумарно, завдяки вжитим

заходам, «Запоріжсталі» вдалося з 2012 року знизити скид вод у водні басейни на 16 млн. м³ на рік [42].

ПАТ «Запоріжсталь» веде активну екологічну модернізацію і реконструкцію існуючого обладнання, впроваджує інновації, постійно збільшуючи обсяги і ефективність виробництва, підвищуючи якість продукції, скорочуючи витрати.

Пріоритетними напрямками переобладнання виробництва є:

- енерго- і ресурсозбереження;
- підвищення якості та розширення сортаменту металопродукції;
- збільшення кількості виробництва гарячого і холодного прокату, чавуну, металовиробів і товарних слябів;
- впровадження передових екологічних технологій на виробництві.

ПАТ «Запоріжсталь» ввів в експлуатацію комплекс переробки шлаків «АМКМ» для утилізації промислових відходів з метою зниження впливу на навколишнє середовище. Інвестиції близько 30 млн. грн.

ПАТ «Запоріжсталь» першим серед промислових підприємств України запровадив сучасну інформаційно-диспетчерську систему (далі – ІДС) управління залізничним транспортом, удосконаливши при цьому систему візуалізації. На реалізацію проекту комбінат направив близько 600 тис. гривень. Успішно функціонує на підприємстві і система візуалізації та моніторингу технологічних процесів. Тепер в режимі реального часу контролюються основні виробничі процеси. Інвестиції в проект склали близько 5,8 млн. грн.

У пріоритеті екологічної модернізації комбінату знижувати частку викидів, які несуть з собою негативний вплив на навколишнє середовище: пил, сірчистий ангідрид (SO₂), інші викиди [42].

На ПАТ «Запоріжсталь» активно впроваджуються процеси безперервного вдосконалення. Серед реалізованих програм: «Бережливе підприємство», впровадження інструментів «5С», СПП і робота КНС.

Зокрема, в рамках роботи Системи подачі пропозицій щодо поліпшення виробництва, авторів раціональних ідей чекає винагорода. У 2016 році економічний ефект від СПП склав 215 млн. грн.

На комбінаті «Запоріжсталь» функціонує інтегрована система менеджменту якості, енергоефективності, охорони праці та екології (ICM), схвалена ТОВ «БЮРО ВЕРІТАС Сертифікейшн Україна» як відповідна вимогам міжнародних стандартів ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 та ТОВ «Технічні та управлінські послуги» вимогам міжнародних стандартів ISO 50001 (Додаток А).

Сертифікатами відповідності вимог міжнародних стандартів підтверджується досягнення реальних і стійких поліпшень комбінату як виробника агломерату, чавуну, сталевих слябів з вуглецевих, низьколегованих і легованих сталей, прокату гарячекатаного і холоднокатаного в рулонах і листах, стрічки сталевій, гнутих профілів, жерсті, кисню, азоту та інертних газів. Інтегрована система менеджменту ПАТ «Запоріжсталь» орієнтується на запити і очікування споживачів, персоналу, громадськості, органів влади і прагне до підвищення довгострокової конкурентоспроможності [42].

Пріоритетними завданнями в цьому напрямку є випуск високоякісної продукції при забезпеченні безпечних умов праці персоналу, мінімізації впливів на навколишнє природне середовище, захист здоров'я населення проживає в регіоні діяльності комбінату і підвищення енергоефективності. У травні 2016 р. ПАТ «Запоріжсталь» успішно пройшов ресертифікаційний аудит Системи енергетичного менеджменту і підтвердив сертифікат відповідності вимогам міжнародного стандарту ISO 50001 на новий трирічний період до 2019 року.

Також слід зазначити програму безперервного вдосконалення, що стартувала на ПАТ «Запоріжсталь» у серпні 2012 року. Безперервне вдосконалення – комплексний системний підхід до вирішення виробничих проблем, оптимізація виробничих процесів для зниження витрат сировини,

матеріалів, часу виробничого циклу і поліпшення якості продукції, що випускається.

Мета програми – зробити так, щоб кожен співробітник міг виявляти існуючі проблеми, визначати їх першопричини і впроваджувати системні рішення щодо усунення та недопущення цих проблем [42].

Основні напрямки роботи:

- система преміювання по КПЕ, розроблена і впроваджена в підрозділах комбінату. Для підвищення ефективності система постійно вдосконалюється;
- переліки КППтО (контрольовані параметри технології та обладнання), розроблені для підвищення якості продукції;
- оптимізація виробничих процесів за допомогою хвиль операційних поліпшень, проведених у підрозділах комбінату;
- системний аналіз причин відхилень співробітниками всіх рівнів з розробкою коригувальних та попереджувальних заходів;
- система подачі пропозицій і робота команд безперервного вдосконалення;
- «Школа виробничих менеджерів» на базі відділу безперервного вдосконалення ПАТ «Запоріжсталь»;
- «5С» – система організації робочого місця, яка значно підвищує ефективність і керованість процесів, покращує корпоративну культуру і піднімає продуктивність праці [42].

Система безперервного вдосконалення на ПАТ «Запоріжсталь» має низку перспектив, серед яких:

- Впровадження TPM – системи загального догляду за обладнанням, в якій спільно беруть участь технологічний і ремонтний персонал. Це підвищить надійність обладнання;
- Впровадження SMED – проведення переналагоджень обладнання з постійним підвищенням їх ефективності;

Ще можна додати, що «Запоріжсталь» реалізує програму з установки енергоефективного LED-освітлення на території і в цехах підприємства. Замість світильників з натрієвими лампами комбінат переходить на сучасні енергоефективні світлодіодні світильники (термін експлуатації LED-світильників становить понад 45 тис. годин). На реалізацію проекту комбінат скерував близько 4 млн гривень.

На першому етапі старі освітлювальні прилади замінили на світлодіоди в киснево-компресорному і доменному цехах. Річне споживання електроенергії знизилося на 730 тисяч кВт на рік. Економія становить близько 1,2 млн. гривень.

У 2019 LED-світильники були встановлені в сталеплавильному цеху та ЦГПТЛ, триває модернізація освітлення вздовж головних автошляхів комбінату. Старі світильники потужністю 250 Вт замінили на LED-ліхтарі у 120 Вт, які споживають мінімальну кількість електроенергії та забезпечують та забезпечують хорошу видимість в темний час доби [42].

В рамках проекту змонтовано близько 100 нових опор, встановлено 170 LED-світильників. Додаткові опори та світильники встановили в раніше мало освітлених місцях. Очікуваний економічний ефект складе більше 450 тис. гривень [42].

В 2019р. згідно прогнозу аналітичної організації World Steel Association попит на сталеву продукцію на світовому ринку збільшиться на 1,4%, до 1681,2 млн. тон. На думку експертів, попит на сталеву продукцію підтримують такі чинники як відновлення економічної активності в західних країнах, а також покращення результатів економік, що розвиваються. Найшвидше попит на сталеву продукцію буде збільшуватися в країнах Азії (без Китаю). Також підвищення попиту очікується на ринках Близького Сходу та АСЕАН завдяки продовженню реалізації інфраструктурних проектів. Що до України, в 2019 році очікується зростання споживання сталі на 0,9% - до 5,8 млн. тонн [30].

Попит на плоский прокат має деякі сезонні коливання (весняне збільшення на внутрішньому ринку у зв'язку з початком будівельного сезону, тощо), які, втім не мають суттєвого впливу на обсяги продажу.

Основні ринки збуту: внутрішній ринок 25,13%; Європа 17,26%; Туреччина 14,04%; Африка 11,83%; СНД 8,64%; Близький Схід 8,35%; Азія 6,02%; США 5,61% (рис. 2.9).

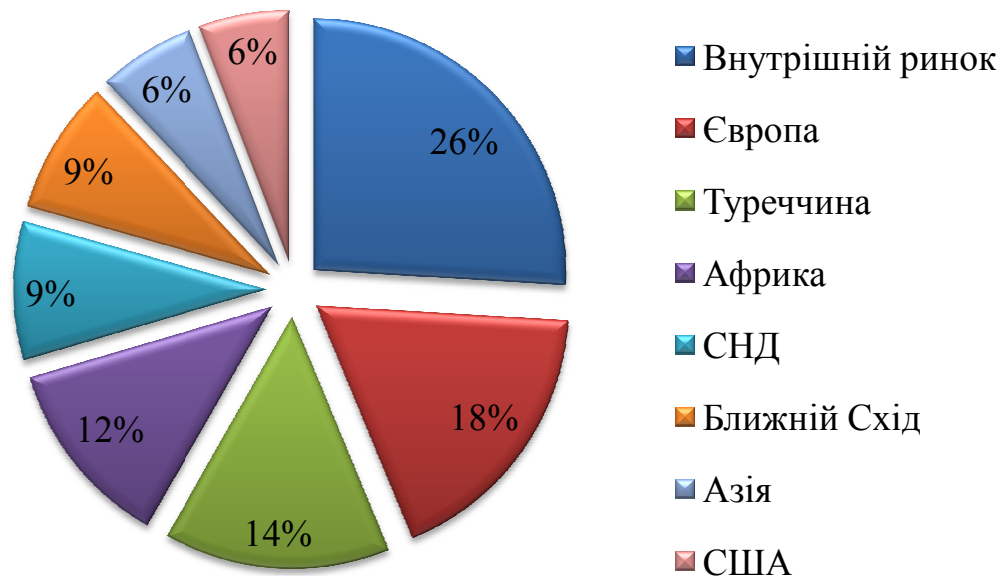


Рис. 2.9 Основні ринки збуту та основні клієнти ПАТ «Запоріжсталь» [30]

Основними клієнтами на внутрішньому ринку є:

- ТОВ "Метінвест СМЦ";
- ТОВ «МД Істейт»; ТОВ «ЗЛМЗ»; ПрАТ «ТЗ «ТРУБОСТАЛЬ»;
- ПрАТ «ММК ім. Ілліча» та інші.

Основними клієнтами на зовнішньому ринку є:

- ТОВ "Метінвест Євразія";
- ТОВ «Метінвест СМЦ»;
- ТОВ "Метінвест Дистрибуція";
- «Метінвест Інтернейшнл С.А.» та інші.

Розглянемо інформацію про основні ризики в діяльності ПАТ «Запоріжсталь», та заходи підприємства, щодо зменшення ризиків, захисту своєї діяльності та розширення виробництва та ринків збуту

Ризики державного керування:

1. Нестабільність курсу гривні до світових валют, що обмежує свободу маневру в експортній діяльності.
2. Відсутність повноцінного доступу на ринки капіталу, необхідного для реалізації великих інвестиційних програм підприємства.
3. Відсутність державних інфраструктурних проектів та програм підтримки промислової галузі. В умовах фінансової кризи та воєнних дій на сході країни підтримка вітчизняних галузей, споживачів металопродукції збільшила б попит на сталь на внутрішньому ринку.

Експортні ризики.

1. ПАТ «Запоріжсталь» більшу частину своєї продукції поставляє на експорт.

Нестабільність політичної ситуації в країні та економічної ситуації в світі і в окремих регіонах, а також проведення загороджувальних заходів та обмеження імпорту продукції в країнах-споживачах продукції комбінату викликають ризик зниження обсягу поставок продукції і цін. Ризики, пов'язані з експортом, трохи зм'якшує добре диверсифікована структура продажів [42].

Інформація про основні види продукції або послуг, що їх виробляє чи надає ПАТ «Запоріжсталь» необхідності перенаправляти поставки своєї продукції з одного ринку на інший.

Операційні ризики:

- 1) нерегулярні поставки сировини, пов'язані з нестабільною роботою залізниці;
- 2) зростання конкуренції та зниження цін на основну продукцію підприємства;
- 3) введення квот і інших економічних обмежень;
- 4) зростання цін на послуги монополістів ринку;

5) відтік кваліфікованого персоналу і брак молодих фахівців.

Виробничо-технологічні ризики. Для підвищення якості та конкурентоспроможності продукції на світових ринках разом зі зменшенням її собівартості необхідно замінити застаріле та зношене устаткування з проведенням модернізації сталеварного та прокатного обладнання підприємства.

Істотні проблеми, які негативно впливали на розширення ринків збуту, це:

- наслідки фінансової нестабільності в деяких регіонах, які зумовили зниження попиту на сталь;
- обмеження вільної торгівлі (антидемпінгові мита на прокат в країнах Індонезія, Таїланд, США, Мексика, Бразилія, Канада, Індія, Пакистан, а також країнах ЄС; ввізне мито на прокат в Туреччині та Тайвані);
- перевиробництво металопродукції в Китаї;
- послаблення курсу місцевих валют до долару США сприяє зниженню конкурентоспроможності імпоротної продукції (зокрема української);
- негативне економічне та соціально-політичне становище України формує думку у покупців про можливість невиконання комбінатом зобов'язань за контрактом;
- незадовільний стан рухомого складу залізничного транспорту призводить до підвищення періоду доставки металопродукції до точки призначення.

Для задоволення потреб ринку України та держав СНД в області гнучкості умов поставки оплати та ціноутворення комбінатом укладені договори комісії з ТОВ «Метінвест СМЦ», ТОВ «Метінвест Євразія» та ТОВ «Метінвест Дистрибуція», які мають сервісні метало-центри та забезпечують продукцією споживачів в обсязі менше вагонних норм [42].

Продаж металопродукції на експорт дальнього зарубіжжя здійснювався в 59 країн світу, найбільш великими ринками є: Туреччина, Македонія, Індія, Болгарія, Єгипет, Йорданія, Ліван, Польща, Ізраїль.

Джерела сировини, їх доступність та динаміка цін.

Основні види споживчої сировини для потреб підприємства – кокс, залізорудний концентрат, залізорудний обкотиш, вогнетривкі матеріали та інше.

Виробники залізорудного концентрату:

– ПРАТ «Інгулецький гірничо-збагачувальний комбінат», м. Кривий Ріг;

– ПАТ «Південний гірничозбагачувальний комбінат», м. Кривий Ріг.

Поставка здійснюється залізничним транспортом.

Виробники коксу:

– ПРАТ «Запоріжжкокс», м. Запоріжжя;

– ПРАТ «ДКХЗ», м. Кам'янське;

– ПРАТ «АКХЗ», м. Авдіївка.

Поставка здійснюється залізничним транспортом.

Виробник залізорудного обкотишу:

– ПРАТ «ПВНГЗК», м. Кривий Ріг [42].

Сировина є доступною. Поставка здійснюється залізничним транспортом.

Ціни на сировину в умовах ринкових відносин нестабільні, підвладні інфляційним процесам, коливанню курсу американського долара та євро, митній політиці. Великий вплив на динаміку цін мають виробники і розпорядники сировини, які є монополістами на ринку.

Інформація про особливості стану розвитку галузі виробництва, в якій здійснюється діяльність, рівень впровадження нових технологій, нових товарів, його становище на ринку.

З 2016 року в економіці України спостерігається відновлення загальної макроекономічної стабільності, що супроводжується структурними реформами, зростанням інвестицій, спрямованих на вітчизняну економіку, зростанням купівельної спроможності населення, зростанням випуску продукції промисловими підприємствами, активізацією будівництва та покращенням ситуації на зовнішніх ринках.

У 2018 році ВВП зріс на 3.3% (в порівнянні з аналогічним показником у 2017 році на рівні 2.1%).

Крім того відбулися позитивні зрушення в монетарній політиці. Національний банк України ("НБУ") провів ряд заходів по врегулюванню ситуації на фінансовому ринку, які були спрямовані, окрім іншого, на стримування рівня інфляції. В 2018 році індекс інфляції України сповільнився до рівня 9.8% (в порівнянні з 13.7% у 2017 році) [42].

Починаючи з 2016, НБУ здійснив ряд кроків щодо пом'якшення валютних обмежень, які були запроваджені протягом 2014-2015 років. Зокрема, обов'язкова частка продажу надходжень в іноземній валюті на міжбанківському ринку поступово зменшилась з 75% до 50% починаючи з 5 квітня 2017 року та до 30% починаючи з 1 березня 2019 року. В додаток до цього, нормативний період розрахунків за операціями, здійснених в іноземній валюті, зріс з 90 до 180 днів починаючи з 26 травня 2017 року та до 365 днів починаючи з 7 лютого 2019 р.

В грудні 2018 Рада Директорів МВФ затвердила 14-місячну програму фінансування stand-by, на суму 3.9 мільярдів доларів США, що замінила собою чотирирічну програму «Механізм Розширеного Фінансування». В рамках нової програми перший транш на суму 1.4 мільярди доларів США було отримано у грудні, подальші ж виплати будуть розглядатися у травні та листопаді 2019 року в залежності від успішності виконання вимог, зазначених у Меморандумі про економічну та фінансову політику [42].

Україна також відновила діяльність на міжнародному ринку боргового капіталу, здійснивши випуск 15- річних єврооблігацій з відсотковою ставкою 7.375% на рекордні 3 мільярди доларів США у вересні 2017 року. В жовтні 2018 року Україна розмістила єврооблігації, що будуть погашені двома траншами на загальну суму 2 мільярди доларів (5.25-річні єврооблігації зі ставкою 9.000% на суму 750 мільйонів доларів США та 10-річні єврооблігації зі ставкою 9.750% на суму 1.25 мільярдів доларів США), випуск яких забезпечив пом'якшення боргового навантаження в короткостроковому періоді [42].

Станом на 1 вересня 2017 року вступила у силу Асоціація Європейського Союзу з Україною, що забезпечило підвищення рівня лібералізації торгівлі, покращення стандартів якості продукції та інтеграцію української економіки в економічне середовище Європейського Союзу.

Після загальноекономічного спаду, що спостерігався протягом періоду 2014–2015 р., в 2016 р. ціни на металопродукцію почали відновлюватись. Зростаючий тренд також продовжився і протягом 2017 та 2018 років. Середня ціна на гарячекатаний рулон збільшилась на 46% протягом періоду з 2016 по 2018 рік.

ПАТ «Запоріжсталь» є одним з найбільших металургійних підприємств України з обсягів виробництва.

Інформація про конкуренцію в галузі, про особливості продукції (послуг).

Товариство залишається єдиним в Україні постачальником холоднокатаного листа особливої складної витяжки, що використовується в автомобільній промисловості, чорної жерсті, деяких видів холоднокатаного прокату для інструментальної та машинобудівної галузей, а також великим постачальником гнутих профілів.

ПАТ «Запоріжсталь» займає стратегічно вигідне положення, оскільки розташоване на однаковій відстані від головних ринків збуту, джерел постачання сировини, на перехресті важливих транспортних магістралей, що дає можливість використовувати усілякі види транспортування (у тому числі річковий транспорт) продукції з метою оптимізації потоків [42].

Найважливішими перевагами продукції ПАТ "Запоріжсталь" перед конкурентами є:

- розвинена структура збуту продукції як на Україні, так і за кордоном;
- раціональне співвідношення ціни металопродукату та його якості;
- клієнтоорієнтовність при реалізації продукції.

Основні конкуренти :

- ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» (Україна);

- ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат» (Україна);
- ВАТ «Магнітогорський металургійний комбінат» (Російська Федерація);
- ПАТ «Северсталь» (Російська Федерація);
- U. S. Steel
- Кошіце (Словаччина);
- ПАТ «АрселорМіттал Теміртау» (Казахстан);
- ArcelorMittal Galati (Румунія) а також металургійні комбінати Китаю та Туреччини.

У 2018 році на комбінаті освоєно сім видів нової продукції:

- Гарячекатаний рулонний прокат марки S355JR товщиною 3,8-6,0 мм;
- Гарячекатаний рулонний / листовий прокат марки ASTM A36 / A36M;
- Гарячекатаний рулонний прокат завтовшки 8,1-10 мм із сталі марки 20;
- Гарячекатаний рулонний прокат марки DX51D;
- Холоднокатаний рулонний прокат марки DX51D;
- Холоднокатаний рулонний прокат марки DC01 в повній відповідності з євростандартом;
- Холоднокатаний рулонний прокат марки DC01 з додатковим легуванням бором.

Кількість постачальників за основними видами сировини та матеріалів, що займають більше 10 відсотків у загальному обсязі постачання [42].

У 2018 році постачальниками за основними видами сировини та матеріалів, що займають більше 10% в загальному обсязі постачання були:

- ТОВ «Метінвест Холдинг» (залізорудний концентрат, обкотиші);
- ПрАТ «Запоріжжкокс» (кокс, коксовий дріб'язок, металобрухт, кокс горіх та інші матеріали) [42].

Детальніше проаналізуємо стан виробництва на ПАТ «Запоріжсталь» в періоди квітень 2018 до квітня 2019 років , січень - квітень 2018 до аналогічного 2019 року , листопада 2018 до листопада 2019 року , та січень – листопад 2018 року до того ж самого 2019 року , для того щоб потім порівняти данні та скласти діаграми та зробити висновки щодо виготовлення чавуну , сталі та прокату .

У квітні 2019 року на ПАТ «Запоріжсталь» виготовлено 382,1 тис. т чавуну, 341 тис. т сталі, 290 тис. т прокату. (рис. 2.10).

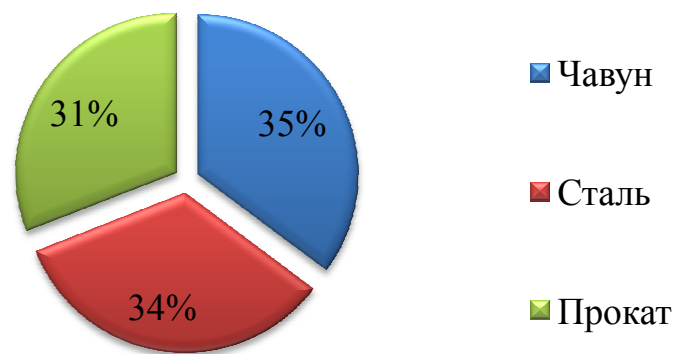


Рис. 2.10 Діаграма розподілу виробництва продукції ПАТ «Запоріжсталь» у квітень 2019 р., тис. т [42]

Порівняємо данні за квітень 2019 року з даними за квітень 2018 року (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Обсяг виробництва чавуну, сталі та прокату на ПАТ «Запоріжсталь» у квітні 2018 та 2019 років [42]

Найменування показника	Одиниця вимірювання	Квітень 2018	Квітень 2019	Квітень 2019 до квітня 2018, %
Обсяг виробництва чавуну	тис. тонн	359,7	382,1	106,2
Обсяг виробництва сталі	тис. тонн	333,9	341,0	102,1
Обсяг виробництва прокату	тис. тонн	310,8	290,0	93,3

Розглянемо детальніше обсяг виробництва на прикладі діаграми (рис. 2.11).

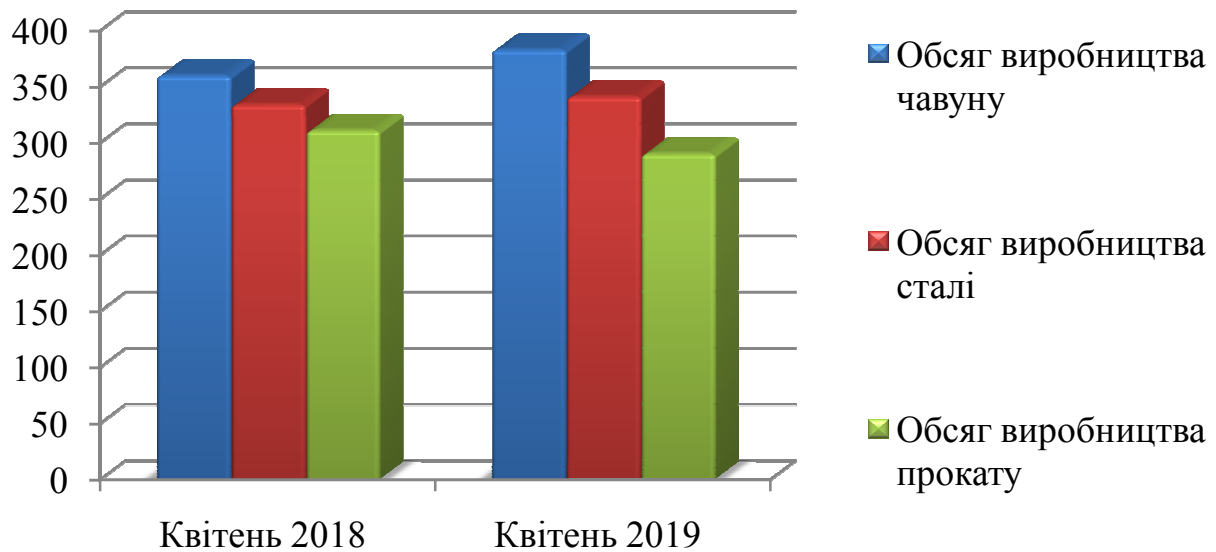


Рис. 2.11 Діаграма обсягів виробництва чавуну, сталі та прокату у квітні 2018 та 2019 років, тис. т [42]

З запропонованих даних порівняно з квітнем 2018 року, у квітні 2019 року, виробництво чавуну збільшилось на 6,2%, сталі на 2,1%, а прокату зменшилось на 6,7%.

Проаналізуємо детальніше ще один період виробництва на ПАТ «Запоріжсталь», а саме з січня по квітень 2019 року виготовлено 1497,5 тис. тонн чавуну, 1369,1 тис. тонн сталі, 1063,8 тис. тонн прокату (рис 2.12).

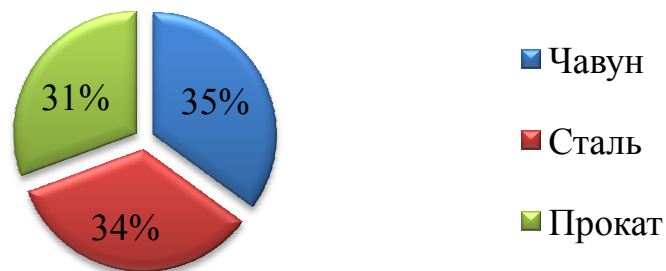


Рис. 2.12 Діаграма розподілу виробництва продукції ПАТ «Запоріжсталь» з січня по квітень 2019 р., тис. т [42]

Порівняємо данні за січень–квітень 2019 року, з даними за січень-квітень 2018 року (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Обсяги виробництва чавуну, сталі та прокату на ПАТ «Запоріжсталь»
у січні–квітні 2018 та 2019 років [42]

Найменування показника	Одиниця вимірювання	Січень – квітень 2018 р	Січень – квітень 2019 р	Січень – квітень 2019 р до січня – квітня 2018 р, %
Обсяг виробництва чавуну	тис. тонн	1480,1	1497,5	101,2
Обсяг виробництва сталі	тис. тонн	1383,3	1369,1	99,0
Обсяг виробництва прокату	тис. тонн	1202,8	1063,8	88,4

Розглянемо детальніше обсяги виробництва продукції ПАТ «Запоріжсталь» у діаграмі (рис. 2.13).

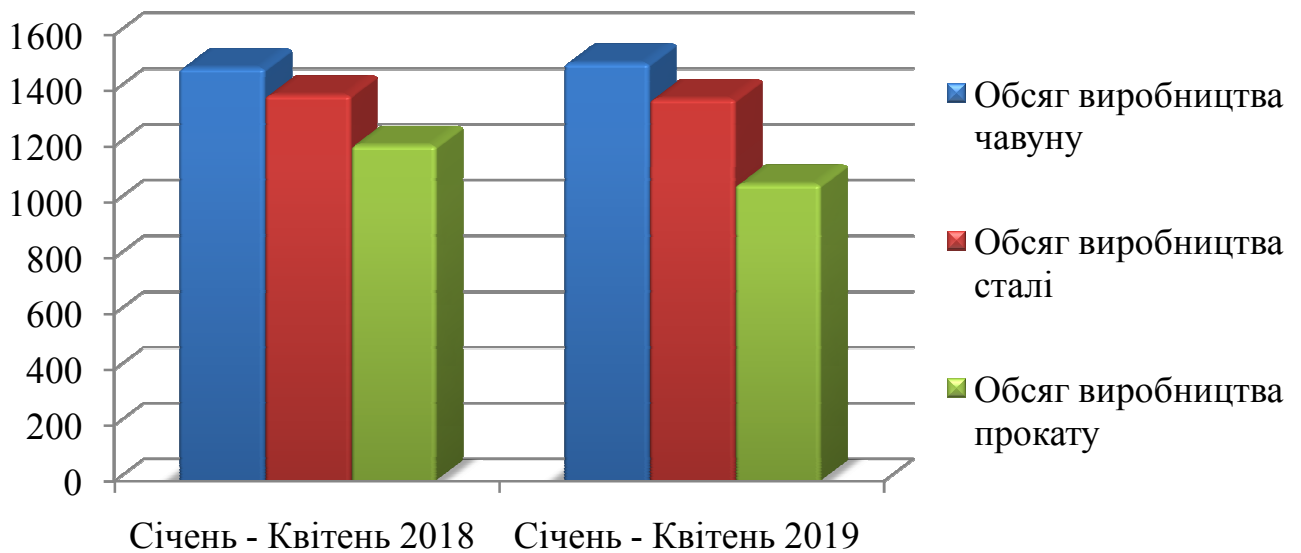


Рис 2.13 Діаграма обсягів виробництва чавуну, сталі та прокату
у січні–квітні 2018 та 2019 років, тис. т [42]

З даних діаграми за січень-квітень 2019 року, порівняно з січнем-квітнем 2018 рок було вироблено на 1,2% більше чавуну , проте на 1% менше сталі та на 11,6 % менше прокату.

Складемо аналогічний аналіз виробництва на ПАТ «Запоріжсталь» у листопаді 2019 року ,а саме було вироблено 351,9 тис. т чавуну, 293,2 тис. т сталі, 242,8 тис. т прокату (рис. 2.14).

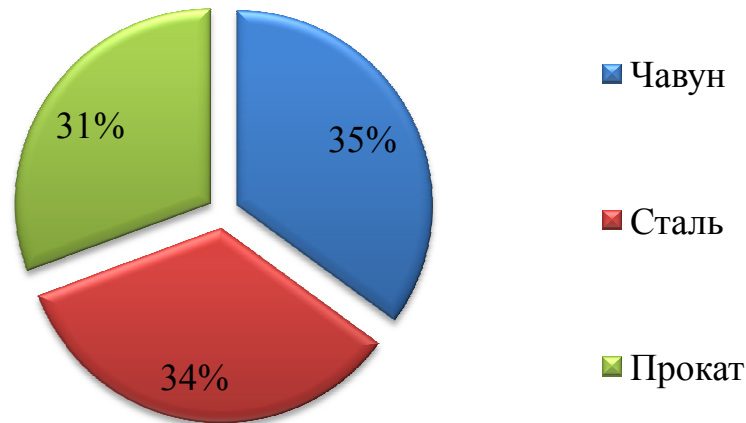


Рис. 2.14 Діаграма розподілу виробництва продукції ПАТ «Запоріжсталь» у листопаді 2019 р., тис. т [42]

Порівняємо данні за листопад 2019 року з даними за листопад 2018 року (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Обсяг виробництва чавуну, сталі та прокату на ПАТ «Запоріжсталь» у листопаді 2018 та 2019 років [42]

Найменування показника	Одиниця вимірювання	Листопад 2018	Листопад 2019	Листопад 2019 до листопада 2018, %
Обсяг виробництва чавуну	тис. тонн	341,7	351,9	103,0
Обсяг виробництва сталі	тис. тонн	330,2	293,2	88,8
Обсяг виробництва прокату	тис. тонн	269,3	242,8	90,1

Розглянемо детальніше обсяги виробництва у діаграмі (рис. 2.15).

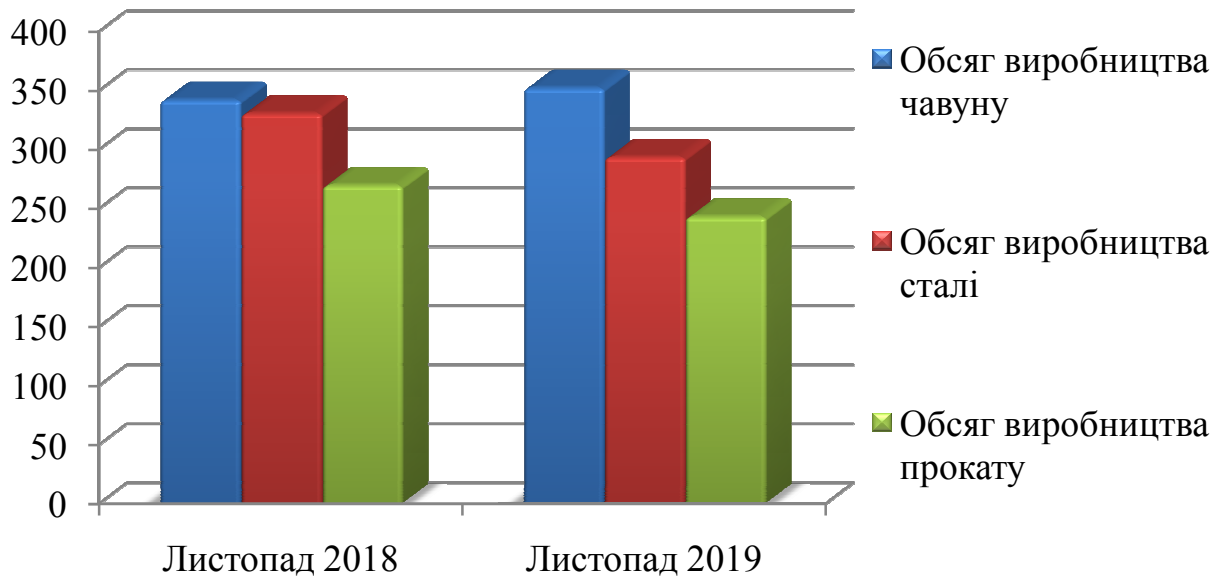


Рис. 2.15 Діаграма обсягів виробництва чавуну, сталі та прокату у листопаді 2018 та 2019 років, тис. т [42]

З запропонованих даних за листопад 2019 року, порівняно з листопадом 2018 року було вироблено на 3,0% більше чавуну, проте на 11,2% менше сталі та на 9,9% менше прокату.

Розберемо останній період виробництва з охоплених, саме з січня по листопад 2019 року було вироблено 3966,3 тис. т чавуна, 3674,0 тис. т сталі, 3074,6 тис. т прокату (рис. 2.16).

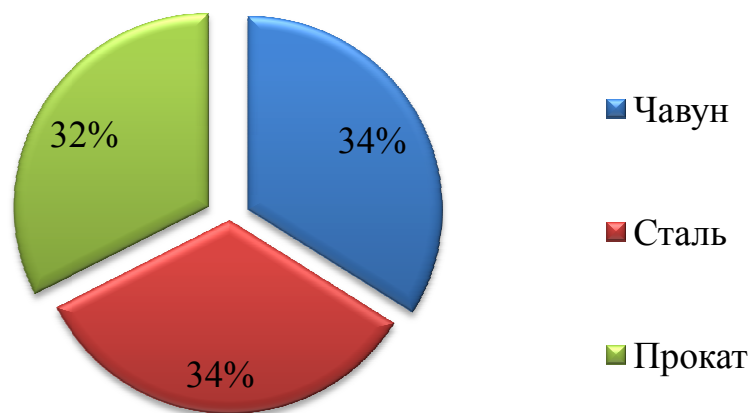


Рис. 2.16 Діаграма розподілу виробництва продукції ПАТ «Запоріжсталь» за січень–листопад 2019 р., тис. т [42]

Порівняємо данні за січень–листопад 2019 року з даними за січень–листопад 2018 року (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Обсяги виробництва чавуну, сталі та прокату на ПАТ «Запоріжсталь»
за січень – листопад 2018 та 2019 років [42]

Найменування показника	Одиниця вимірювання	Січень-листопад 2018 р	Січень-листопад 2019 р	Січень-листопад 2019г до січня-листопада 2018г, %
Обсяг виробництва чавуну	тис. тонн	4028,5	3966,3	98,5
Обсяг виробництва сталі	тис. тонн	3761,3	3674,0	97,7
Обсяг виробництва прокату	тис. тонн	3263,6	3074,6	94,2

Розглянемо детальніше обсяги виробництва на прикладі діаграми (рис. 2.17).

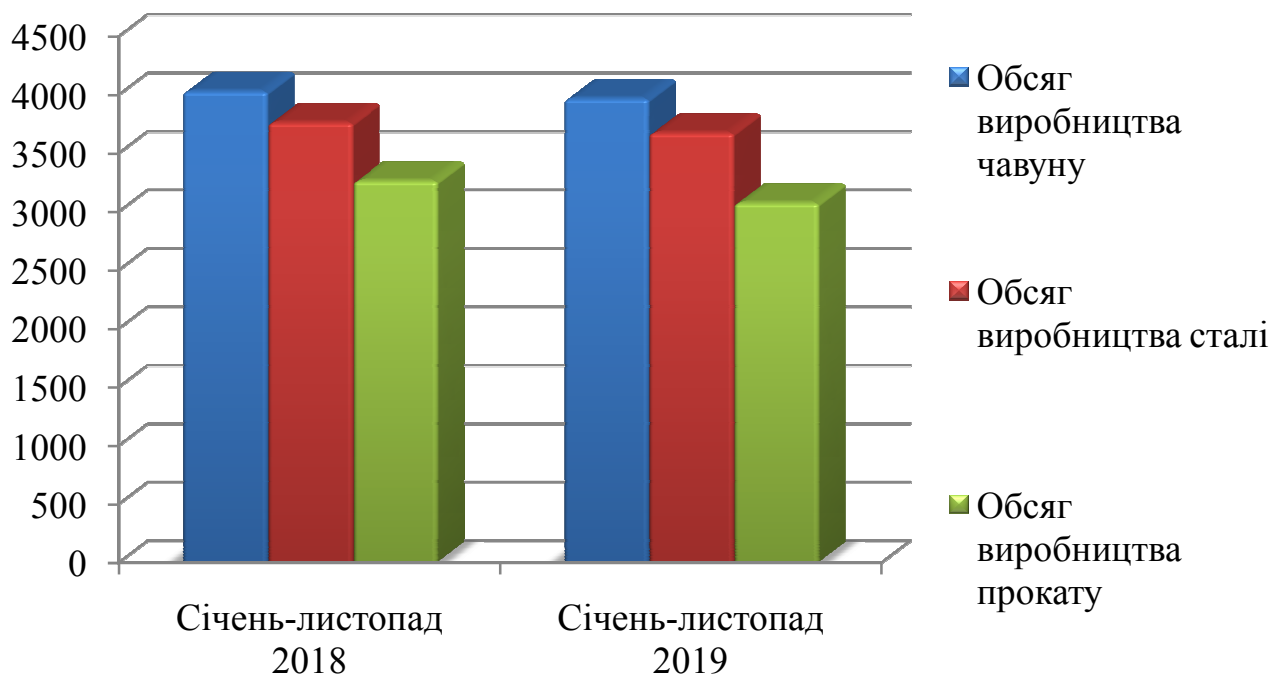


Рис. 2.17 Діаграма обсягів виробництва чавуну, сталі та прокату за січень – листопад 2018 та 2019 років, тис. т [42]

З запропонованих даних за січень – листопад 2019 року , порівняно з січнем – листопадом 2018 рік було вироблено на 1,5% менше чавуну , на 2,3 % менше сталі та на 5,8 % менше прокату.

Для більш детального аналізу отриманих даних складемо фінальну діаграму задля того, щоб побачити картину обсягу виробництва чавуну ,сталі та прокату на ПАТ «Запоріжсталь» в цілому за вказані періоди , далі задля зручності та економії місяця на діаграмі зробимо такі позначення :

- квітень 2018 та 2019 років – період 1,
- січень-квітень 2018 та 2019 років – період 2,
- листопад 2018 та 2019 років – період 3,
- січень – листопад 2018 та 2019 років – період 4 (рис. 2.18).

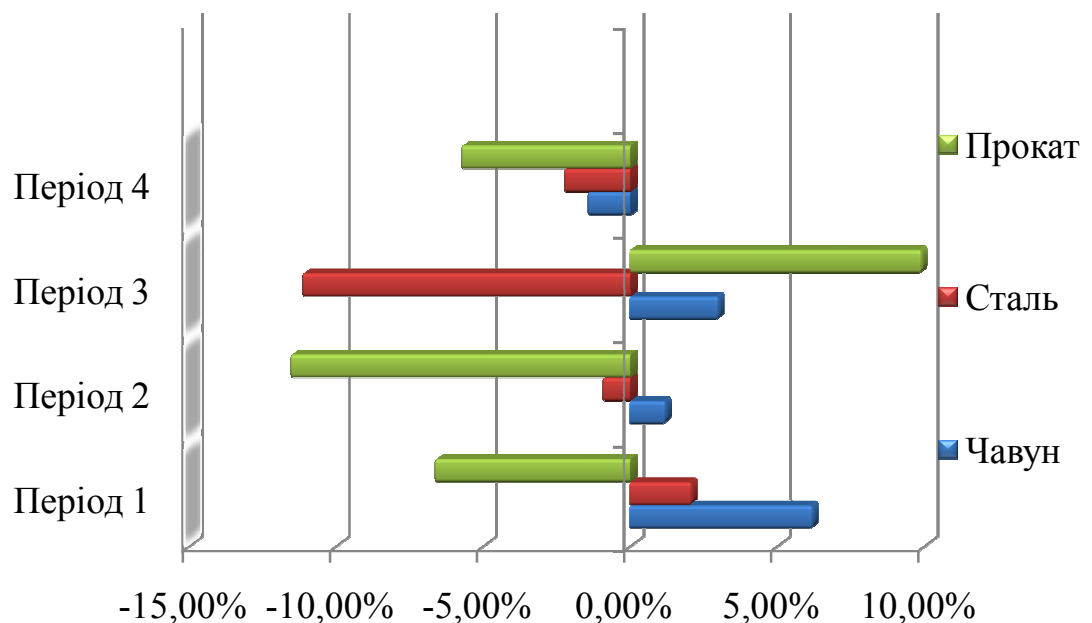


Рис. 2.18 Діаграма аналізу виробництва чавуну, сталі та прокату на ПАТ «Запоріжсталь» у 2018 та 2019 рр., % [42]

Тож як видно з запропонованої діаграми відбувається збільшення вироблення прокату у період січня – листопаду 2019 у порівнянні по 2018 року, також з інформації, що подана вище можемо зробити висновки про зменшення вироблення сталі та чавуну на даний період.

РОЗДІЛ 3

ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ МІНІМІЗАЦІЇ ВИТРАТ НА ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

3.1 Розробка перспективної стратегії мінімізації витрат на ПАТ «Запоріжсталь»

ПАТ «Запоріжсталь» стрімко розвивається та вдосконалює цехи задля виробництва більш якісного продукту, та робить усе щоб успішно конкурувати з іноземними виробниками .

Комбінат є одним з найбільших в Україні виробником прокату, в тому числі особливо складної витяжки для автомобільної промисловості, консервної тари, холоднокатаного листа та стрічки для інструментальної та машинобудівної промисловості, листа з легованих сталей, гнутих профілів і товарів народного споживання [42].

Металопродукція ПАТ «Запоріжсталь» має раціональне співвідношення ціна/якість.

Загальна сума експорту становить 38 823 027 тис. грн. Частка експорту в загальній сумі реалізації становить 65,63%. Основні ринки збуту: внутрішній ринок, Європа, Туреччина, Африка, СНД, Близький Схід, Азія, Америка.

Проведемо аналіз металопродукції ПАТ «Запоріжсталь», яка експортується, що складається з прокату, чавуну, та виробів з подальшої переробки.

Розглянемо ситуацію з реалізацією металопродукції:

- реалізація прокату у натуральній формі – 3 471 845 т;
- реалізація чавуну у натуральній формі – 805 168 т;
- реалізація виробів подальшої переробки у натуральній формі – 53 871 т (рис. 3.1).

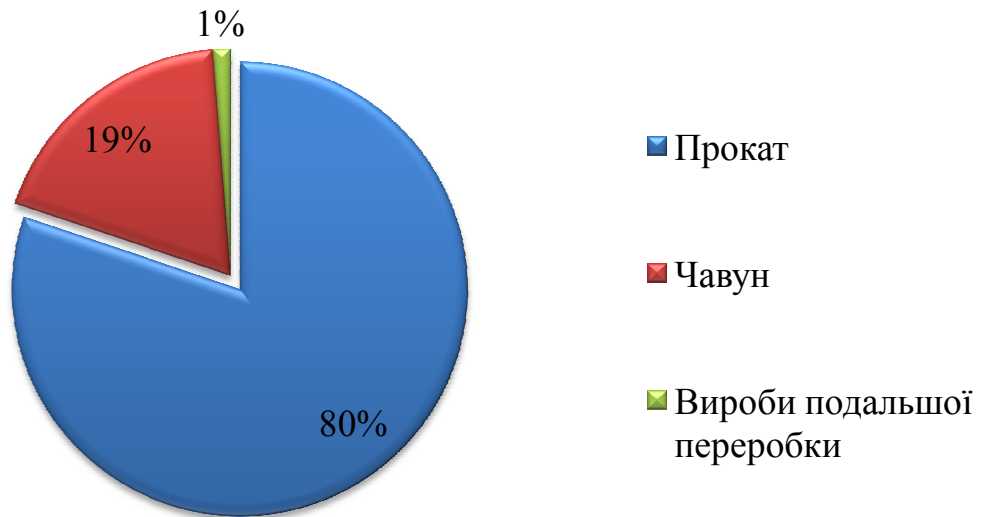


Рис. 3.1 Діаграма розподілу реалізації металопродукції у 2018 р., % [42]

З цього виходить що, частка прокату від загальної реалізації металопродукції становить 80%, для чавуну 19%, та виробів подальшої переробки 1%.

Розглянемо ситуацію з реалізацією металопродукції:

- сума реалізації прокату – 50 179 841 тис. грн.;
- сума реалізації чавуну – 7 489 039 тис. грн.;
- сума реалізації виробів подальшої переробки – 767 286 тис. грн.

(рис. 3.2).

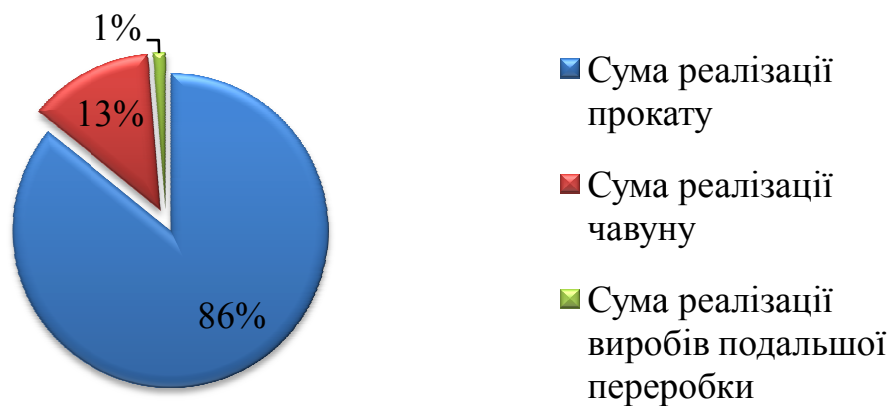


Рис. 3.2 Діаграма розподілу частки від загальної суми реалізації товарів у 2018р., % [42]

З цього виходить що, частка від загальної суми реалізації прокату у грошовому виразі становить 86%, чавуну 13% та виробів подальшої переробки 1 %.

Розглянемо як розподіляється середньореалізаційна ціна:

- середньореалізаційна ціна прокату – 14 453 грн./т.
- середньореалізаційна ціна чавуну – 9 301 грн./т.
- середньореалізаційна ціна виробів подальшої переробки – 14 243 грн./т (рис. 3.3).

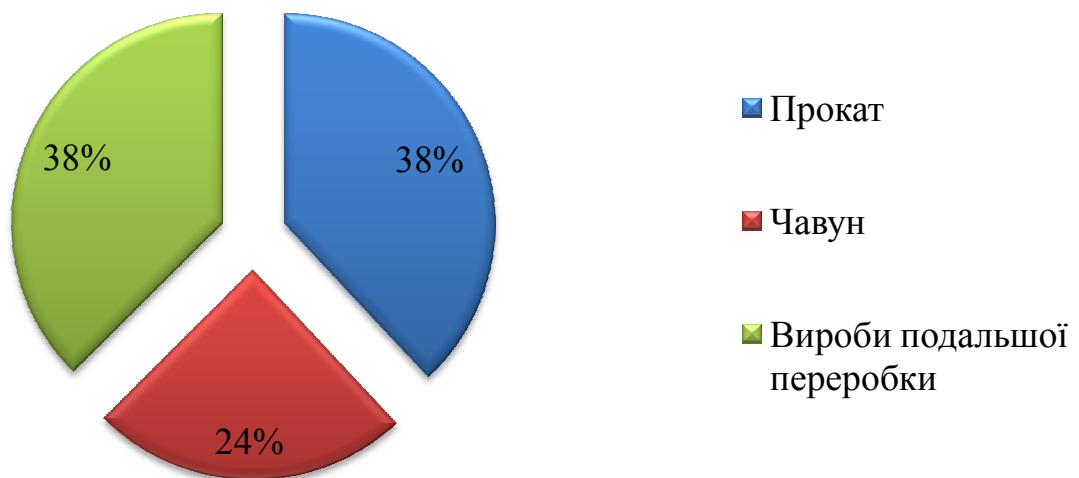


Рис. 3.3 Діаграма розподілу середньореалізаційної ціни на продукцію у 2018 р., % [42]

З цього виходить що, частка середньо реалізаційної ціни для прокату та виробів подальшої переробки становить 38%, та для чавуну 24%.

Зберемо дані у зручну таблицю для подальшого аналізу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Дані для аналізу експорту металопродукції
ПАТ «Запоріжсталь» за 2018 р. [42]

Назва товару	Реалізація у натуральній формі, т.	Реалізація, тис. грн	Середньореалізаційна ціна, грн./т.
Прокат	3 471 845	50 179 841	14 453
Чавун	805 168	7 489 039	9 301
Вироби подальшої переробки	53 871	767 286	14 243

Обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції за 2017 р.
(табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Дані про обсяги виробництва основних видів продукції за 2017 р. [42]

№ з/п	Основний вид продукції	Обсяг виробництва		
		У натуральній формі (фізична од. вим.)	У грошовій формі (тис. грн.)	У відсотках до всієї виробленої продукції
1	2	3	4	5
1	Гарячекатаний рулон	2 197 387,61 тон	29310381,8	50,09
2	Гарячекатаний лист	383 986,9 тон	5443331,1	9,45
3	Холоднокатаний рулон	679 226,4 тон	10400656,9	18,06
4	Холоднокатаний лист	180 877,22 тон	2873214	4,99
5	Чавун	822 677,91 тон	7347071,2	12,76

Обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції за 2018 р.
(табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Інформація про обсяги реалізації основних видів продукції за 2018р [42]

№ з/п	Основний вид продукції	Обсяг реалізованої продукції		
		У натуральній формі (фізична од. вим.)	У грошовій формі (тис. грн.)	У відсотках до всієї реалізованої продукції
1	2	3	4	5
1	Гарячекатаний рулон	2 199 887,79 тон	30463704,2	51,5
2	Гарячекатаний лист	376 468,53 тон	5486585,7	9,28
3	Холоднокатаний рулон	685 110,96 тон	10822777,7	18,3
4	Холоднокатаний лист	173 999,34 тон	2848022,4	4,81
5	Чавун	805 168,34 тон	7489039	12,66

Як можна зрозуміти з отриманих даних обсяг реалізації від всієї реалізованої продукції збільшився для гарячекатаного рулону на 1,41%, гарячекатаного листу на 0,17%, холоднокатаного рулону на 0,24%, та зменшилось для холоднокатаного листу на 0,18% і для чавуну на 0,1%.

Детальніше роздивимось дані , для цього зберімо їх у єдину таблицю (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Аналіз даних про обсяги реалізації основних видів продукції
за 2017–2018 рр. [42]

Основний вид продукції		Обсяг реалізованої продукції					
		У натуральній формі (тон)		У грошовій формі (тис. грн.)		У відсотках до всієї реалізованої продукції	
		2017	2018	2017	2018	2017	2018
A	Гарячекатаний рулон	2 197 387,61	2 199 887,79	29310381,8	30463704,2	50,09	51,5
B	Гарячекатаний лист	383 986,9	376 468,53	5443331,1	5486585,7	9,45	9,28
C	Холоднокатаний рулон	679 226,4	685 110,96	10400656,9	10822777,7	18,06	18,3
D	Холоднокатаний лист	180 877,22	173 999,34	2873214	2848022,4	4,99	4,81
E	Чавун	822 677,91	805 168,34	7347071,2	7489039	12,76	12,66

Проведемо розрахунки для того, щоб визначити тенденцію для подальшої обробки та формування стратегії мінімізації витрат.

Обсяг реалізованої продукції у натуральній формі (тон) :

$$(A_{2018}/A_{2017})*100-100 = (2\,199\,887,79/2\,197\,387,61)*100-100 = +0,11\%$$

$$(B_{2018}/B_{2017})*100-100 = (376\,468,53/383\,986,9)*100-100 = -1,95\%$$

$$(C_{2018}/C_{2017})*100-100 = (685\,110,96/679\,226,4)*100-100 = +0,86\%$$

$$(D_{2018}/D_{2017})*100-100 = (173\,999,34/180\,877,22)*100-100 = -3,80\%$$

$$(E_{2018}/E_{2017})*100-100 = (805\,168,34/822\,677,91)*100-100 = -2,12\%$$

З цього можна зробити висновок, що виробництво гарячекатаного рулону та холодно катаного рулон збільшилось , у той час як вироблення гарячекатаного листа , холоднокатаного листа та чавуна зменшилось за 2018 рік.

Обсяг реалізованої продукції у грошовій формі:

$$(A_{2018}/A_{2017})*100-100 = (30463704,2/29310381,8)*100-100 = +3,93\%$$

$$(B_{2018}/B_{2017})*100-100 = (5486585,7/5443331,1)*100-100 = +0,79\%$$

$$(C_{2018}/C_{2017})*100-100 = (10822777,7/10400656,9)*100-100 = +4,05\%$$

$$(D_{2018}/D_{2017})*100-100 = (2848022,4/2873214)*100-100 = -0,87\%$$

$$(E_{2018}/E_{2017})*100-100 = (7489039/7347071,2)*100-100 = +1,93\%$$

З цього можна зробити висновок, що уся представлена продукція окрім холоднокатаного листа виросла в обсязі реалізованої продукції у грошовій формі за 2018 рік .

Обсяг реалізованої продукції у відсотках до всієї реалізованої продукції :

$$(A_{2018} - A_{2017}) = 51,5 - 50,09 = +1,41\%$$

$$(B_{2018} - B_{2017}) = 9,28 - 9,45 = -0,17\%$$

$$(C_{2018} - C_{2017}) = 18,3 - 18,06 = +0,24\%$$

$$(D_{2018} - D_{2017}) = 4,81 - 4,99 = -0,18\%$$

$$(E_{2018} - E_{2017}) = 12,66 - 12,76 = -0,1\%$$

З цього можна зробити висновок, що частка холоднокатаного рулону та гарячекатаного рулону зросла , у той же час у інших частка впала у порівнянні до всієї реалізованої продукції за 2018 рік.

3.2 Розробка механізму реалізації стратегії мінімізації витрат на ПАТ «Запоріжсталь»

Ймовірна подальша стратегія діяльності ПАТ «Запоріжсталь» щонайменше на рік може бути подальше технічне переозброєння з використанням сучасних технічних засобів та технологій з метою виробництва високоякісної, конкурентоспроможної металопродукції з високою додатковою

вартістю, розширення сортаменту, захисту навколишнього середовища, економії матеріально-сировинних та паливно-енергетичних ресурсів.

На комбінаті також може мати місце поетапна корінна реконструкція основних агрегатів й потужностей всього металургійного й прокатного переділу.

Будівництво конвертерного цеху з безперервним розливом сталі в обсязі 5,0 млн. тон литих слябів в рік та двох ливарно-прокатних модулів дозволить:

- створити сучасний сталеплавильний комплекс та виконати будівництво в стислий термін без зменшення об'ємів виробництва;

- відмовитись від малоефективного мартенівського способу виробництва сталі, з виводом із технології мартенівського, ЦПС та обтискного цехів;

- забезпечити виплавку сталі з вузькими межами змісту елементів;

- поліпшити якість поверхні прокату, однорідності структури та якостей металу;

- значно розширити марочний сортамент сталей, в т.ч. трубні марки, якісну конструкційну сталь, сталь підвищеної міцності, сталь для судів та котлів які працюють під тиском, сталь для штамповки в т.ч. для автомобілебудування, а також забезпечити вимоги міжнародних стандартів;

- створити сучасне прокатне виробництво для гарячої прокатки штаб;

- отримати якісний високовартісний товарний гарячекатаний прокат товщиною 1,0-24,5 мм., а також підкат для високоякісного холоднокатаного листа, включаючи продукцію четвертого переділу (виробництво оцинкованого листа з полімерним покриттям);

- знизити втрати металу в обрізі;

- скоротити використання природного газу;

- знизити витрати вогнетривів;

- знизити викиди в атмосферу забруднюючих речовин.

Крім цього, можна зробити наступні етапи:

- завершення реконструкції газоочистки агломашин № 1;

– підготовка території для будівництва сталеплавильного виробництва
Ймовірні рекомендації політики ПАТ «Запоріжсталь» щодо досліджень та розробок.

Для вирішення конкретних питань підвищення якості продукції та ефективності виробництва, визначення програм технічного переозброєння цехів і виробництв, зосередження діяльності на вирішенні завдань розвитку комбінату і досягненні цілей в області якості, екології та охорони праці на ПАТ «Запоріжсталь» можна виконати науково-дослідні роботи (НДР). Для чого потрібно залучити на договірній основі фахівці НДІ, ВНЗ та виробничих підприємств.

Ймовірна стратегія подальшого розвитку:

Удосконалення надання та розширення послуг ПАТ «Запоріжсталь» клієнтам на фондовому ринку. Підвищення кваліфікації працівників підприємства. Впровадження передових технологій у галузі професійної діяльності на фондовому ринку. Отримання прибутку від професійної діяльності.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На сьогоднішній день немає однозначного визначення поняття «витрати». Різні вчені-економісти по-різному тлумачать дане поняття. Але всі вони сходяться на думці про те, що визначення даного поняття є необхідним для ефективного управління діяльністю підприємства. Оскільки правильне і чітке визначення категорії витрат є підґрунтям для максимізації прибутку, керівники підприємств повинні приділяти максимум уваги і зусиль для найбільш точного тлумачення даного поняття.

Джерелом економії витрат виробництва є і скорочення різних непродуктивних витрат на виробництві – штрафів, втрат від браку, відшкодування збитків. Причиною їх є, як правило, низький рівень організації виробництва та виконавської дисципліни працівників, порушення договірних зобов'язань. Усунення цих втрат можливе лише на шляху радикальної перебудови механізму господарювання в напрямі посилення заінтересованості всіх учасників виробництва в раціональному веденні виробництва.

Мінімізація витрат виробництва на рівні підприємства (фірми) пов'язана і з правилом заміщення чинників. Воно полягає в тому, що у випадку, коли зростають ціни якогось чинника виробництва при незмінності ціни на інші чинники, підприємство (фірма) заміщує чинник, вартість якого зростає, тими, ціни на які залишаються незмінними. Практика країн з розвиненою ринковою економікою нагромадила великий досвід зниження витрат виробництва. Його використання підприємцями нашої країни в період переходу до ринкової економіки сприятиме підвищенню ефективності господарювання. Безумовно, реалізація таких завдань надзвичайно складна, стосується широкого спектру соціально-економічних інтересів і в умовах еволюційного розвитку вимагає дуже значного часу. Разом з тим, не вирішивши головні задачі такої структурної перебудови, не можна розраховувати на позитивні зміни соціально-економічної ситуації в майбутньому.

На основі проведеного аналізу динаміки структурних змін на світовому ринку металопродукції виявлено тенденцію до зростання обсягів споживання продукції сировинного характеру, особливо залізної руди. Водночас встановлено, що частка товарів з вищою доданою вартістю поступово скорочується. Такі тенденції обумовлені в першу чергу наявністю у світі значної кількості надлишкових потужностей з виробництва металопродукції, які постійно зростають, особливо в країнах азійського регіону. Доведено, що через залежність вітчизняного ГМК від кон'юнктури світового ринку металопродукції його експортна структура майже повністю повторює структуру світового експорту, що негативно позначається на розвитку підприємств металургійної галузі України.

На основі аналізу світового досвіду розвитку металургійних підприємств доведено, що збільшення обсягів споживання вітчизняної металопродукції всередині країни здатне знизити залежність українських виробників від коливань зовнішньоекономічної кон'юнктури та забезпечити їм певний базис стабільності.

Заходи для процесу мінімізації витрат на виробництві є зменшення його ресурсо- та енергоємності, скорочення викидів шкідливих речовин, покращення умов праці (підвищення соціальної захищеності робітників і зниження рівня виробничого травматизму), переорієнтація на індивідуальні потреби й вимоги споживачів для зайняття нових ринкових ніш і закріплення на традиційних позиціях. Досягненню результатів сприятиме як технічне переозброєння виробництва у рамках вже існуючих технологій (наприклад, остаточне виведення мартенівських печей із заміною їх на конвертори й електропечі, будівництво нових, капітальний ремонт доменних печей тощо), так і їх поєднання з найсучаснішими «розумними» технологіями, такими, як інтернет речей, смарт-пристрої, інтелектуальне моделювання, цифровізація продукції і послуг, створення єдиного інформаційного управлінського середовища, використання предиктивної аналітики та ін.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Смірнова П.В.. – Харків: ФО-П Шейніна О.В., 2016. – 96 с. URL: <http://elib.hduht.edu.ua/bitstream/123456789/929/1/%D0%9A%D0%9B%20%D0%A3%D0%92%20%D0%BF%D0%B5%D1%87%D0%B0%D1%82%D1%8C.pdf>
(дата звернення 20.11.2019)
2. Копич І.М. Математичні моделі в менеджменті та маркетингу : навч. посіб. рек. МОНМСУ / І.М. Копич. Львів : Новий Світ – 2011.
3. Кузьмін О.Є. Управління витратами на підприємствах : навч.посібник / О.Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, У. І. Когут. Львів:Видавництво Львівської політехніки, 2014. 244 с.
4. Партин Г.О. Фінансовий контролінг : навч. посібник / Г. О. Партин, Р.І. Заdereцька. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2013. – 232 с.
5. Данилко В.К. Управління витратами : навч. посібник В. К. Данилко, О. М. Кушніренко, К. С. Марченко. Київ. : Каравела, 2012. 216 с.
6. Партин Г.О. Управлінський облік : підручник / Г.О. Партин, А.Г. Загородній, Т. І. Свідрик, А. І. Ясінська, Т. М. Бойчук. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2013. – 280 с.
7. Біла О. Г. Управління витратами підприємства: теорія та практика: монографія / О. Г. Біла, І. Л. Боднарюк, Т. В. Мединська. Львів: Видво ЛКА, 2012. – 200 с.
8. Партин Г.О. Системно-орієнтоване управління витратами промислового підприємства : монографія / Г. О. Партин, А. І. Ясінська. Львів. : ЗУКЦ, ППНВФ «Біапр». – 2011. – 200 с.
9. Погорелов Ю. С. Управління витратами підприємства: навч. посібник Ю. С. Погорелов, Л. М. Христенко, А. А. Алейніков, Г. А. Макухін; заг. ред Г. В. Козаченко. – Луганськ: Вид-во «Ноулідж», 2011. – 628 с. 17.

10. Огійчук М. Ф. Фінансовий та управлінський облік за національними стандартами : підручник / Л.О. Сколотій, М. І. Беленковата ін. – 7-ме вид., перероб. і допов. – К. : Алерта, 2016. – 1040 с.
11. Порожня В. М., Безземельна Т. О., Кравченко Т. А. Стратегічне управління. Навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 224 с.
12. Кузьмін О.Є. Управління витратами на підприємствах : навч. посібник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, У. І. Когут. Львів:Видавництво Львівської політехніки, 2014. 244 с
13. Данилко В.К. Управління витратами : навч. посібник В. К. Данилко, О. М. Кушніренко, К. С. Марченко. Київ. : Каравела, 2012. 216 с.
14. Школьник І. О. Фінансовий аналіз : навч. посібник. / І. М. Боярко, О. В. Дейнека та ін. Київ.: Центр учбової літератури, 2016. 368 с.
15. Балабанова Л.В. Маркетинг підприємства : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. рек. Київ : Центр учбової літератури, 2012. URL: http://culonline.com.ua/Books/Marketing_pidpriemstva_Valabanova2012.pdf#toolbar=0 (дата звернення 15.09.2019)
16. Структурні зміни у світовій торгівлі як чинник розвитку внутрішнього ринку України : колективна монографія за ред. д-ра екон. наук, чл.-кор. НААН України Т.О.Осташко ; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України». Київ, 2019. 350 с.: URL: <http://ief.org.ua/docs/mg/310.pdf> (дата звернення 15.09.2019)
17. Венгер В.В., Осипов В.М. Внутрішній ринок як фактор розвитку металургійної галузі України. Економіка і прогнозування. 2017. № 3. С. 69–84. С. 71. URL: <http://ief.org.ua/docs/mg/315.pdf> (дата звернення 15.09.2019)
18. Steel – The Permanent Material in The Circular Economy World Steel Association. URL: <https://www.worldsteel.org> (дата звернення 15.11.2019)
19. World Trade Statistical Review 2019. P. 14, 44. URL: https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/wts2019_e/wts2019_e.pdf (дата звернення 23.09.2019)

20. Top steel-producing companies 2019 World Steel Association. URL: <https://www.worldsteel.org> (дата звернення 15.11.2019)
21. Укррудпром 2019 18, 19, 22.02, 11, 18.03; URL: <http://www.ukrrudprom.com> (дата звернення 15.09.2019)
22. Західна інформаційна корпорація 2019. 2.02; URL: <http://zik.ua> (дата звернення 15.09.2019)
23. Finance.ua 2019. 5.02; URL: <http://news.finance.ua> (дата звернення 15.10.2019)
24. Кореспондент 2018. 2.02; URL: korrespondent.net. (дата звернення 15.09.2019)
[its2013_e.pdf](#) (дата звернення 18.10.2019)
25. Структурні зміни у світовій торгівлі як чинник розвитку внутрішнього ринку України : колективна монографія за ред. д-ра екон. наук, чл.-кор. НААН України Т.О.Осташко ; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозів НАН України». Київ, 2019. 350 с.: URL: <http://ief.org.ua/docs/mg/310.pdf> (дата звернення 15.09.2019)
26. International Trade Statistics 2018 World Trade Organization. Geneva, 2018. 208 p. URL: https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2018_e/
27. Top steel-producing companies 2018 World Steel Association. URL: <https://www.worldsteel.org> (дата звернення 15.11.2019)
28. Workman D. World's Top Exports Report Card for Products and Countries. World's Top Exports. 2018. January 5. URL: <http://www.worldstopexports.com/worlds-top-exports-products-countries>(дата звернення 23.10.2019)
29. International Trade Statistics 2018. URL: https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2018_e/its2018_e.pdf (дата звернення 15.10.2019)
30. International Trade Statistics 2018 / World Trade Organization. Geneva, 2017. 208 p. URL: https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2017_e/its2013_e.pdf (дата звернення 15.10.2019)

31. Global Trade Atlas URL: <https://ihsmarkit.com> (дата звернення 25.11.2019)
32. Revised Recommendation of the OECD Council Concerning Between member Countries on Anticompetitive Practices Affecting International Trade. OECD Document № 130 Final. 2019. Sept. 21. (дата звернення 15.10.2019)
33. Statistical Yearbook 2018 edition United Nations. New York, 2018. 500 p. URL : <https://unstats.un.org/unsd/publications/statistical-yearbook/files/syb60/syb60.pdf> (дата звернення 15.10.2019)
34. Top steel-producing companies 2018 World Steel Association. URL: <https://www.worldsteel.org> (дата звернення 15.11.2019)
35. Top steel-producing companies 2019 World Steel Association. URL: <https://www.worldsteel.org> (дата звернення 15.11.2019)
36. Workman D. World's Top Exports Report Card for Products and Countries. World's Top Exports. 2018. January 5. URL: <http://www.worldstopexports.com/worlds-top-exports-products-countries> (дата звернення 23.10.2019)
37. World Trade Statistical Review 2018. P. 10. URL: https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/wts2017_e/WTO_Chapter_02_e.pdf (дата звернення 23.09.2019)
38. World Trade Statistical Review WTO. 2018. URL: https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/wts2017_e/wts2017_e.pdf (дата звернення 23.09.2019)
39. World Trade Statistical Review 2019. P. 14, 44. URL: https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/wts2019_e/wts2019_e.pdf (дата звернення 23.09.2019)
40. Steel – The Permanent Material in The Circular Economy World Steel Association. URL: <https://www.worldsteel.org> (дата звернення 15.11.2019)
41. International Trade Administration 2019 URL: <https://www.trade.gov/steel> (дата звернення 15.10.2019)
42. Офіційний сайт ПАТ «Запоріжсталь». URL: <https://www.zaporizhstal.com/> (дата звернення 19.12.2019)

43. Бізнес-адміністрування: магістерський курс : підруч. для студ. вищ. навч. закл. затв. МОНУ. за ред.: Л.Г. Мельника, С.М. Ілляшенка, І.М. Сотник. Суми : Університетська книга, 2009. С.896 URL: <http://econ.fem.sumdu.edu.ua/uk/publications/textbooks/141-business-administration-master-course> (дата звернення 17.08.2019)
44. Договір про заснування Європейської Спільноти. Міжнародний документ від 25.03.1957р. URL: http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/994_017/page
45. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001 р. № 2210-III. URL: <http://www.amc.gov.ua> (дата звернення 15.09.2019)
46. Закон України «Про оподаткування прибутку підприємств» від 28.12.1994р. (з усіма змінами і доповненнями) URL: <http://www.amc.gov.ua> (дата звернення 15.09.2019)
47. Статистичний щорічник України за 2018 рік / Держстат України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 15.11.2019)
48. Статистичний збірник / Держстат України. Київ, 2018. 101 с. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 05.12.2019)
49. Таблиця «витрати-випуск» за 2019 р. Держстат України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 05.12.2019)
50. Індекси промислової продукції в Україні у 2017–2019 роках / Державна служба статистики України. 2019. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 15.12.2019)

	
<p>Публічне Акціонерне Товариство «Запорізький Металургійний Комбінат «Запоріжсталь»</p>	
<p>вул. Південне шосе, 72, м. Запоріжжя, 69008, Україна</p>	
<p><i>Бюро Верітас Сертифікейшн Україна підтверджує, що Система Управління вищезазначеної організації перевірена та відповідає вимогам стандартів на системи управління, які вказано нижче</i></p>	
<p>OHSAS 18001:2007</p>	
<p><i>Сфера сертифікації</i></p>	
<p>Виробництво агломерату, чавуну, сталевих слябів із вуглецевих, низьколегованих та легованих сталей, прокату гарячекатаного і холоднокатаного в рулонах і листах, стрічки сталевій, гнутих профілів, жерсті, кисню, азоту та інертних газів. Управління процесами.</p>	
Дата початку первинного сертифікаційного циклу:	04 листопада 2008
Дата закінчення попереднього сертифікаційного циклу:	03 листопада 2017
Дата сертифікаційного / ресертифікаційного аудиту:	27 жовтня 2017
Дата початку сертифікаційного / ресертифікаційного циклу:	04 листопада 2017
За умови постійного належного функціонування Системи Управління організації цей сертифікат діє до: 03 листопада 2020	
Сертифікат No. UA228632	Версія: 0 Дата ревізії: 02 листопада 2017
 <hr/> <p>О. Я. Свириданко</p>	
<p>Адреса органу з сертифікації: 5-й поверх, вул. Симона Петлюри, 28, м. Київ, 01032, Україна</p>	
<p>Інформацію щодо сфери сертифікації та застосовності вимог системи управління можна одержати від сертифікованої організації. Для підтвердження чинності цього сертифікату звертайтеся за тел.: +380 44 354 16 00</p>	
 	
	
<p>1 / 1</p>	



BUREAU VERITAS
Certification

**Публічне Акціонерне Товариство
«Запорізький Металургійний Комбінат
«Запоріжсталь»**

вул. Південне шосе, 72, м. Запоріжжя, 69008, Україна

Bureau Veritas Certification Holding SAS – UK Branch підтверджує, що Система Управління вищезазначеної організації перевірена та відповідає вимогам стандартів на системи управління, які вказано нижче

ISO 9001:2015

Сфера сертифікації

Виробництво агломерату, чавуну, сталевих слябів із вуглецевих, низьколегованих та легованих сталей, прокату гарячекатаного і холоднокатаного в рулонах і листах, стрічки сталевий, гнутих профілів, жерсті, кисню, азоту та інертних газів. Управління процесами.

Дата початку первинного сертифікаційного циклу:	04 листопада 2008
Дата закінчення попереднього сертифікаційного циклу:	03 листопада 2017
Дата сертифікаційного / ресертифікаційного аудиту:	27 жовтня 2017
Дата початку сертифікаційного / ресертифікаційного циклу:	04 листопада 2017

За умови постійного належного функціонування Системи Управління організації цей сертифікат діє до: **03 листопада 2020**

Сертифікат No. **UA228630** Версія: **0** Дата ревізії: **02 листопада 2017**


Підписано від імені BVCH SAS UK Branch

Адреса органу з сертифікації: **5th Floor, 66 Prescot Street, London E1 8HG, United Kingdom**
Регіональний офіс: **5-й поверх, вул. Симона Петлюри, 28, м. Київ, 01032, Україна**

Інформацію щодо сфери сертифікації та застосовності вимог системи управління можна одержати від сертифікованої організації.
Для підтвердження чинності цього сертифікату звертайтеся за тел.: **+380 44 354 16 00**



UKAS
MANAGEMENT
SYSTEMS
0008



1 / 1



BUREAU VERITAS
Certification

**Публічне Акціонерне Товариство
«Запорізький Металургійний Комбінат
«Запоріжсталь»**

вул. Південне шосе, 72, м. Запоріжжя, 69008, Україна

*Bureau Veritas Certification Holding SAS – UK Branch підтверджує, що
Система Управління вищезазначеної організації перевірена та відповідає
вимогам стандартів на системи управління, які вказано нижче*

ISO 14001:2015

Сфера сертифікації

**Виробництво агломерату, чавуну, сталевих слябів із вуглецевих,
низьколегованих та легованих сталей, прокату гарячекатаного і
холоднокатаного в рулонах і листах, стрічки сталевий, гнутих
профілів, жерсті, кисню, азоту та інертних газів. Управління
процесами.**

Дата початку первинного сертифікаційного циклу:	04 листопада 2008
Дата закінчення попереднього сертифікаційного циклу:	03 листопада 2017
Дата сертифікаційного / ресертифікаційного аудиту:	27 жовтня 2017
Дата початку сертифікаційного / ресертифікаційного циклу:	04 листопада 2017

За умови постійного належного функціонування Системи Управління організації цей сертифікат діє до: **03 листопада 2020**

Сертифікат No. **UA228631** Версія: 0 Дата ревізії: **02 листопада 2017**


 Підписано від імені BVCH SAS UK Branch

*Адреса органу з сертифікації: 5th Floor, 66 Prescot Street, London E1 8HG, United Kingdom
Регіональний офіс: 5-й поверх, вул. Симона Петлюри, 28, м. Київ, 01032, Україна*

*Інформацію щодо сфери сертифікації та застосовності вимог системи управління
можна одержати від сертифікованої організації.
Для підтвердження чинності цього сертифікату звертайтеся за тел.: +380 44 354 16 00*


 0008

1 / 1