

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

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної
діяльності

**Кваліфікаційна робота
бакалавра**

на тему: «Управління собівартістю промислового підприємства ПАТ
«Запоріжсталь» в умовах воєнного часу»

Виконав : студент 4 курсу, групи б.0730-мб1
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми
менеджмент міжнародного бізнесу

Конько І. С.

Керівник : завідувач кафедри бізнес-
адміністрування і менеджменту
зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з
державного управління, професор

Бікулов Д. Т.

Рецензент : доцент кафедри бізнес-адміністрування
і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
доктор економічних наук, професор

Маркова С. В.

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

Факультет менеджменту _____

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності _____

Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр _____

Спеціальність 073 Менеджмент _____

Освітня програма Менеджмент міжнародного бізнесу _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Д.Т. Бікулов _____

« ____ » _____ 2024 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

Конько Івана Сергійовича _____

1. Тема роботи «Управління собівартістю промислового підприємства ПАТ «Запоріжсталь» в умовах воєнного часу» _____

керівник роботи: Бікулов Д. Т., завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор _____

затверджені наказом ЗНУ від 27.12.2023 року № _____ 2226-с _____

2. Строк подання студентом роботи _____ 01.06.2024 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. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ АСПЕКТ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ СОБІВАРТІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ _____

2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ СОБІВАРТІСТЮ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ _____

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) .

8 таблиць

3 рисунка

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Бікулов Д. Т.		
2	Бікулов Д. Т.		

7. Дата видачі завдання 01.10.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2023	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2023	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.23-13.11.23	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.23-23.12.23	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.23-31.01.24	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.24-21.02.24	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.24-20.03.24	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.24-29.04.24	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.24-08.05.24	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2024	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.24-31.05.24	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	01.06.2024	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	червень 2024	

Студент

(підпис)

І. С. Конько

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

(підпис)

Д. Т. Бікулов

(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

(підпис)

Т. М. Магомедова

(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра складається з 52 сторінки, 3 рисунка, 8 таблиць, 23 позицій у переліку посилань, 1 додаток.

Об'єктом дослідження є Публічне акціонерне товариство «Запоріжсталь».

Предмет дослідження – управління собівартістю промислового підприємства в умовах воєнного часу.

Метою є дослідження, аналіз та розробка стратегії управління собівартістю промислового підприємства ПАТ «Запоріжсталь» в умовах воєнного часу.

Методи дослідження: загальнонаукові методи (аналіз, синтез, аналогія, моделювання) та метод аналізу документів.

Висновки: повномасштабне вторгнення призвело до значних труднощів, таких як економічна нестабільність, енергетичні та транспортні проблеми, що впливають на фінансовий стан підприємства. Постійний перегляд стратегії управління собівартістю та активна адаптація до нових реалій стають ключовими факторами для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільного економічного та політичного середовища.

Комплексний підхід до управління собівартістю на ПАТ «Запоріжсталь» має базуватися на системі таргет-костингу та складових, які мають на меті забезпечення гнучкості, стійкості та адаптивності в умовах невизначеності та ризику, які виникають внаслідок військових подій. Важливо враховувати специфіку ситуації, в якій знаходиться підприємство та вчасно адаптувати стратегію управління собівартістю до реалій сьогодення.

СОБІВАРТІСТЬ, ВИТРАТИ, УПРАВЛІННЯ СОБІВАРТІСТЮ, ПРОМИСЛОВЕ ПІДПРИЄМСТВО, ВОЄННИЙ ЧАС, ВИРОБНИЦТВО, СТРАТЕГІЯ.

ABSTRACT

The bachelor's thesis consists of 52 pages, 3 figures, 8 tables, 23 items in the list of references, 1 appendix.

The object of the study is Zaporizhstal Public Joint-Stock Company.

The subject of the study is cost management of an industrial enterprise in wartime conditions.

The goal is to research, analyze and develop a cost management strategy of the Zaporizhstal PJSC industrial enterprise in wartime conditions.

Research methods: general scientific methods (analysis, synthesis, analogy, modeling) and the method of document analysis.

Conclusions: The full-scale invasion led to significant difficulties such as economic instability, energy and transportation problems affecting the financial state of the enterprise. Constant review of the cost management strategy and active adaptation to new realities are key factors for ensuring the stability and competitiveness of the enterprise in the conditions of an unstable economic and political environment.

A comprehensive approach to cost management at PJSC «Zaporizhstal» should be based on a system of target costing and components aimed at ensuring flexibility, stability and adaptability in conditions of uncertainty and risk arising from military events. It is important to take into account the specifics of the situation in which the enterprise is located and to timely adapt the cost management strategy to the realities of today.

COST, EXPENDITURE, COST MANAGEMENT, INDUSTRIAL ENTERPRISE, WAR TIME, PRODUCTION, STRATEGY.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА.....	2
РЕФЕРАТ.....	4
АВСТРАКТ.....	5
ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ АСПЕКТ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ СОБІВАРТІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ.....	9
1.1. Сутність, значення та особливості організації управління собівартістю на промислових підприємствах.....	9
1.2. Визначення різновидів та напрямків управління собівартістю.....	16
1.3. Методичний інструментарій оцінки ефективності управління собівартістю промислового підприємства.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ СОБІВАРТІСТЮ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ.....	27
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства	27
2.2. Основні підходи до управління собівартістю промислового підприємства ПАТ «Запоріжсталь» в умовах воєнного часу.....	33
2.3. Оцінка впливу зовнішніх факторів на ефективність стратегії управління собівартістю промислового підприємства.....	37
2.4. Визначення проблем та вироблення стратегії управління собівартістю промислового підприємства.....	41
ВИСНОВКИ.....	45
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	48
ДОДАТКИ.....	51

ВСТУП

Актуальність дослідження. В умовах непередбачуваної геополітичної обстановки та нестабільності, промислові підприємства стикаються з унікальними викликами, що вимагають не лише високої ефективності управління, але й гнучкості стратегій для адаптації до змін. В цьому контексті особливо актуальним стає дослідження управління собівартістю промислового підприємства ПАТ «Запоріжсталь», в умовах воєнного часу. Невизначеність геополітичної картини, обмеження у постачанні та збуті, а також загрози безпеки створюють виняткові виклики для промислових підприємств.

Управління собівартістю є стратегічно важливим елементом для підтримання ефективності та конкурентоспроможності підприємства на сучасному бізнес-ринку. Спроможність точно визначити та ефективно управляти різновидами витрат стає ключовим фактором для досягнення успіху в глобальному економічному середовищі, в умовах війни.

Публічне акціонерне товариство «Запоріжсталь» не лише забезпечує стабільне фінансове здоров'я та конкурентоспроможність на міжнародному ринку, але й активно впливає на соціально-економічний розвиток Запорізького регіону. Враховуючи виклики сучасності, підприємство виявляє адаптивність та стійкість, що підтверджує його значущість як економічного та соціального агента в Україні.

Праці вітчизняних та зарубіжних науковців присвячені аналізу управління собівартістю продукції та бухгалтерського обліку, серед яких важливе місце займають праці таких авторів, як А. М. Лисичко, Н. Г. Прохоров, В. В. Євдокимов, В. Т. Батіщев, В. І. Данілін, М. А. Вахрушина, А. Д. Шеремет, В. Д. Новодворський, М. В. Жовніров, А. Маршал, Г. Емерсон, К. Друрі, Дж. Б. Кларк, Ф. Тейлор, Дж. Фостер, Дж. Р. Хікс, Ч. Т. Хорнгрен, та інші вчені. Багато досліджень приділяють увагу проблемі та вдосконаленню систем обліку собівартості, проте аспекти

комплексного управління собівартістю в умовах воєнного часу недостатньо висвітленні у наукових працях.

Об'єктом дослідження є Публічне акціонерне товариство «Запоріжсталь».

Предмет дослідження – управління собівартістю промислового підприємства в умовах воєнного часу.

Метою є дослідження, аналіз та розробка стратегії управління собівартістю промислового підприємства ПАТ «Запоріжсталь» в умовах воєнного часу. Згідно з метою маємо такі завдання:

- визначити сутність, значення та особливості організації управління собівартістю на промислових підприємствах;
- проаналізувати різновиди та напрямки управління собівартістю;
- дослідити методичний інструментарій оцінки ефективності управління собівартістю промислового підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства;
- визначити основні підходи до управління собівартістю промислового підприємства ПАТ «Запоріжсталь» в умовах воєнного часу;
- дослідити вплив зовнішніх факторів на ефективність стратегії управління собівартістю промислового підприємства;
- проаналізувати проблеми та розробити стратегію управління собівартістю промислового підприємства.

Для проведення комплексного та всебічного дослідження було використано загальнонаукові методи (аналіз, синтез, аналогія, моделювання) та метод аналізу документів.

Інформаційна база дослідження складається з: підручників, посібників, наукових публікацій та видань, нормативно-законодавчої бази, публічної звітності підприємства, аналітичної інформації консалтингових агентств у сфері промислових підприємств.

Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку літератури.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ АСПЕКТ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ СОБІВАРТОСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Сутність, значення та особливості організації управління собівартістю на промислових підприємствах

Сучасні умови глобалізації, постійні зміни ринкових умов та реалії воєнного часу в країні вимагають від підприємств ефективного управління усіма аспектами виробництва. Одним із ключових компонентів цього процесу є управління собівартістю, що дозволяє підприємствам не лише зберігати конкурентоспроможність, але і забезпечувати стабільний розвиток.

Тенденція зростання прибутку в промислових підприємствах базується на твердженні, що значна частина приросту припадає на збільшення обсягів виробництва, а менша – на оптимізацію собівартості продукції. Саме ефективне керування собівартістю та розробка стратегій для її зниження виступають основними факторами у вирішенні різноманітних завдань, що виникають у процесі функціонування підприємства.

Аналізуючи сутність, значення та особливості управління собівартістю на промислових підприємствах необхідно надати визначення поняттю «промислові підприємства», як економічній категорії. Незважаючи на велику кількість наукових праць та діючого законодавства, щодо створення, функціонування та розвитку промислових підприємств, саме у категоріальному апараті відсутнє комплексне та всебічне розуміння його сутності.

Опрацювання сучасних наукових доробок та діючого законодавства, дозволяє прийти до висновку, що промислове підприємство – це комплекс засобів виробництва, який використовується для виготовлення певної продукції. Він складається з основних виробничих, допоміжних,

енергетичних, транспортних та складських будівель, а також будівель і споруд, які пов'язані з єдиним виробничим процесом. Промислове підприємство є самостійною організаційною одиницею зі статусом юридичної особи, яке виробляє та реалізує продукцію, надає послуги і виконує роботи. Воно є складною структурою, що зосереджує всю свою діяльність на виробництві нової продукції [4, с. 167].

Діяльність промислових підприємств у військовий час націлена на подолання наслідків економічної кризи, до якої призвело повномасштабне вторгнення та запровадження воєнного стану. Визначення поняття «військовий час» відсутнє у законодавстві України, але доцільним є ототожнення його з поняттям «військовий стан», що означає «особливий правовий режим, що вводиться в Україні або в окремих її місцевостях у разі збройної агресії чи загрози нападу, небезпеки державній незалежності України, її територіальній цілісності та передбачає надання відповідним органам державної влади, військовому командуванню та органам місцевого самоврядування повноважень, необхідних для відвернення загрози та забезпечення національної безпеки, а також тимчасове, зумовлене загрозою, обмеження конституційних прав і свобод людини і громадянина та прав і законних інтересів юридичних осіб із зазначенням строку дії цих обмежень» [2].

Повномасштабне вторгнення призвело до втрати державою контролю над економічними процесами, а також до значного зростання цін на енергоносії, матеріальні ресурси та сировину, що в свою чергу, призвело до значного збільшення собівартості продукції та має негативний вплив на діяльність вітчизняних підприємств.

У період воєнного часу підприємства знаходяться в складних умовах, оскільки багато з них зазнали руйнації, а значна частина припинила або тимчасово призупинила свою діяльність. Ті підприємства, які намагаються продовжувати свою роботу, стикаються з фінансовими збитками, які значно, перевищують показники попередніх років. Зазначені обставини вимагають

постійних зусиль щодо оптимізації витрат та забезпечення економічної стійкості підприємств.

Управління собівартістю – це управління всією діяльністю підприємства, яке охоплює всі аспекти виробничих процесів, що відбуваються на підприємстві та є складовою системи управління витратами.

На думку М. В. Чорної, П. В. Смірної та Р. М. Бугріменко управління витратами – це активний процес, спрямований на досягнення високої економічної ефективності діяльності підприємства. Суть управління витратами не обмежується простим визначенням собівартості продукції, а вимагає детального аналізу процесу її формування у попередньому, поточному режимі та оперативного втручання у діяльність підприємства у випадку виявлення відхилень від бажаного стану.

Відповідно до загальноприйнятого визначення витратити – це «виражені в грошовій формі затрати різних видів економічних ресурсів (праці, сировини, матеріалів тощо) під час виробництва і реалізації продукції. Витрати є складною економічною категорією, що витікає з їх місця, ролі та етапу виникнення у діяльності підприємства» [3, с. 7].

В залежності від специфіки діяльності підприємства, виокремлюються різноманітні категорії витрат, які включають в себе операційні (поточні), фінансові, інвестиційні та непередбачувані витрати. Ця різноманітність видів витрат свідчить про важливість детального аналізу та ефективного управління різними аспектами фінансової діяльності підприємства.

Операційні (поточні) витрати охоплюють витрати, пов'язані з основною діяльністю підприємства, зокрема з виготовленням та збутом продукції. Ці витрати характеризуються циклічністю та повторюються на кожному етапі виробництва (включають в себе основні матеріали, технологічну енергію, заробітну плату виробничих працівників та ін.) або є постійно необхідними для управління та підтримки виробничої системи (заробітна плата керівництва, оренда, амортизація основних засобів та ін.) [23, с. 4].

Грошове вираження поточних витрат на виробництво та реалізацію продукції формують їх собівартість.

Собівартість продукції є ключовим показником, який відображає ефективність господарської діяльності та слугує інструментом для оцінки техніко-економічного рівня виробництва та якості управління. Вона має великий вплив на рівень прибутку, рентабельність та формування основних бюджетних показників підприємства.

Витрати, пов'язані з виробництвом продукції, включають у себе виробничу собівартість, яка охоплює прямі матеріальні витрати, прямі витрати на оплату праці, інші прямі витрати, а також загальновиробничі витрати.

Калькуляція сумарних витрат на виробництво враховує виробничу собівартість, адміністративні витрати, витрати на збут і інші операційні витрати, які виникають під час реалізації продукції [3, с. 8].

Л. А. Захарченко та І. В. Яцкевич зазначають, що «собівартість продукції є найважливішим показником економічної ефективності її виробництва». Це значить, що вона демонструє всі сфери економічної активності підприємства і враховує результати використання всіх виробничих ресурсів. Рівень собівартості належить до ключових факторів, що впливають на фінансові показники підприємства, його здатність конкурувати на ринку з наданням послуг (виконанням робіт, виробництвом продукції) і фінансовий стан в цілому.

Собівартість продукції представляє собою загальну суму витрат, визначених у грошовому вираженні, які пов'язані з підготовкою та наданням послуг (здійсненням робіт, виробництвом продукції). Цей показник зазначає високий рівень ефективності виробничого процесу на промисловому підприємстві, ґрунтуючись на ретельній організації виробництва, технічну підготовку, продуктивність праці та на інші важливі аспекти. Чим більш вдосконалено функціонує підприємство та ефективніше використовуються виробничі ресурси, тим менше витрат використовується на собівартість його

послуг (робіт, продукції), вказуючи на його оптимальну продуктивність та здатність конкурувати на ринку [6, с. 98].

О. Хринюк та Н. Вернигора зазначають, що «управління собівартістю продукції підприємства – це плановий процес формування витрат на виробництво всієї продукції, собівартості окремих її видів, організації та контролю за виконанням завдань зі зниженням собівартості продукції, виявлення резервів для цього» [1, с. 402].

Однією з особливостей управління собівартістю на промислових підприємствах є здійснення калькулювання – обчислення собівартості продукції (робіт, послуг). Основна мета калькулювання собівартості полягає в тому, щоб визначити витрати, які потрібно враховувати при виробництві одиниці продукції та складання калькуляцій. Калькуляція – це документ, в якому відображені всі розрахунки з визначення собівартості в розрізі окремих статей витрат.

На промислових підприємствах розраховують вартість виробництва продукції, яка включає в себе всі витрати, пов'язані з виробництвом. Під час розрахунку вартості продукції необхідно:

- визначити об'єкт розрахунку та розрахункову одиницю;
- перевірте, який тип калькуляції потрібно використовувати;
- обрати метод калькуляції;
- обґрунтувати перелік калькуляційних статей та методики їх обчислення.

Об'єкт обліку витрат включає в себе вироби, організаційні підрозділи, види виробництва, цикли, стадії та інші форми діяльності, для яких проводиться відокремлений облік витрат з відкриттям аналітичного рахунку.

Предметами розрахунку можуть бути різноманітні об'єкти, такі як етапи технологічного процесу, окремі вироби основного і допоміжного виробництва, побічні продукти, різновиди виробів, категорії товарів та види виконуваних робіт і послуг.

При розрахунку середніх витрат важливим є вибір калькуляційної одиниці, яка повинна відповідати економічній однорідності, залишатися стійкою в часі і належно відображати кількісний аспект виробництва [5, с. 28].

Під час вивчення систем управління собівартістю та практик діяльності вітчизняних підприємств О. Хринюк та Н. Вернигорою було з'ясовано, що в умовах ринкової економіки система обліку собівартості продукції, яка вже існує, не є достатньою для ефективного функціонування. Загальними способами зниження собівартості продукції є: використання більш доступних матеріалів, вдосконалення процесу виробництва, автоматизація робочих місць, співпраця з іншими підприємствами, які можуть виготовляти компоненти за більш низькими цінами та інші. Однак, зменшення витрат на якісні матеріали та їх заміна дешевшими може призвести до погіршення якості кінцевого продукту, що негативно вплине на його реалізацію, а зменшення кількості працівників та автоматизація виробництва на початкових етапах вимагають значних матеріальних затрат.

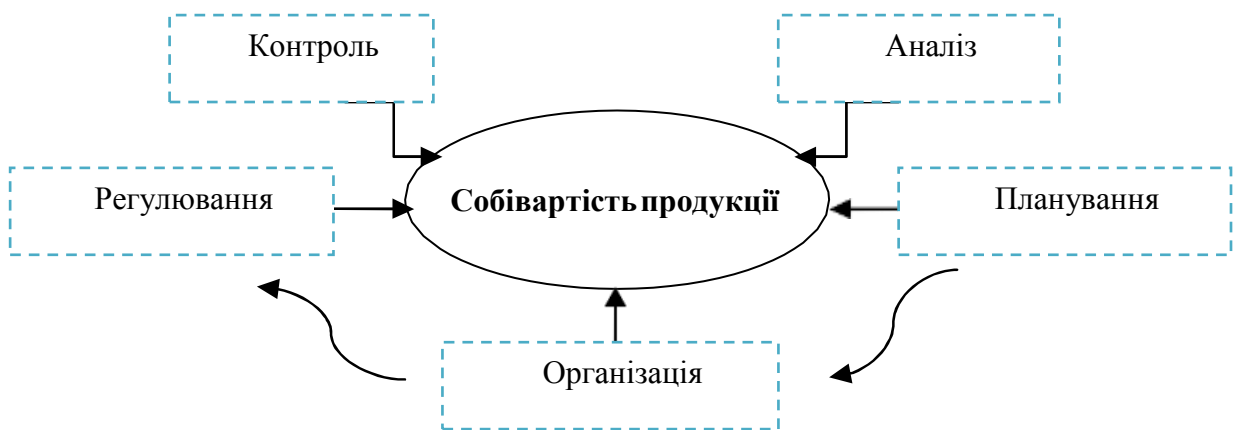


Рисунок 1.1. – Система комплексного управління собівартістю продукції

Промислові підприємства часто зосереджуються на шляху зниження собівартості своєї продукції, але це не завжди є найкращим способом управління, оскільки може призвести до зменшення обсягів продажів та зниження прибутковості. Дослідники пропонують застосовувати комплексну

систему управління собівартістю продукції, що охоплюватиме всі етапи від створення нового продукту до його використання споживачем. Це дозволить оптимізувати вартість продукції шляхом використання всіх функцій управління (рис.1.1), таких як аналіз, планування, організація, регулювання та контроль.

Перша функція управління собівартістю – це аналіз, який складається з досліджування навколишнього середовища промислового підприємства, стану ринку, конкурентного середовища та продукції, яка випускається. Дана функція забезпечує: вибір виду, асортименту, структури продукції та вибір методу оцінки, обчислення використаних матеріальних ресурсів у виробництві.

Друга функція полягає в плануванні, що дозволяє розрахувати прогнозовані обсяги виробництва продукції, встановити норми витрат матеріальних і трудових ресурсів, а також визначити майбутніх постачальників та споживачів продукції. На цьому етапі вперше проводиться розрахунок планової собівартості всієї виготовленої та реалізованої продукції.

Третя функція організації, яка охоплює раціональне управління виробництвом, ефективне управління витратами, впровадження та застосування передових технологій, налагодження збалансованого постачання сировини та матеріалів, а також ефективний збут продукції. Ці процеси спрямовані на досягнення максимальної продуктивності та збільшення прибутковості підприємства.

Наступний етап здійснюється через четверту функцію – регулювання, яка забезпечує своєчасні втручання у процеси, що визначають рівень собівартості продукції. Це включає в себе вдосконалення технічного аспекту виробництва, таке як імплементація та модернізація техніки, технологій, а також поліпшення у використанні обладнання та використання нових матеріалів. Також регулювання включає в себе вдосконалення управління організацією виробництва та праці, зокрема у плануванні робочого часу,

організації виробництва та витрат. Зміни в обсягу і структурі продукції також є складовою цієї функції, включаючи витрати, амортизацію і зміни в умовах господарювання, такі як зміни цін на продукцію та використані ресурси.

Для ефективної, комплексної та злагодженої роботи механізму необхідно постійно контролювати собівартість виробництва за допомогою функції контролю [1, с. 406].

Отже, управління собівартістю на промислових підприємствах – це комплексна система активних та планомірних процесів формування витрат для виробництва усіх видів продукції, розрахунку собівартості окремих її категорій, управління та моніторингу виконання завдань з пониження собівартості виробів та виявлення можливостей для цього, яка охоплює весь процес від створення нового продукту до його використання споживачем, для оптимізації вартості продукції, шляхом використання всіх функцій управління та долаючи виклики воєнного часу.

1.2 Визначення різновидів та напрямків управління собівартістю

Управління собівартістю є стратегічно важливим елементом для підтримання ефективності та конкурентоспроможності підприємства на сучасному бізнес-ринку. Спроможність точно визначити та ефективно управляти різновидами витрат, пов'язаними з виробництвом товарів чи наданням послуг, стає ключовим фактором для досягнення успіху в глобальному економічному середовищі.

Визначення різновидів та напрямків управління собівартістю стає важливим кроком для промислових підприємств у пошуку шляхів оптимізації витрат та максимізації прибутковості. Зрозуміння принципів аналізу витрат, розподілу витрат за видами продукції, а також стратегій оптимізації дозволяє підприємствам ефективно реагувати на постійні зміни умов ринку та забезпечувати стабільність у виробничих процесах.

При розрахунку собівартості, важливим є склад витрат, які включаються в неї. Собівартість повинна враховувати витрати на необхідну працю, яка забезпечує процес відтворення всіх факторів виробництва, таких як предмети і засоби праці, робоча сила і природні ресурси. В той же час, вона не повинна включати витрати на додаткову працю, які компенсуються з прибутку.

Таблиця 1.1 – Класифікація видів собівартості наданих послуг (робіт, продукції).

Ознака	Вид собівартості	Характеристика
1	2	3
Час розрахунку	планова	визначається відповідно до передових норм витрат ресурсів та цін на них, що були визначені під час планування.
	фактична	відображає фактичні витрати на надання послуг (виконання робіт, виробництво продукції) згідно із засвідченими обліковими даними бухгалтерського обліку
	нормативна	відтворює експендитури, пов'язані із виробництвом та наданням послуг (виконанням робіт, виробництвом продукції), розраховані відповідно до актуальних норм витрат ресурсів.
	кошторисна	визначає витрати, пов'язані із конкретним виробом або виконанням замовлення, яке здійснюється в одноразовому порядку
Обсяг витрат, що входить до собівартості	технологічна	витрати, які пов'язані з технологічним процесом надання послуг (робіт, продукції)
	виробнича	має подібності з цеховою собівартістю та пов'язана з витратами на процес надання послуг (робіт, продукції)
	цехова	витрати цехів на виготовлення продукції
Тривалість розрахункового періоду	індивідуальна	витрати, які пов'язані з виготовленням продукції для обраного підприємства
	середньогалузева	середньостатистичні витрати необхідні для виробництва однотипної продукції в межах конкретної галузі.

Витрати, включені до собівартості виробництва, включають: витрати на підготовку та запуск виробництва, обслуговування виробництва, охорону праці та безпеку, оплату праці та навчання персоналу та інші. Варто відзначити, що на практиці може бути відмінність між справжніми витратами на виробництво та собівартістю послуг (робіт, продукції) з різних причин. Наприклад, до собівартості можуть включатися витрати на оплату робочого часу працівникам, які залучаються до виконання державних або громадських обов'язків. Проте витрати загальногосподарського (адміністративного) характеру та витрати на надання послуг (робіт, продукції) не враховуються у собівартості. Компоненти собівартості можуть змінюватись з практичних міркувань, але в будь-якому випадку собівартість повинна максимально точно відображати витрати на надання послуг (табл. 1.1).

Оскільки, собівартість є грошовим вираженням витрати на виробництво, виділяють її наступні види:

– виробнича собівартість валового надання послуг (робіт, продукції), яка розраховується наступним чином: із вартості всіх витрат віднімаються витрати на послуги (роботу, продукцію), які не включені до загальної виробничої собівартості послуг (робіт, продукції), з врахуванням зміни залишків витрат на майбутні періоди. При зростанні обсяг залишків цих витрат, сума зростання віднімається від загальної суми витрат на виробництво, а при зменшенні – додається;

– виробнича собівартість надання послуг (робіт, продукції) обчислюється шляхом додавання витрат на валове надання послуг (робіт, продукції) та корекції на зміну вартості, яка виникає внаслідок зростання або зменшення залишків незавершеного виробництва;

– собівартість реалізованої послуги (роботи, продукції) визначається шляхом збільшення або зменшення виробничої собівартості даної послуги (роботи, продукції) на розмір зміни витрат, пов'язаних з залишками нереалізованої послуги (роботи, продукції) [6, с. 101].

Таблиця 1.2 – Класифікації методів обліку витрат та розрахунку собівартості продукції.

Ознака	Метод	Характеристика
Розмір та об'єм внесення витрат у собівартість продукції	«Директ-костинг», або «Директ-кост» (Direct costing)	Розмір витрат залежить від збільшення або зменшення обсягу виробництва. У цьому випадку лише змінні витрати враховуються у собівартості продукції, тоді як постійні витрати безпосередньо відображаються в фінансовому результаті
	«Абсорпшен-костинг» (Absorption Costing)	Характеризує систему обліку витрат за повною собівартістю, де вартість виробництва включає повний спектр виробничих витрат (як змінні, так і постійні). Змінні виробничі витрати прямо враховуються в собівартості продукції, а постійні витрати розподіляються за плановою ставкою розподілу
Цільове зниження витрат	«Стандарт-костинг» (Standard Costing)	Облік та контроль витрат в рамках визначених стандартів та норм, з врахуванням відхилень від них
	«Таргет-костинг» (Target Costing)	Розрахунок собівартості продукту, з врахуванням ціни продажу, яка визначається на основі результатів маркетингових досліджень, проведених перед початком розробки продукту
	«Кайзен-костинг» (Kaisen Costing)	Визначення витрат собівартості продукту з урахуванням встановленої ціни його реалізації, під час виробництва
	Структура «точно в строк» (Just in time)	Повна взаємодія між поставками і процесами виробництва та збуту: виробничі запаси подаються в невеликих партіях безпосередньо на необхідні етапи виробничого процесу, обходячи склад, та готова продукція миттєво відправляється покупцям
Безперервне вдосконалення витрат	Функціональний облік-метод ABC (Activity Based Costing)	Створення вартості продукту як алгебраїчної суми витрат на виконання робіт (функцій) під час виробничого процесу
	Система управління менеджментом (Management control systems)	Делегація кожному підрозділу повноважень та відповідальності з прийняття рішень щодо своїх витрат та результатів діяльності
	Стратегічне управління витратами (Strategic Cost Management)	Модель управління витратами, яка спрямована на зменшення витрат уздовж всього «ланцюжка цінності» бізнесу, як глобально, так і локально для кожного окремого етапу цього ланцюжка
	Бенчмаркінг – еталонне порівняння (Benchmarking)	Метод оцінки ефективності діяльності підприємства за допомогою порівняння з будь-яким схожим підприємством.

У розвинених країнах світу, з ринковою економікою, управління собівартістю продукцією виділено в окрему систему управлінського обліку, яка формує обсяг облікової інформації для управління собівартістю продукції на промисловому підприємстві, яка необхідна для фахівців та адміністрації. Ця система включає в себе методи обліку витрат і калькулювання собівартості продукції (табл. 1.2).

Українські підприємства активно використовують зарубіжні системи управління собівартістю, зокрема «стандарт-костінг» і «директ-костінг». Однак на ринку також існують вітчизняні системи, що базуються на основних методах, застосованих за кордоном.

В залежності від організації, технології виробництва та виду продукції існують різні методи обліку витрат та принципи управління собівартістю продукції на промислових підприємствах. До них відносяться:

- попередільний (попроцесний) метод;
- позамовний метод.

Попередільний метод обліку витрат є вибором для підприємств, які мають масове виробництво, виготовляють однорідний продукт та використовують схожі технології виробництва. Виробництво здійснюється у рамках безперервних або послідовних процесів, кожен з яких представляє собою самостійний виробничий переділ. Метод може бути простим (безнапівфабрикатним), коли виробляється один вид продукції, або багатоступеневим (напівфабрикатним), коли реалізується незавершена продукція, без проходження всіх технологічних етапів.

Безнапівфабрикатний метод, хоча менш трудомісткий, не забезпечує можливість розрахунку собівартості при передачі продукції з одного переділу в інший. З іншого боку, метод напівфабрикатів є більш працезатратним, але він надає можливість урахування залишків незавершеної продукції та контролю руху напівфабрикатів у власному виробництві.

Попередільний метод має перевагу у проведенні детального обліку витрат за об'єктами розрахунку, калькуляцію витрат на виробництво в розрізі

статей витрат для видів або груп продукції з урахуванням відділень, а також більш точний розподіл накладних витрат по різних цехах. Однак недоліками є неможливість групування витрат за видами продукції, значний обсяг облікових записів та обмежена інформація щодо причин відхилень фактичних витрат від нормативних [7, с. 101].

Позамовний метод калькулювання собівартості визначає собою облік окремих продуктів, робіт або послуг, виконаних на замовлення, які реалізуються виробництвом. Складовим елементом є принцип нормативного контролю, який застосовується для виявлення відхилень фактичних витрат від нормативних і упередження надмірних витрат, пов'язаних із виробництвом продукції, наданням послуг або виконанням робіт.

Розрахунок об'ємів фактичної собівартості ґрунтується на нормативній калькуляції, яка складається на початку року для кожного типу продукції на основі узгоджених стандартів витрат на сировину, матеріали, оплату праці та інші супутні витрати. Цей підхід передбачає фіксацію відхилень від норм для аналізу та врахування у процесі формування собівартості. Шляхом аналізу відхилень проводиться порівняння фактичних витрат на виробництво одиниці продукції з нормативними витратами (відхилення можуть бути як у збільшенні, так і в зменшенні витрат). Це забезпечує здійснення пошуку та аналізу причин відхилень та є поштовхом для прийняття управлінських рішень.

Для ефективності цього процесу тісний зв'язок з оперативним обліком та поданням необхідної інформації керівництву підприємства є ключовим. Інформація про відхилення може аналізуватися за різні періоди часу, такі як день, тиждень або декада місяця, в залежності від характеру та технологічних особливостей виробництва [8, с. 433].

Таким чином, розглянуті напрямки та різновиди управління собівартістю продукції підкреслюють важливість розуміння та застосування різних методів та стратегій управління собівартістю для досягнення ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Використання

відповідних методів управління собівартістю дозволяє підприємству ефективно розподіляти ресурси, визначати фактори впливу на вартість продукції та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

1.3 Методичний інструментарій оцінки ефективності управління собівартістю промислового підприємства

Важливу роль в управління собівартістю відіграє методичний інструментарій оцінки її ефективності, як дієвої системи та дозволяє виявити недоліки, резерви покращення використання ресурсів та прийняття управлінських рішень. Оцінка управління собівартістю на промислових підприємствах не можлива без проведення контролінгу.

Згідно з визначенням Н. М. Матвєєвої та О. І. Славути «контролінг – це нове явище в теорії та практиці сучасного управління, що виникло на стику економічного аналізу, планування, управлінського обліку, контролю й менеджменту» [9, с. 136].

Зміст контролінгу у зарубіжній та вітчизняній літературі, представляє собою поняття, яке виходить далеко за межі терміну «контроль», не обмежується його системою, а охоплює ширший спектр діяльності підприємства. Контролінг є системою спостереження та вивчення економічного механізму конкретного підприємства, який зосереджений на розробці стратегій для досягнення визначених цілей і спрямований на майбутній розвиток підприємства. Відмінність від контролю полягає в тому, що контроль в основному фокусується на минулих помилках, тоді як контролінг спрямований на управління майбутнім, забезпечуючи стійке і успішне функціонування суб'єкта господарювання.

Під час здійснення своїх обов'язків фахівці з контролінгу застосовують різноманітні методи з аналізу та оцінки управління собівартістю (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Класифікація методів контролінгу.

Група	Метод
1	2
Загальні методологічні, загальноекономічні методи	порівняння
	групування
	систематизація
	аналіз
	трендовий аналіз
	синтез
	спостереження
	прогнозування
Специфічні методи	аналіз точки беззбитковості
	вартісний аналіз
	ABC-аналіз
	XYZ-аналіз
	SWOT-аналіз
	методи фінансового прогнозування (експертні оцінки та екстраполяція)
	матриця фінансових стратегій

Головною метою контролінгу (управлінського обліку) є визначення цінової стратегії, планування прибутку та оптимізація асортименту продукції. Для вирішення цих завдань використовується результативний інструмент – розрахунок точки беззбитковості та необхідної суми покриття. Цей метод охоплює визначення мінімального обсягу продажів (за незмінних умовно постійних витрат), необхідного для досягнення беззбиткової операційної діяльності на плановий період та створення умов для самофінансування. Точка беззбитковості вказує на обсяг продажів, при якому прибуток підприємства становить нуль, тобто виручка від продажу дорівнює валовим загальним витратам на виробництво та реалізацію. Цей показник і є точкою «порогового» прибутку або точкою рівноваги і ґрунтується на концепції, згідно з якою зі зростанням обсягів реалізації умовно постійні витрати на одиницю продукції зменшуються [3, с. 104].

Вартісний аналіз – це метод контролінгу, який вивчає функціональні характеристики продукції щодо їхньої вартості та корисності. Фокус

вартісного аналізу спрямований на функціональні та вартісні параметри продукції. Цей підхід передбачає розподіл функцій продукту на основні, допоміжні та зайві з метою висування пропозицій щодо скорочення витрат та відмови від другорядних функцій.

АВС-аналіз визначає та оцінює обмежений перелік кількісних величин, які мають найвищу цінність та вагу у загальних вартісних показниках. Згідно цього методу, наприклад, запаси ресурсів, розподіляються на три групи:

- група А (найцінніші за вартістю, використовуються обмежено в натуральному вираженні);
- група В (з середніми обсягами, як у кількісному, так і в грошовому вираженні);
- група С (запаси з найбільшою кількістю у натуральному вираженні, але невеликі за вартістю) [9, с. 139].

XYZ-аналіз є методом контролінгу, спрямованим на оптимізацію витрат підприємства. Він визначає резерви зменшення витрат та методи їх мобілізації. Його основні припущення передбачають, що економія витрат повинна корелювати зусиллями на виявлення резервів, а скорочення витрат може досягатися шляхом зменшення фінансування витрат [10, с. 239].

XYZ-аналіз об'єднує витрати в категорії X, Y та Z залежно від їхньої частки у сукупних витратах:

- X – витрати з найбільшою вагою, не менше 50% сукупних витрат;
- Y – середні витрати, які не менше 25% сукупних витрат;
- Z – витрати з найменшою вагою, не більше 25% сукупних витрат.

Найбільша увага приділяється групі X, де можна забезпечити максимальну віддачу. Цей метод використовується разом із іншими фінансово-математичними методами для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та економії витрат [11, с. 227].

Один з ключових методів стратегічного контролінгу є SWOT-аналіз (аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і ризиків). Цей метод можна використовувати для комплексної оцінки підприємства, його структурних

частин або окремих видів продукції. Після внутрішнього аналізу розробляються рекомендації щодо усунення слабких моментів та максимального використання сильних сторін. Зовнішній аналіз виявляє позитивний і негативний вплив на підприємство ззовні, що служить основою для розроблення стратегій по нейтралізації можливих ризиків і використанню нових можливостей.

Методи фінансового прогнозування відіграють ключову роль у впровадженні стратегічного та оперативного контролінгу, виконуючи функції раннього виявлення та реагування, довгострокового планування та бюджетування. У літературі розрізняють три основні категорії методів прогнозування: суб'єктивні (експертні) методи визначення прогнозних показників; каузальне прогнозування; методи екстраполяції [9, с. 139].

За допомогою матриці фінансових стратегій можливо визначити не лише поточний стан підприємства з урахуванням фінансового ризику, але й ситуацію у динаміці, для прогнозування змін у фінансовій стратегії при зміні ключових показників діяльності. Крім того, вона допомагає планувати майбутнє положення підприємства, активно впливаючи на ці показники та зменшуючи рівень фінансового ризику [21, с. 139].

Отже, контролінг виступає основою для оцінки ефективності управління собівартістю на промислових підприємствах. Цей методичний інструмент дозволяє здійснювати систематичний аналіз фінансових та управлінських процесів, визначати ключові показники ефективності, виявляти резерви для оптимізації виробничих витрат. Крім того, контролінг допомагає впроваджувати стратегії зниження собівартості, вдосконалювати управлінські рішення та максимізувати прибутковість промислових підприємств.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ СОБІВАРТІСТЮ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства

Публічне акціонерне товариство «Запоріжсталь» є спільним підприємством в структурі Групи Метінвест та представляє собою комбінат із повним металургійним циклом, спеціалізація якого включає високоякісний гарячекатаний рулон і лист, холоднокатаний лист, рулони з вуглецевих і низьколегованих сталей, сталеву стрічку, чорну жерсть, товарний чавун та товарні сляби.

Комбінат успішно забезпечує постачання продукції до понад 50 країн світу, що сприяє розвитку економіки України. Серед основних споживачів продукції комбінату виступають підприємства з виробництва зварних труб, автомобільної, транспортної, та сільськогосподарської техніки.

Протягом 90 років свого існування, комбінат «Запоріжсталь» здійснив виробництво у кількості 256 мільйонів тонн чавуну, 274 мільйонів тонн сталі та 214 мільйонів тонн прокату [12].

Підприємство постійно впроваджує проекти з екологічної модернізації своїх виробничих потужностей. Серед найбільш реалізованих ініціатив можна відзначити екологічну реконструкцію аглофабрики, модернізацію доменних печей з установкою сучасних аспіраційних систем ливарних дворів і бункерної естакади, будівництво унікальної в Україні лінії солянокислотного травлення в цеху холодного прокату, а також введення в експлуатацію комплексу для очищення та повернення промислових водних стоків.

ПАТ «Запоріжсталь» є значущим бюджетоутворюючим підприємством для регіону та виступає одним із найбільших донорів бюджету. За підтримки підприємства в місті Запоріжжі реалізуються проєкти у сферах культури, освіти, спорту, патріотичного виховання, благоустрою та волонтерства. Незважаючи на всі труднощі, зумовлені повномасштабним вторгненням, воєнним станом ПАТ «Запоріжсталь» є важливою опорою для Сил оборони України та Запорізького регіону [12].

У 1929 році уряд приймає рішення про створення в Запоріжжі промислового комплексу, що пізніше стає ПАТ «Запоріжсталь». Завод розпочав свою роботу у листопаді 1933 року, розширюючи свої виробничі можливості та ставши найбільшим металургійним підприємством у Європі.

Історія розвитку та становлення сучасного комбінату має багатофакторний та масштабний досвід, від зародження як частини виробництва до зростання виробничих потужностей, постійних інновацій та модернізації, що дозволило підприємству залишатися в лідерах світової металургійної промисловості.

У 2012 році була створена та реалізована програма безперервного вдосконалення, яка представляє собою комплексний підхід до вирішення виробничих завдань, спрямований на оптимізацію процесів для зменшення витрат сировини та покращення якості продукції. Головна мета цієї ініціативи - активна участь всіх працівників у виявленні та вирішенні проблем, забезпечуючи ефективність через систему преміювання, оптимізацію виробничих процесів, аналіз причин відхилень та систему безперервних покращень, таких як «5S».

Підприємство активно працює над підвищенням енергоефективності та раціональним використанням виробничих ресурсів. Засвідченою системою енергетичного менеджменту, сертифікованою за стандартом ISO 50001, підприємство досягає значної економії енергоресурсів та зменшує викиди парникових газів. Важливі досягнення включають впровадження установки вдування пиловугільного палива та проєкту обміну вторинними газами,

спрямованого на раціональне використання енергії та зниження витрат природного газу.

Виробничі потужності підприємства мають наступну структуру:

- Агломераційний цех (6 агломашин);
- Доменний цех (4 доменні печі);
- Мартенівський цех (7 мартенівських печей і 1 двохванний сталеплавильний агрегат);
- Цех підготовки составів;
- Цех гарячої прокатки;
- Цех холодної прокатки;
- Енергетичні, транспортні підрозділи.

Інтегрована система менеджменту якості, охорони праці, екології та енергоефективності (ІСМ) на підприємстві отримала сертифікати відповідності міжнародним стандартам ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 та ISO 50001. Ця система, підтверджена сертифікатами та свідчить про досягнення заводу у виробництві агломерату, чавуну, сталевих слябів, прокату тощо.

Головна мета ІСМ на ПАТ «Запоріжсталь» – забезпечити високу якість продукції, безпеку праці, мінімізацію впливів на довкілля та підвищення енергоефективності, відповідаючи очікуванням клієнтів, персоналу та громадськості.

На підприємстві діє Кодекс етики, який є зобов'язанням для всіх співробітників. Цей Кодекс визначає стандарти та принципи етичної поведінки, які слід дотримуватися в усіх аспектах роботи та взаємодії на робочому місці. Він регулює відносини між співробітниками, стосунки з клієнтами, партнерами та іншими стейкхолдерами, сприяючи створенню етичної та відповідальної корпоративної культури на підприємстві [12].

Таблиця 2.1 – Реєстраційні дані ПАТ «Запоріжсталь».

Характеристика	Опис
Повна назва	Публічне акціонерне товариство «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь»»
Адреса	Україна, 69008, Запорізька область, місто Запоріжжя, Південне шосе, будинок 72
Контактні дані	Пошта: office@zaporizhstal.com Вебсайт: www.zaporizhstal.com Телефон: +380 (61) 218-30-09
Дата заснування	18.04.2000
Директор	Слободянюк Роман Степанович з 27.03.2023 (термін повноважень до дати відкликання (припинення) повноважень)
Код ЄДРПОУ	00191230
Статутний капітал	660 920 444 грн
Власники	Засновник та кінцевий бенефіціарний власник: Ахметов Рінат Леонідович Акціонери з великими частками: METINVEST B.V. н Нідерланди; підприємство з іноземною інвестицією у формі ТОВ «Київ Секюрітіз Груп»; компанія «Глобал Стіл Інвестментс Лімітед» (Global Steel Investments Limited) вв Велика Британія; ТОВ «Мідланд Кепітал Менеджмент»
Основний вид діяльності (КВЕД)	24.10 Виробництво чавуну, сталі та феросплавів
Додаткові напрямки діяльності (КВЕД)	46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами; 46.72 Оптова торгівля металами та металевими рудами; 49.20 Вантажний залізничний транспорт; 71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах; 36.00 Забір, очищення та постачання води; 71.20 Технічні випробування та дослідження
Поточний стан	Діє
Володіння корпоративними правами	Запорізька торгово-промислова палата; ТОВ «ЗЛМЗ»; ТОВ «ЗНТРК «ТВ-5»»; ТОВ «Гірничодобувна компанія «Мінерал»»; Об'єднання «Укрметалургпром»; ТОВ «Агрофірма «Жовтневий»»; ТОВ «Агрофірма Степанівка»; ЗОСП(Р) «Потенціал»; ТОВ «Ленд Північ 2007»; ТОВ «Ленд Схід 2007»; СП ТОВ «ТМ Термінал»; ЗАТ «Молочний лиман»; ОСГК «Запоріжсталь-4»; ТОВ «Запоріжсталь-секюріті»; ТОВ «Тубал»; ТОВ «Приазовський ГЗК»; Асоціація «Виробництво і споживання прокату».
Земельні ділянки у власності	5
Земельні ділянки в оренді	36
Середня кількість працівників (осіб) станом на 30.12.2023	8569

Згідно з розділом 14 Статуту Публічного акціонерного товариства «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь», до органів підприємства належать:

- Загальні збори акціонерів (вищий орган);
- Наглядова рада;
- Виконавчий орган (одноосібний) – Генеральний директор;
- Ревізійна комісія (у разі обрання Загальними зборами акціонерів).

Органи підприємства діють в межах своїх повноважень та компетенції, що визначаються Статутом [16].

Реєстраційні дані ПАТ «Запоріжсталь» згідно з даних у відкритому реєстрі (табл. 2.1) [13].

Підприємство зареєстроване на загальній системі оподаткування та діє на підставі установчих документів, затверджених засновниками (учасниками) [14]. Економічну характеристику діяльності ПАТ «Запоріжсталь» проведено на основі звітностей підприємства, що опубліковані на офіційному сайті (рис. 2.1).

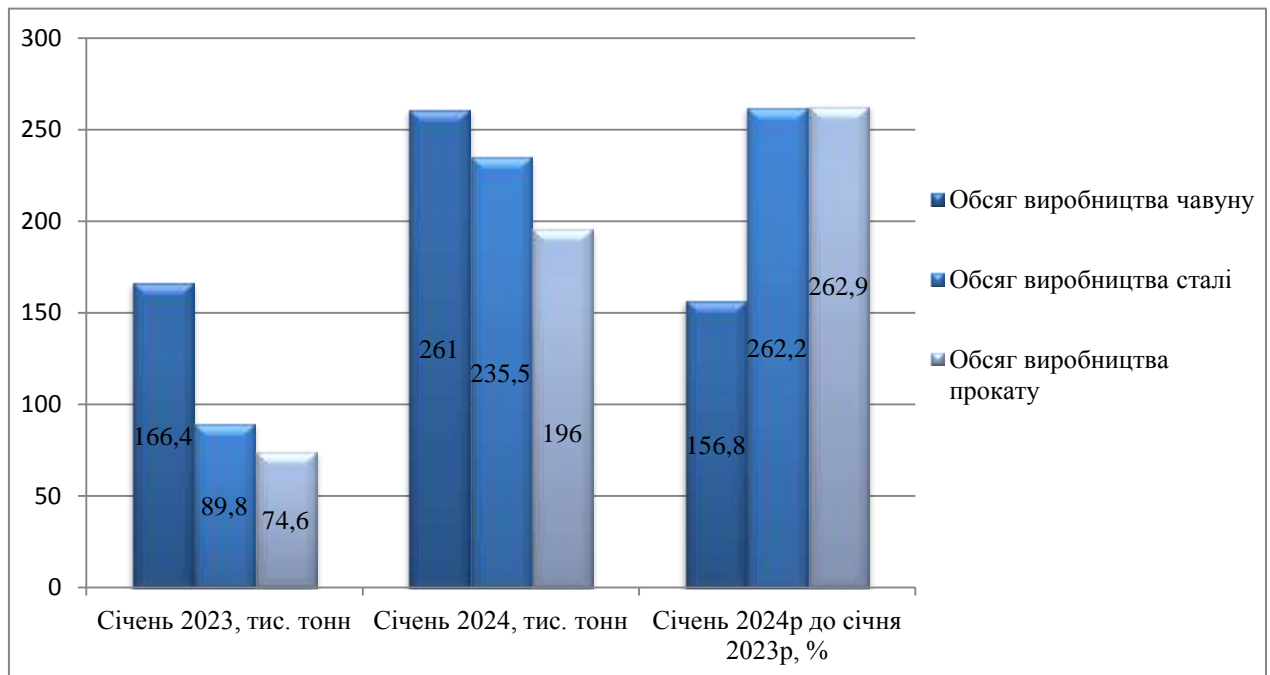


Рисунок 2.1 – Порівняння об'ємів виробництва

Враховуючи умови та труднощі, які спричиненні війною підприємство станом на січень 2024 року, відновлює та нарощує виробництво, адаптуючись до умов сьогодення. У січні 2024 року виробництво комбінату «Запоріжсталь» зросло, зокрема, вироблено 261 тисячу тонн чавуну, 235,5 тисяч тонн сталі, та 196 тисяч тонн прокату. Цей зріст об'ємів виробництва продукції в порівнянні з попереднім роком пояснюється введенням в експлуатацію доменної печі №2 після періоду гарячої консервації та підвищенням робочого режиму трьох інших доменних печей, яке почалося в березні 2023 року. Загалом на підприємстві функціонують чотири доменні печі, які мають сумарну потужність 3,8 мільйона тонн.

За даними GMK Center (центр експертизи, консалтингове агентство), ПАТ «Запоріжсталь» показав найвищий галузевий рівень завантаження у 2023 році, у порівнянні із промисловими підприємствами, у галузі металургійне виробництво в Україні. При середньому завантаженні на рівні 70%, промислове підприємство значно збільшило темпи зростання випуску сталі, чавуну та прокату на меткомбінаті на 35 – 65%, в той час як загальне металургійне виробництво в Україні в кінці року відзначалося зниженням на 7 – 11% [15].

Основними ринками збуту продукції є внутрішній ринок, близько 25%, решта йде переважно до Європейського Союзу. У зв'язку з війною та окупацією портів на Азовському та частині Чорного моря збут продукції до країн Азії став неможливим, а використанням портів Румунії та Польщі (станом на серпень 2023 року) не є економічно доцільним, тому продукція реалізовується переважно в найближчих країнах, таких як Польща, Словаччина, Чехія, Румунія та Болгарія. Також, відбувається збут продукції в Італію, Німеччину та Францію [17].

Покращення виробничих показників суттєво позитивно позначилося на фінансовому стані підприємства. Протягом січня – вересня минулого року ПАТ «Запоріжсталь» зменшив збитки на 92%, скоротивши їх з 2,9 млрд грн до 236,6 млн грн. Чистий дохід підприємства за цей період зріс на 9,2%,

досягши 41,3 млрд грн., порівнюючи з попереднім роком, коли за весь 2022 рік комбінат втратив 4,9 млрд грн.

Таким чином, аналізуючи організаційно-економічні характеристики діяльності підприємства виділяється його ключова роль у сфері металургійного виробництва, а саме у виробництві високоякісного металургійного продукту. ПАТ «Запоріжсталь» не лише забезпечує стабільне фінансове здоров'я та конкурентоспроможність на міжнародному ринку, але й активно впливає на соціально-економічний розвиток Запорізького регіону. Враховуючи виклики сучасності, підприємство виявляє адаптивність та стійкість, що підтверджує його значущість як економічного та соціального агента в Україні.

2.2 Основні підходи до управління собівартістю промислового підприємства ПАТ «Запоріжсталь» в умовах воєнного часу

У сучасний період розвитку економіки українські промислові підприємства мають можливість самостійно розробляти власні виробничі програми, плани розвитку, а також визначати цінові стратегії. Це призводить до значного зростання відповідальності управлінського персоналу за прийняття стратегічних рішень. Для ефективного управління їм необхідна актуальна та перевірена інформація щодо фінансово-господарської діяльності підприємства. У сучасних умовах процес керівництва підприємством став більш складним через надання йому повної господарської та фінансової незалежності.

Сучасні підприємства акцентують увагу на досягненні стабільного та постійно зростаючого рівня прибутку. Ця мета залежить від трьох ключових чинників: витрат на виробництво та реалізацію, планованої ціни за одиницю продукції та обсягу реалізації. За сучасних умов, у промисловості прибуток зростає переважно через збільшення обсягів виробництва та зниження собівартості продукції. Отже, зниження собівартості, тобто ефективне

управління нею, є основою для вирішення багатьох проблем, пов'язаних з ефективністю діяльності підприємства. Управління собівартістю, в свою чергу, охоплює всю сферу діяльності підприємства, включаючи всі аспекти виробничих процесів, що відбуваються на ньому. Основним завданням управління витратами є пошук найефективніших способів використання обмежених ресурсів через планування, розрахунок, облік та контроль витрат усередині виробничої діяльності [18, с. 19].

У контексті воєнного часу, де промисловість відчуває тиск ускладнених умов та змінює свою стратегічну картину, ефективне управління собівартістю стає важливим аспектом діяльності промислового підприємства. Аналіз підходів до управління собівартістю промислового підприємства ПАТ «Запоріжсталь» можливо здійснити на основі фінансової звітності підприємства, яка є у відкритому доступі на офіційному сайті комбінату. Останні актуальні дані є за третій квартал 2023 року та порівняння статистики за третій квартал 2022 року (табл. 2.2). Звітність за весь 2023 рік на даний момент недоступна, що зумовлює використання наведених квартальних даних для проведення аналізу.

Статистичні дані фінансового стану ПАТ «Запоріжсталь» (Додаток А) взяті з офіційного звіту промислового підприємства «Проміжна інформація емітента цінних паперів за 3 квартал 2023 року» [19].

Відповідно до звіту щодо фінансової ситуації на комбінаті чистий дохід від реалізації продукції у третьому кварталі 2023 року зріс на 9,2% у порівнянні з третім кварталом 2022 року, що вказує на позитивні тенденції у виробництві та реалізації продукції. При цьому собівартість реалізованої продукції зросла на 5,5%, але, величина валового прибутку збільшилася на 91,6%, що свідчить про ефективні заходи контролю та управління собівартістю.

Адміністративні витрати та витрати на збут зменшились на 69 123 та 625 959 одиниць відповідно, показуючи оптимізацію в управлінні внутрішніми ресурсами.

Зростання на 1 308 642 одиниць операційних доходів свідчить про успішні додаткові доходи, що пов'язані з ефективними управлінськими рішеннями, а саме:

- збільшення рівня завантаженості до 70%;
- запуск 14 видів нової продукції;
- технологічні новації; проведення модернізації обладнання та встановлення турецьких компресорів, що призвело до економії електроенергії, завершення капремонту доменної печі №3 та першого етапу ремонту установки регенерації соляної кислоти, з метою екологічної безпеки водойм регіону, повернення в експлуатацію установки з вдування пиловугільного палива та як наслідок збільшення продуктивності роботи доменних печей на 10 – 15% в середньому.

Таблиця 2.2 – Обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції ПАТ «Запоріжсталь».

№ з/п	Основні види продукції	Обсяг виробництва		
		у натуральній формі (фізична одиниця виміру)	у грошовій формі (тис.грн)	у відсотках до всієї виробленої продукції
1	2	3	4	5
1	г/к рулон	381780,2 т	7905897,2	53,6
2	г/к лист	30152,3 т	769690,1	5,2
3	х/к рулон	104202,9 т	2573606,6	17,5
4	чавун	136044,4 т	1534984,7	10,4
5	сляби	47540,3 т	774072,1	5,3
№ з/п	Основні види продукції	Обсяг реалізованої продукції		
		у натуральній формі (фізична одиниця виміру)	у грошовій формі (тис.грн)	у відсотках до всієї реалізованої продукції
1	2	6	7	8
1	г/к рулон	343436,2 т	7195797,7	50,4
2	г/к лист	32531,3 т	823837,6	5,8
3	х/к рулон	99 959,4 т	2509388,3	17,6
4	чавун	154876,4 т	1797938,5	12,6
5	сляби	45639,4	752030,8	5,3

Станом на січень 2024 року результатом повернення в експлуатацію установки з вдування пиловугільного палива стало зниження собівартості виплавки чавуну [20].

Позитивним сигналом для інвесторів та управлінців є фінансовий результат від операційної діяльності, який досяг прибутку в розмірі 131 119 одиниць. Незважаючи на втрати від сукупного доходу, кількість збитків зменшилась на 2 622 081 одиниць, що свідчить про удосконалення стратегії управління ризиками та іншими факторами.

Аналіз обсягів виробництва (табл. 2.3) та собівартості реалізованої продукції (табл. 2.4) є одним із головних етапів в оцінці ефективності та управління промисловим підприємством [19]. Ці дві складові надають вичерпну інформацію про виробничі потужності та витратну структуру, що є важливим для прийняття стратегічних рішень.

Таблиця 2.3 – Структура собівартості реалізованої продукції ПАТ «Запоріжсталь»

№ з/п	Склад витрат	Відсоток від загальної собівартості реалізованої продукції (у відсотках)
1	2	3
1	Залізорудний концентрат	16,3
2	Кокс	36,5
3	Природний газ	8,5
4	Обкоти	7,7
5	Електроенергія	5,7
6	Інша сировина та матеріали	14,5
7	Заробітна плата та відрахування	5,5
8	Інше	5,3

Галузі виробництва, такі як г/к рулони та г/к листи, є ключовими у виробничому процесі та реалізації. Зменшення собівартості основних складових, таких як кокс та залізорудний концентрат, позитивно впливає на загальну прибутковість. Оптимізація витрат на електроенергію, природний газ та інші сировини призводить до зниження витрат та підвищення ефективності.

Таким чином, ПАТ «Запоріжсталь» демонструє певні позитивні тенденції у фінансовій діяльності. Особливо важливим є підтвердження ефективності управління собівартістю, що вказує на ретельне контролювання та оптимізацію витрат, що є ключовим елементом стабільної та прибуткової діяльності підприємства. Подальше удосконалювання стратегії управління витратами та як складової управління собівартістю надає можливості оптимізації виробничих процесів.

2.3 Оцінка впливу зовнішніх факторів на ефективність стратегії управління собівартістю промислового підприємства

Зовнішні фактори безпосередньо впливають на формування та реалізацію стратегії управління собівартістю промислового підприємства. Комплексне управління всіма активами та пасивами підприємства є змістом фінансової стратегії, що дозволяє врахувати зміни в економічному середовищі, ринкові тенденції та конкурентні умови, як складові зовнішніх факторів. Інструментом для оцінки фінансової стратегії промислового підприємства є матриця фінансових стратегій, яка сприяє аналізу впливу зовнішніх факторів на стратегічне управління собівартістю, допомагаючи підприємству адаптуватися до змін у навколишньому середовищі та досягати конкурентних переваг.

За допомогою матриці фінансових стратегій можливо визначити не лише поточний стан підприємства з урахуванням фінансового ризику, але й ситуацію у динаміці, для прогнозування змін у фінансовій стратегії при зміні ключових показників діяльності. Крім того, вона допомагає планувати майбутнє положення підприємства, активно впливаючи на ці показники та зменшуючи рівень фінансового ризику.

Однією з концепцій використання матриці фінансової стратегії запропонована групою французьких дослідників, представленою Ж. Франшоном і І. Романе. Цей підхід базується на розрахунку трьох

ключових коефіцієнтів, які охоплюють «різні аспекти діяльності підприємства:

- результат господарської діяльності (РГД);
- результат фінансової діяльності (РФД);
- результат фінансово-господарської діяльності (РФГД)» [21, с. 139].

У матриці фінансових стратегій для розрахунку головних показників використовуються наступні формули (табл. 2.4):

Таблиця 2.4 – Методика розрахунку ключових коефіцієнтів матриці фінансових стратегій для ПАТ «Запоріжсталь».

Показник	Формула	Позначення	Результат
1	2	3	4
РГД	$РГД = БРЕІ - \Delta ФЕП - ВІ + ЗПМ$	БРЕІ – бруто-результат експлуатації інвестицій; ΔФЕП – зміни фінансово-експлуатаційних потреб; ВІ – виробничі інвестиції; ЗПМ – звичайний продаж майна	РГД < 0
РФД	$РФД = \Delta ПК - ФВПК - ППр - (Д + ДВФД)$	ΔПК – зміни позикових коштів; ФВпк – фінансові витрати за позиковими коштами; ППр – податок на прибуток; Д – дивіденди; ДВФД – інші доходи і витрати фінансової діяльності	РФД > 0
РФГД	$РФГД = РГД + РФД$	РГД – результат господарської діяльності; РФД – результат фінансової діяльності	РФГД ≈ 0

За результатами фінансової звітності, станом на кінець третього кварталу 2023 року, промислове підприємство має наступні коефіцієнти (табл. 2.4): РГД < 0, РФД > 0, РФГД ≈ 0, а тому за матрицею фінансових стратегій (рис. 2.2) перебуває у квадраті № 3 «нестійка рівновага». Дане становище є результатом відсутності власних вільних засобів та використанням повернутого капіталу, у зв'язку із вимушеним зниженням об'ємів виробництва у 2022 року, переведенням частини виробництва у стан гарячої зупинки та втратою більшої частини ринків збуту. Понесені великі фінансові втрати у 2022 році негативно вплинули на

всю господарсько-фінансову діяльність підприємства, але у 2023 році показник покращився за допомогою збільшення обсягів навантаження до 70%, запуску нових видів продукції, проведення модернізації та капітальних ремонтів, прийняття ефективних управлінських рішень, відповідно тому підприємство у 2024 році переходить до квадрату № 5 «атака», який характеризується розширення свого сегменту.

Показники	РФД<0 (гальмування)	РФД=0 (стабілізація)	РФД>0 (зростання)
РГД>0 (повільне зростання)	1. РФХД=0 «Батько родини»	4. РФХД>0 «Рантьє»	6. РФХД>0 «Холдинг»
РГФ=0 (оптимальне зростання)	7. РФХД<0 «Епізодичний дефіцит»	2. РФХД=0 «Стійка рівновага»	5. РФХД>0 «Атака»
РГД<0 (форсоване зростання)	9. РФХД<0 «Криза»	8. РФХД<0 «Дилема»	3. РФХД=0 «Нестійка рівновага»

Рисунок 2.2 – Матриця фінансової стратегії

Відповідно до матриці фінансових стратегій ПАТ «Запоріжсталь» може перейти до квадрату № 2 «стійка рівновага» або квадрату № 8 «дилема», на це впливає зростання (зниження) економічної рентабельності та збільшення (зменшення) оборотів (рис. 2.3).

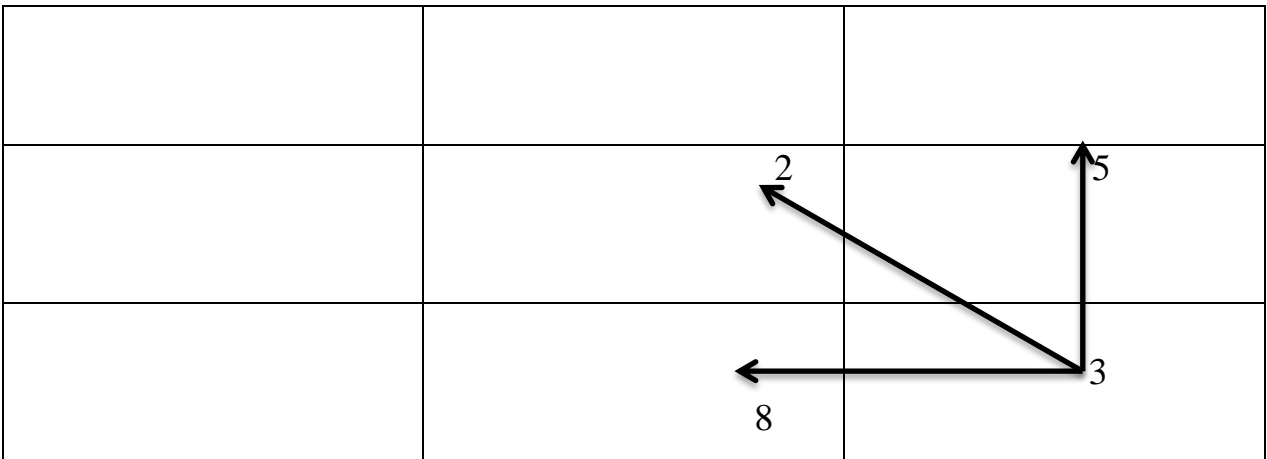


Рисунок 2.3 – Стан ПАТ «Запоріжсталь» на матриці фінансових стратегій

Аналізуючи діяльність промислового підприємства в умовах війни головними зовнішніми факторами, які вплинули на ефективність стратегії управління собівартістю та діяльністю підприємства в цілому є:

- економічна нестабільність: повномасштабне вторгнення спричинило економічний стрес, зниження виробництва та зменшення ринку збуту;

- енергетичні перебої: через постійні обстріли енергетичної інфраструктури виникли проблем з енергозабезпеченням, що вплинуло на виробництво інтенсивної енергії, якою користується металургійний сектор;

- транспортні та логістичні проблеми: окупація міст та обстріли, де знаходяться морські порти призвела до перешкод у транспортуванні сировини та готової продукції та збільшенню навантаження на магістральний залізничний транспорт. Також, часткова блокада кордонів з Польщею негативно впливає на експорт продукції;

- сировинна база: окупація населених пунктів, які були джерелом сировини (вугілля, кокс, вапняк, залізна руда) вплинути на виробництво та собівартість підприємства. Поставки з інших регіонів країни призвели до виникнення додаткових витрат та збільшення собівартості;

- фінансові труднощі: війна призвела до фінансових труднощів, зниження кредитоспроможності та обмежень у фінансуванні виробництва, через збільшення додаткових статей фінансування.

Отже, аналізуючи вплив зовнішніх факторів на ефективність стратегії управління собівартістю промислового підприємства, можна зазначити, що в умовах війни ці фактори стають ще більш визначальними. ПАТ «Запоріжсталь» виявилось в ситуації «нестійкої рівноваги» згідно матриці фінансових стратегій, але завдяки вжитим заходам, таким як збільшення обсягів виробництва, модернізація та управлінські рішення, підприємство змогло ефективно адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Повномасштабне вторгнення призвело до значних труднощів, таких як економічна нестабільність, енергетичні та транспортні проблеми, що

впливають на фінансовий стан підприємства. Постійний перегляд стратегії управління собівартістю та активна адаптація до нових реалій стають ключовими факторами для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільного економічного та політичного середовища.

2.4 Визначення проблем та вироблення стратегії управління собівартістю промислового підприємства

Управління собівартістю на промисловому підприємстві вимагає систематичного аналізу та постійного вдосконалення, особливо в умовах динамічного економічного середовища та воєнного стану. У цьому контексті визначення проблем і розробка ефективної стратегії стають критичними етапами, які визначають подальший успіх підприємства.

На фоні постійних змін на ринку, впливу зовнішніх чинників та відомого коливання умов діяльності, ретельне визначення проблем стає важливим елементом стратегічного управління.

У сучасних умовах ринкової економіки існуюча система управління витрат не може відповідати інформаційним потребам менеджерів, оскільки відсутня інтеграція всіх аспектів обліку, необхідних для забезпечення менеджерів необхідною інформацією. Внутрішній облік витрат не проводиться за нормативним методом відповідно до місць їх виникнення та центрів відповідальності. У зв'язку з відсутністю щоденної фіксації даних про відхилення фактичних показників від нормативних унеможливорює використання цієї інформації в управлінні виробництвом. Контроль витрат обмежується ретроспективним контролем фактичної собівартості, коли втратам і перевитратам ресурсів неможливо запобігти [18, с. 20]. Тому, виникає необхідність використання автоматизованої сучасної системи управління собівартістю.

Сучасна автоматизована система управління собівартістю має за мету об'єднання широкого спектру функцій для ефективного управління всіма аспектами господарської діяльності підприємства. Вона забезпечує керування виробничим процесом та постійний моніторинг його параметрів і відхилень від припустимих значень. Крім того, вона реалізує управління витратами та центрами витрат. Такий методичний підхід передбачає систематичне планування собівартості продукції, узгодження планових нормативів та постійний моніторинг відхилень фактичних витрат від встановлених нормативів для негайного вжиття відповідних заходів. На основі виробничого плану та нормативної собівартості обчислюється бюджет витрат на виробництво, забезпечуючи єдність даних між фінансовим та управлінським обліком [18, с. 20].

Формуючи стратегію управління собівартістю на промисловому підприємстві доцільним є використання системи таргет-костінгу (target-costing), яка ґрунтується на сучасній автоматизованій системі управління собівартістю [22]. Ця система надає можливість ефективного розрахунку витрат на виробництво продукції та встановлення конкурентоздатної ціни, що гарантує рентабельність промисловому підприємству. Більше 80% великих японських компаній і значна частина американських та європейських підприємств успішно використовують цю систему. Замість традиційного формування вартості продукції та орієнтації на певний рівень прибутку, підприємству слід враховувати, наскільки споживачі готові виплатити за товар, ураховуючи конкурентоспроможний рівень цін. Основна концепція полягає в іншому підході до взаємозв'язку між ціною, прибутком та собівартістю [18, с. 21].

Отже, система управління витратами та собівартістю підприємства повинна базуватися на найсучасніших формах та методах контролю та управління витратами. Контроль спрямований на виявлення стану, а управління має за мету забезпечення роботи, яка відповідає поточним та перспективним планам. На сьогоднішній день досвід підприємств у

впровадженні системи управління витратами обмежується перевірками виробничих та фінансових показників, а також стану майна. У результаті необхідна система управління, функції якої визначені ефективністю використання ресурсів.

Традиційні підходи до планування собівартості продукції вже застарілі і не відповідають умовам сучасності та вимогам ринку. Сучасні умови господарювання вимагають адаптації виробників до потреб та вимог споживачів, а також до конкурентоспроможності цін на ринку. Найефективнішою стратегією для планування собівартості продукції на ПАТ «Запоріжсталь» є використання системи таргет-костинг, у поєднанні з:

- гнучкістю та адаптивністю виробництва: швидке реагування на зміни в попиті та умовах ринку. Перегляд та оновлення виробничих процесів з урахуванням обставин війни;

- диверсифікацією джерел сировини: пошук можливостей використання альтернативних джерел сировини та постачання. Мінімізація ризиків від перебоїв у постачанні внаслідок воєнних подій;

- ефективним управління енергоспоживанням: зменшення залежності від енергетичних ресурсів, використовуючи ефективні технології та практики. Можливість використання альтернативних джерел енергії;

- фінансовим управлінням та ресурсозбереженням: ефективне планування та контроль фінансів для мінімізації витрат. Здійснення ретельного аналізу та управління ризиками для запобігання можливим фінансовим труднощам;

- технологічною модернізацією: постійне впровадження сучасних технологій для оптимізації виробничих процесів та підвищення продуктивності;

- гнучкістю у ціноутворенні: адаптація підходів ціноутворення до змін у витратах та ринкових умовах. Контроль цін для забезпечення конкурентоспроможності;

– розробкою резервних планів: впровадження резервних планів дій у разі негативних подій в умовах війни. Забезпечення готовності до швидкого переключення на альтернативні стратегії.

Таким чином, комплексний підхід до управління собівартістю на ПАТ «Запоріжсталь» має базуватися на системі таргет-костингу та складових, які мають на меті забезпечення гнучкості, стійкості та адаптивності в умовах невизначеності та ризику, які виникають внаслідок військових подій. Важливо враховувати специфіку ситуації, в якій знаходиться підприємство та вчасно адаптувати стратегію управління собівартістю до реалій сьогодення.

ВИСНОВКИ

В результаті написання кваліфікаційної роботи бакалавра ми можемо констатувати, що завдання виконані та мета досягнута. Усю сукупність висновків можна представити у таких тезах:

Сучасні умови глобалізації, постійні зміни ринкових умов та реалії воєнного часу в країні вимагають від підприємств ефективного управління усіма аспектами виробництва. Одним із ключових компонентів цього процесу є управління собівартістю, що дозволяє підприємствам не лише зберігати конкурентоспроможність, але і забезпечувати стабільний розвиток.

Управління собівартістю на промислових підприємствах – це комплексна система активних та планомірних процесів формування витрат для виробництва усіх видів продукції, яка охоплює весь процес від створення нового продукту до його використання споживачем, для оптимізації вартості продукції, шляхом використання всіх функцій управління та долаючи виклики воєнного часу.

Розглянуті напрямки та різновиди управління собівартістю продукції підкреслюють важливість розуміння та застосування різних методів та стратегій управління собівартістю. Використання відповідних методів управління собівартістю дозволяє підприємству ефективно розподіляти ресурси, визначати фактори впливу на вартість продукції та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Контролінг виступає основою для оцінки ефективності управління собівартістю на промислових підприємствах. Цей методичний інструмент дозволяє здійснювати систематичний аналіз фінансових та управлінських процесів, визначати ключові показники ефективності, виявляти резерви для оптимізації виробничих витрат. Крім того, контролінг допомагає впроваджувати стратегії зниження собівартості, вдосконалювати

управлінські рішення та максимізувати прибутковість промислових підприємств.

Аналізуючи організаційно-економічні характеристики діяльності підприємства виділяється його ключова роль у сфері металургійного виробництва, а саме у виробництві високоякісного металургійного продукту. ПАТ «Запоріжсталь» не лише забезпечує стабільне фінансове здоров'я та конкурентоспроможність на міжнародному ринку, але й активно впливає на соціально-економічний розвиток Запорізького регіону. Враховуючи виклики сучасності, підприємство виявляє адаптивність та стійкість, що підтверджує його значущість як економічного та соціального агента в Україні.

ПАТ «Запоріжсталь» демонструє певні позитивні тенденції у фінансовій діяльності, а саме: збільшення обсягів завантаження у 2023 році до 70%; ріст об'єму виробництва продукції, у 2023 році до 65%, в той час як загальне металургійне виробництво в Україні в кінці року відзначалося зниженням на 7 – 11%; запуск 14 нових видів продукції, зменшення збитків на 92% протягом січня – вересня 2023 року та як наслідок зріс на 9,2% чистого доходу у порівнянні з 2022 роком. Особливо важливим є підтвердження ефективності управління собівартістю, що вказує на ретельне контролювання та оптимізацію витрат, що є ключовим елементом стабільної та прибуткової діяльності підприємства.

Аналізуючи вплив зовнішніх факторів на ефективність стратегії управління собівартістю промислового підприємства, можна зазначити, що в умовах війни ці фактори стають ще більш визначальними. ПАТ «Запоріжсталь» виявилось в ситуації «нестійкої рівноваги» згідно матриці фінансових стратегій, але завдяки вжитим заходам, таким як збільшення обсягів виробництва, модернізація та управлінські рішення, підприємство змогло ефективно адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Повномасштабне вторгнення призвело до значних труднощів, таких як економічна нестабільність, енергетичні та транспортні проблеми, що

впливають на фінансовий стан підприємства. Постійний перегляд стратегії управління собівартістю та активна адаптація до нових реалій стають ключовими факторами для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільного економічного та політичного середовища.

Комплексний підхід до управління собівартістю на ПАТ «Запоріжсталь» має базуватися на системі таргет-костингу та складових:

- гнучкість та адаптивність виробництва: швидке реагування на зміни в попиті та умовах ринку. Перегляд та оновлення виробничих процесів з урахуванням обставин війни;

- диверсифікація джерел сировини: пошук можливостей використання альтернативних джерел сировини та постачання. Мінімізація ризиків від перебоїв у постачанні внаслідок воєнних подій;

- ефективне управління енергоспоживанням: зменшення залежності від енергетичних ресурсів, використовуючи ефективні технології та практики. Можливість використання альтернативних джерел енергії;

- фінансове управління та ресурсозбереження: ефективне планування та контроль фінансів для мінімізації витрат. Здійснення ретельного аналізу та управління ризиками для запобігання можливим фінансовим труднощам;

- технологічна модернізація: постійне впровадження сучасних технологій для оптимізації виробничих процесів та підвищення продуктивності;

- гнучкість у ціноутворенні: адаптація підходів ціноутворення до змін у витратах та ринкових умовах. Контроль цін для забезпечення конкурентоспроможності;

- розробка резервних планів: впровадження резервних планів дій у разі негативних подій в умовах війни. Забезпечення готовності до швидкого переключення на альтернативні стратегії.

З метою адаптивності господарської діяльності підприємства в умовах невизначеності та ризику, які виникають внаслідок військових подій.

Важливо враховувати специфіку ситуації, в якій знаходиться підприємство та вчасно адаптувати стратегію управління собівартістю до реалій сьогодення.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Хринюк О., Вернигора Н. Сучасні системи управління собівартістю продукції. *Економічний аналіз* : зб. наук. пр. Тернопіль, 2012. Т. 10(4). С. 402 – 408.
2. Про оборону України : Закон України від 06.12.1991 р. № 1932-ХІІ. Дата оновлення: 15.04.2023 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1932-12#Text> (дата звернення: 10.02.2024).
3. Чорна М. В., Смірнова П. В., Бугріменко Р. М. Управління витратами : навч. посіб. Харків : ХДУХТ, 2017. 166 с.
4. Шишкіна О. Класифікація промислових підприємств у контексті управління фінансовими ризиками. *Галицький економічний вісник*. Тернопіль, 2020. № 2 (63). С. 164 – 175.
5. Тюхтій М. П., Коваленко О. В., Шляга О. В., Голомб В. В. Управління витратами : навч.-метод. посіб. Запоріжжя : ЗДІА, 2017. 160 с.
6. Захарченко Л. А., Яцкевич І. В. Управління витратами : навч. посіб. Одеса : ВМВ, 2011. 240 с.
7. Гордієнко Л. П. Застосування традиційних методів обліку та калькулювання витрат незавершеного виробництва в Україні. *Фінанси, облік і аудит* : зб. наук. пр. Київ : КНЕУ, 2011. № 17. С. 273 – 279.
8. Лишиленко О. В. Бухгалтерський фінансовий облік : підручник для студ. вищих навч. закл. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 528 с.
9. Матвєєва Н. М., Славута О. І. Управління витратами : навч. посіб. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 157 с.
10. Круш П. В., Пашков С. І. Методика оцінки ефективності управління процесом формування витрат промислового підприємства. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва* : зб. наук. пр. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. № 22. С. 235 – 244.

11. Бутинець Ф. Ф., Давидюк Т. В., Канурна З.Ф., Малюга Н. М., Чижевська Л. В. Бухгалтерський управлінський облік : підручник. Житомир : ПП «Рута», 2005. 480 с.
12. ПАТ «Запоріжсталь» офіційний сайт. URL: <https://zaporizhstal.com/> (дата звернення: 01.03.2024).
13. Витяг з ЄДР: ПАТ «Запоріжсталь». URL: <https://opendatabot.ua/c/00191230> (дата звернення: 01.03.2024).
14. Податковий кодекс України від 23.12.2010 № 2755-VI. Дата оновлення: 01.03.2024 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 01.03.2024).
15. GMK Center (центр експертизи, консалтингове агентство). URL: <https://gmk.center/ua/posts/zaporizhstal-pokazala-najvyshchuj-haluzevyj-riven-zavantazhennia-u-2023-rotsi/> (дата звернення: 01.03.2024).
16. Статут Публічного акціонерного товариства «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь» (шістнадцята редакція) від 07.08.2015 URL: <https://zaporizhstal.com/wp-content/uploads/2018/04/protokol3.pdf> (дата звернення: 01.03.2024).
17. ТОВ «Метінвест холдинг» офіційний сайт. URL: <https://metinvestholding.com/ua> (дата звернення: 01.03.2024).
18. Мордовцев О. С., Ву Нгок Лінь. Система управління собівартістю продукції промислового підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ»* : зб. наук. пр. Харків, 2018. № 47 (1323). С. 18 – 22.
19. Проміжна інформація емітента цінних паперів за 3 квартал 2023 року ПАТ «Запоріжсталь». URL: <https://zaporizhstal.com/pidpriyemstvo/informacija-dlja-akcioneriv/> (дата звернення: 01.03.2024).
20. Консалтингова компанія Open4Business, офіційний сайт URL: <https://open4business.com.ua/zaporizhstal-znyzyla-sobivartist-vyplavky-chavunu-zavdyaky-vvedennyu-v-ekspluatacziju-ustanovky-pvp/> (дата звернення: 01.03.2024).

21. Семенов А. Г. Матриця фінансових стратегій. *Вісник економічної науки України* : наук. журн. Київ, 2008. № 2. С. 139 – 146.

22. Цигилик І. І. Виробничі затрати і вплив людського фактора на їх використання. *Вісник Прикарпатського університету*. Івано-Франківськ, 2013. № 9. С. 29 – 38.

23. Луцька Н. І. Методика економічного аналізу собівартості суспільної послуги, що реалізується підприємством-концесіонером. *Ефективна економіка* : ел. наук. фах. Видання. Дніпро, 2018. № 8. С. 1 – 12.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Звіт про сукупний дохід ПАТ «Запоріжсталь»

Стаття	Код рядка	За третій квартал 2023 року	За третій квартал 2022 року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	41 329 014	37 835 256
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(38 191 720)	(36 196 572)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий: прибуток	2090	3 137 294	1 638 684
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	1 132 589	3 441 231
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(314 042)	(383 165)
Витрати на збут	2150	(2 205 874)	(1 579 915)
Інші операційні витрати	2180	(1 881 086)	(4 546 342)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	0	0
збиток	2195	(131 119)	(1 429 507)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	13 390	11 356
Інші доходи	2240	175 661	2 629
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(340 769)	(1 391 616)

Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(5 728)	(709 752)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	0
збиток	2295	(288 565)	(3 516 890)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	51 942	633 040
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	0
збиток	2355	(236 623)	(2 883 850)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За третій квартал 2023 року	За третій квартал 2022 року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-3 179	-6 660
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-3 179	-6 660
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(572)	(1 199)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-2 607	-5 461
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-239 230	-2 889 311

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За третій квартал 2023 року	За третій квартал 2022 року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	35 452 288	30 342 659
Витрати на оплату праці	2505	1 726 791	1 779 805
Відрахування на соціальні заходи	2510	371 627	378 992
Амортизація	2515	1 689 850	1 872 160
Інші операційні витрати	2520	4 345 101	5 382 073
Разом	2550	43 585 657	39 755 689