

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

**«До захисту допущено»
Завідувач кафедри**

**д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА
«10» червня 2026 р.**

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня бакалавра

**за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»
спеціальності 073 Менеджмент**

**на тему: «Удосконалення системи управління ресурсним забезпеченням
промислового підприємства»**

**Виконав: студент 4 курсу, групи УВ-22
САУЛЯК Олександр Русланович**

**Керівник: доцент кафедри менеджменту підприємств
к.п.н, доц.
ПЕРМІНОВА Світлана Олександрівна**

**Рецензент: доцент кафедри економічної кібернетики
д.е.н., доц. ОБЕЛЕЦЬ Тетяна Володимирівна**

**Засвідчую, що у цій дипломній роботі
немає цитат та вилучень з праць інших
авторів без відповідних посилань
Студент _____**

Київ – 2026 року

**Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
Факультет менеджменту та маркетингу
Кафедра менеджменту підприємств**

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)
Спеціальність **073 «Менеджмент»**
Освітньо-професійна програма **«Менеджмент і бізнес-адміністрування»**

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА
«20» жовтня 2025 р.

ЗАВДАННЯ

на дипломну роботу студенту

Сауляку Олександрру Руслановичу

1. Тема роботи: «Удосконалення системи управління ресурсним забезпеченням промислового підприємства»

керівник роботи: доцент, к.пед.н. **Пермінова Світлана Олександрівна**

затверджена наказом по університету **«29» травня 2026р. № 2003-с**

2. Термін подання студентом роботи 08.06.2026 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукова та навчально-методична література, інформація про історію створення та розвиток підприємства, фінансова звітність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», статистичні та аналітичні матеріали підприємства, наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, нормативно-правові акти, матеріали офіційного сайту підприємства, дані щодо виробничої, фінансової та ресурсної діяльності підприємства за 2022-2025 рр.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки:

а) теоретична частина

– розглянути економічну сутність та склад ресурсного забезпечення промислового підприємства;
проаналізувати методичні підходи до оцінювання ефективності ресурсного забезпечення підприємства;

б) аналітична частина

– здійснити загальну характеристику діяльності підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»;
– провести економіко-управлінський аналіз ресурсного потенціалу підприємства;
– провести діагностику системи управління ресурсним забезпеченням підприємства.

в) рекомендаційна частина

– розробити заходи щодо удосконалення системи управління ресурсним забезпеченням ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»;
– здійснити економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів та сформулювати прогноз основних економічних показників підприємства.

5. Перелік ілюстративного матеріалу

1. Загальна характеристика ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».
2. Виробнича діяльність та продукція підприємства.
3. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2022-2025 рр.
4. Конкурентне середовище ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».
5. Оцінка матеріально-технічних ресурсів підприємства.
6. Аналіз трудового потенціалу підприємства.
7. Оцінка інформаційних ресурсів та цифрових технологій управління.
8. Аналіз фінансових ресурсів підприємства.
9. Діагностика системи управління ресурсним забезпеченням.
10. Напрями удосконалення системи управління ресурсним забезпеченням.
11. Комплекс заходів з удосконалення системи управління ресурсним забезпеченням.
12. Проєкт модернізації основних виробничих агрегатів.
13. Впровадження цифрових технологій управління ресурсами підприємства.
14. Прогнозна оцінка ефективності запропонованих заходів.

6. Дата видачі завдання: 20 жовтня 2025р.

Календарний план

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми дипломної роботи	20.10.2025 – 25.10.2025	
2.	Формування плану дипломної роботи та збір наукових джерел	26.10.2025 – 30.11.2025	
3.	Опрацювання теоретичних основ ресурсного забезпечення підприємства	01.12.2025 – 20.01.2026	
4.	Написання першого розділу дипломної роботи	21.01.2026 – 28.02.2026	
5.	Збір та аналіз інформації щодо діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	01.03.2026 – 07.03.2026	
6.	Проведення аналізу системи управління ресурсним забезпеченням підприємства	08.03.2026 – 14.03.2026	
7.	Написання другого розділу дипломної роботи	15.03.2026 – 10.04.2026	
8.	Розроблення заходів щодо удосконалення системи управління ресурсним забезпеченням	11.04.2026 – 20.04.2026	
9.	Проведення економічного обґрунтування запропонованих заходів	21.04.2026 – 30.04.2026	
10.	Написання третього розділу дипломної роботи	01.05.2026 – 25.05.2026	
11.	Формування висновків та оформлення дипломної роботи	26.05.2026 – 30.05.2026	

Студент: _____

Олександр САУЛЯК

Керівник роботи: _____

Світлана ПЕРМІНОВА

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Удосконалення системи управління ресурсним забезпеченням промислового підприємства» містить 99 сторінок, 26 таблиць, 5 рисунків, 1 додаток. Перелік посилань нараховує 27 найменування.

Метою роботи є аналіз системи управління ресурсним забезпеченням підприємства та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності використання ресурсів на підприємстві.

Об'єктом дослідження є система управління ресурсним забезпеченням промислового підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти удосконалення системи управління ресурсним забезпеченням підприємства.

База дослідження - ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Методи дослідження. У процесі виконання дипломної роботи було використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. Метод аналізу та узагальнення застосовувався для дослідження теоретичних засад управління ресурсним забезпеченням підприємства. Статистичний та фінансово-економічний аналіз використовувалися для оцінки виробничих, трудових і фінансових показників діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Порівняльний аналіз дозволив дослідити динаміку основних показників діяльності підприємства та ефективність використання його ресурсів. Метод управлінської діагностики використовувався для виявлення проблем системи управління ресурсним забезпеченням та визначення напрямів її вдосконалення. Для оцінки ефективності запропонованих заходів і формування прогнозних показників застосовувалися методи економічних розрахунків та прогнозування. Графічний метод використовувався для наочного представлення результатів дослідження.

Результати роботи. За результатами проведеного дослідження розроблено заходи щодо удосконалення системи управління ресурсним забезпеченням. Запропоновано модернізацію виробничих агрегатів, впровадження системи енергомоніторингу, цифрової системи управління запасами, розвиток кадрового потенціалу та вдосконалення фінансового планування. Проведене економічне обґрунтування підтвердило ефективність запропонованих заходів та їх позитивний вплив на результати діяльності підприємства.

Рекомендації щодо використання результатів роботи. Результати дослідження можуть бути використані промисловими підприємствами для підвищення ефективності управління ресурсним, зокрема ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» для забезпечення та оптимізації використання ресурсів.

Результати впровадження досліджень. Розроблені в дипломній роботі пропозиції були представлені на розгляд керівнику ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», де було визнано можливість їх практичного застосування.

Ключові слова: ресурсне забезпечення, система управління, промислове підприємство, ефективність, модернізація.

ABSTRACT

Thesis title: "Improving the resource management system of an industrial enterprise" contains 99 pages, 26 tables, 5 figures, and 1 appendix. The reference list includes 27 titles.

The aim of the thesis is to analyze the enterprise's resource provision management system and develop practical recommendations for increasing the efficiency of resource utilization at the enterprise.

The object of the study is the resource provision management system of an industrial enterprise.

The subject of the study encompasses theoretical, methodical, and practical aspects of improving the enterprise's resource provision management system.

The research base is PJSC "ArcelorMittal Kryvyi Rih".

Research methods. In the process of writing the thesis, a complex of general scientific and special research methods was used. The method of analysis and generalization was applied to investigate the theoretical foundations of enterprise resource provision management. Statistical and financial-economic analyses were used to evaluate the production, labor, and financial performance indicators of PJSC "ArcelorMittal Kryvyi Rih". Comparative analysis allowed for examining the dynamics of the enterprise's core performance indicators and the efficiency of its resource utilization. The method of management diagnostics was employed to identify bottlenecks in the resource provision management system and determine areas for its improvement. To evaluate the efficiency of the proposed measures and to formulate forecast indicators, methods of economic calculation and forecasting were applied. The graphical method was used for the visual presentation of the research results.

Research results. Based on the results of the conducted research, measures have been developed to improve the resource provision management system. The thesis proposes the modernization of production units, the implementation of an energy monitoring system, a digital inventory management system, the development of human resources potential, and the improvement of financial planning. The conducted economic justification confirmed the efficiency of the proposed measures and their positive impact on the enterprise's performance results.

Recommendations for the practical use of the research results. The research results can be utilized by industrial enterprises to increase the efficiency of resource management, and specifically by PJSC "ArcelorMittal Kryvyi Rih" to secure provision and optimize resource utilization.

Implementation results. The proposals developed in the thesis were presented to the management of PJSC "ArcelorMittal Kryvyi Rih", where the possibility of their practical application was acknowledged.

Keywords: *resource provision, management system, industrial enterprise, efficiency, modernization.*

ЗМІСТ

ВСТУП	8
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1 Економічна сутність та склад ресурсного забезпечення промислового підприємства	11
1.2 Методичні підходи до оцінки ефективності ресурсного забезпечення підприємства	22
Висновки до розділу	30
2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»	32
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства	32
2.2 Економіко-управлінський аналіз ресурсного потенціалу підприємства	46
2.3 Діагностика системи управління ресурсним забезпеченням підприємства	60
Висновки до розділу	66
3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ПІДПРИЄМСТВА «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»	68
3.1 Розроблення комплексу заходів щодо підвищення ефективності управління ресурсним забезпеченням підприємства	68
3.2 Економічне обґрунтування ефективності впровадження запропонованих заходів	81
Висновки до розділу	90
ВИСНОВКИ	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	95
ДОДАТОК А	99

ВСТУП

У сучасних умовах функціонування економіки України ефективність діяльності промислових підприємств значною мірою залежить від рівня організації системи управління ресурсним забезпеченням. Раціональне використання матеріальних, трудових, фінансових та інформаційних ресурсів виступає однією з ключових передумов забезпечення стабільної діяльності підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей розвитку. Особливо актуальним це питання є для підприємств гірничо-металургійного комплексу, діяльність яких характеризується високою ресурсоемністю, значними виробничими витратами, складністю технологічних процесів та потребою у постійному оновленні виробничих потужностей.

В умовах воєнного стану, нестабільності зовнішнього середовища, порушення логістичних зв'язків, дефіциту енергетичних ресурсів і зростання конкуренції на світових ринках підприємства промислового сектору стикаються з необхідністю адаптації до нових умов господарювання. У таких умовах особливого значення набуває підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства, скорочення непродуктивних витрат, впровадження сучасних технологій управління та забезпечення стабільності виробничих процесів. Важливу роль у забезпеченні стійкого розвитку підприємств відіграє формування ефективної системи управління ресурсним забезпеченням, яка дозволяє оптимізувати використання наявних ресурсів, забезпечити гнучкість виробничої системи та підвищити ефективність управлінських рішень.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є одним із найбільших підприємств гірничо-металургійного комплексу України та одним із ключових виробників металопродукції. Підприємство здійснює повний металургійний цикл виробництва – від видобутку залізної руди до виробництва готової металопродукції, що забезпечує високий рівень інтеграції виробничих процесів та формує значний виробничий потенціал. Наявність власної сировинної бази, потужної матеріально-технічної інфраструктури та значних виробничих потужностей створює вагомий

конкурентні переваги підприємства. Водночас функціонування підприємства супроводжується низкою проблем, серед яких високий рівень зносу основних засобів, значна енергоємність виробництва, необхідність модернізації виробничого обладнання, скорочення чисельності персоналу та погіршення фінансових результатів діяльності.

Метою дипломної роботи є аналіз системи управління ресурсним забезпеченням ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності використання ресурсів підприємства.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- розглянути теоретичні засади управління ресурсним забезпеченням промислового підприємства;
- дослідити особливості управління матеріальними, трудовими, фінансовими та інформаційними ресурсами;
- здійснити аналіз діяльності та ресурсного потенціалу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»;
- оцінити ефективність використання ресурсів підприємства;
- визначити основні проблеми системи управління ресурсним забезпеченням підприємства;
- розробити заходи щодо удосконалення системи управління ресурсним забезпеченням;
- обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є система управління ресурсним забезпеченням промислового підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти удосконалення системи управління ресурсним забезпеченням ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Базою дослідження є ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Теоретичною основою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань управління ресурсним забезпеченням підприємств, ресурсного потенціалу, ефективності використання ресурсів, фінансового

менеджменту та управління виробничими системами. Під час виконання роботи були використані законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові публікації, монографії, матеріали періодичних видань, статистичні дані та аналітичні матеріали, що стосуються діяльності промислових підприємств.

Методи дослідження. У процесі дослідження використовувалися загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема методи аналізу та узагальнення, статистичний, фінансово-економічний, порівняльний та графічний аналіз, а також метод управлінської діагностики.

Інформаційною базою дослідження стали законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, офіційні статистичні матеріали, фінансова звітність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», інформаційні ресурси мережі Інтернет та результати власних досліджень.

Практична значущість отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих заходів для підвищення ефективності системи управління ресурсним забезпеченням ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», оптимізації виробничих витрат, покращення фінансових результатів та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Економічна сутність та склад ресурсного забезпечення промислового підприємства

Функціонування будь-якого промислового підприємства неможливе без наявності та ефективного використання відповідних ресурсів, які формують основу його виробничо-господарської діяльності та визначають можливості подальшого розвитку. Саме ресурси забезпечують здійснення виробничих процесів, впливають на рівень витрат, якість продукції та кінцеві результати діяльності підприємства.

Поняття «ресурс» є багатогранним і розглядається в різних наукових джерелах з урахуванням специфіки дослідження. З етимологічної точки зору термін «ресурси» походить від французького слова «ressource», що означає допоміжний засіб або джерело забезпечення діяльності. У науковій літературі ресурси трактуються як основні елементи виробничого потенціалу, які знаходяться у розпорядженні економічної системи та використовуються для досягнення конкретних цілей її розвитку. Разом із тим, латинське походження цього поняття пов'язується зі значенням «забезпечувати» або «сприяти діяльності», що підкреслює його функціональну роль як основи запуску та підтримки будь-якого виду господарської діяльності [1].

У свою чергу, в сучасній економічній енциклопедії ресурс визначається як сукупність основних елементів виробничого потенціалу, які знаходяться у розпорядженні економічної системи та використовуються для досягнення визначених цілей економічного розвитку. У цьому визначенні підкреслюється функціональна роль ресурсів як базових складових економічної діяльності [2].

Аналіз сучасних наукових підходів до трактування сутності поняття «ресурси» свідчить про відсутність єдиного підходу до його визначення. Більшість дослідників сходяться на думці, що ресурси — це сукупність матеріальних і нематеріальних засобів, запасів та можливостей, які знаходяться у розпорядженні

підприємства і можуть бути використані для досягнення його стратегічних та поточних цілей. При цьому особливий акцент робиться на необхідності їх ефективного та раціонального використання [2].

Зокрема, у межах ресурсного підходу Б. Вернерфельт визначає ресурси як матеріальні та нематеріальні активи, що на відносно постійній основі пов'язані з діяльністю підприємства. Подібної позиції дотримуються К. Хелфаті та М. Петераф, які розглядають ресурси як активи або елементи, що використовуються у виробничому процесі (як матеріальні, так і нематеріальні) та перебувають у власності, під контролем або доступні організації на відносно постійній основі [1].

Значення ресурсного забезпечення полягає у своєчасному задоволенні потреб виробництва та підтриманні його безперервності й ритмічності протягом усього операційного циклу. При цьому важливим є не лише обсяг ресурсів, а й ефективність їх використання. Зокрема, А. Полянська зазначає, що вплив ресурсів на результати діяльності підприємства визначається їх роллю у досягненні поставлених цілей, можливістю взаємозаміни, рівнем цінового впливу, а також оцінюється за допомогою системи показників ефективності використання ресурсів та їх впливу на кінцеві результати діяльності підприємства.

Термін «забезпечення» у тлумачному словнику української мови визначається як процес постачання необхідних ресурсів у достатньому обсязі, задоволення відповідних потреб, створення умов для здійснення діяльності, а також гарантування стабільного функціонування певної системи. У науковій літературі існує значна кількість підходів до трактування цього поняття, що свідчить про його багатогранність та складність [1].

З урахуванням наведених підходів до визначення понять «ресурси» та «забезпечення» доцільно здійснити узагальнення наукових підходів до трактування категорії «ресурси підприємства». Це дозволить систематизувати існуючі погляди дослідників, виявити спільні риси та відмінності у визначеннях, а також сформулювати більш цілісне уявлення про сутність даного поняття.

З цією метою у табл. 1.1 наведено узагальнення визначень поняття «ресурси підприємства», запропонованих різними науковцями.

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «ресурси підприємства» різними науковцями

Автор	Визначення
Покропивний С.Ф.	Ресурси підприємства – це сукупність усіх видів засобів і можливостей, що використовуються у процесі виробничо-господарської діяльності для досягнення поставлених цілей .
Бойчик І.М.	Ресурси підприємства – це матеріальні, трудові, фінансові та інші елементи, що забезпечують функціонування підприємства та реалізацію його діяльності.
Краснокутська Н.С.	Ресурси розглядаються як складова ресурсного потенціалу підприємства, що визначає його можливості щодо досягнення стратегічних цілей.
Вернерфельт Б.	Ресурси – це матеріальні та нематеріальні активи, які на відносно постійній основі пов'язані з підприємством і формують його конкурентні переваги.
Хелфат К., Петераф М.	Ресурси – це активи або фактори виробництва (матеріальні чи нематеріальні), які перебувають під контролем підприємства або доступні йому на постійній основі.
Полянська А.	Ресурси підприємства розглядаються як фактори, що впливають на ефективність діяльності та оцінюються через систему показників їх використання.
Мельник А., Оболєнський О., Васіна А., Гордієнко Л.	Ресурси підприємства – це сукупність ресурсів, які використовуються або можуть бути використані організацією для здійснення її діяльності.
Кремінь О.М.	Ресурси підприємства – це сукупність матеріальних, технологічних, трудових, фінансових, інформаційних та інтелектуальних складових і джерел їх формування, що беруть участь у розвитку підприємства або можуть бути мобілізовані для реалізації його потенціалу .
Алькама В., Пазєєва Т.	Ресурси підприємства розглядаються як комплекс заходів щодо забезпечення підприємства необхідними ресурсами, що включає процеси їх пошуку, отримання, зберігання, планування, обліку та використання.

Джерело: [1; 2]

У структурі ресурсного забезпечення промислового підприємства особливе місце займають людські, фінансові, матеріальні та інформаційні ресурси, які формують основу його виробничо-господарської діяльності та визначають ефективність функціонування. Кожен із зазначених видів ресурсів має власну специфіку формування, використання та впливу на результати діяльності підприємства, що зумовлює необхідність їх детального розгляду.

Людські ресурси є одним із ключових елементів ресурсного забезпечення підприємства, оскільки саме вони забезпечують виконання виробничих процесів та формують інтелектуальний потенціал організації. Під трудовими ресурсами підприємства розуміють його персонал, який поділяється на управлінський та

виконавчий. Управлінський персонал здійснює організацію, планування та контроль діяльності підприємства, тоді як виконавчий персонал безпосередньо бере участь у виробничому процесі. Важливою умовою підвищення ефективності використання трудових ресурсів є впровадження дієвих систем мотивації, стимулювання та заохочення працівників, що сприяє підвищенню продуктивності праці та якості виконання робіт.

Залежно від характеру виконуваних функцій персонал підприємства поділяється на промислово-виробничий та непромисловий. Промислово-виробничий персонал безпосередньо пов'язаний із процесом виробництва продукції та його обслуговуванням, тоді як непромисловий персонал зайнятий у соціальній сфері діяльності підприємства. У свою чергу, промислово-виробничий персонал класифікується за функціональними ознаками на такі категорії, як робітники, керівники, фахівці, службовці, молодший обслуговуючий персонал та стажери. Така класифікація дозволяє більш ефективно організовувати управління персоналом та визначати напрями підвищення його ефективності [3, с. 120-122].

Формування людських ресурсів підприємства здійснюється за рахунок найму нових працівників, а також розвитку вже наявного персоналу шляхом підвищення кваліфікації, професійного навчання та перепідготовки. У сучасних умовах особливого значення набуває розвиток компетенцій працівників, що забезпечує їх адаптацію до змін у технологіях та організації виробництва.

Фінансові ресурси є не менш важливою складовою ресурсного забезпечення підприємства, оскільки вони забезпечують можливість функціонування та розвитку всіх інших видів ресурсів. Під фінансовими ресурсами розуміють грошові доходи та надходження, що перебувають у розпорядженні підприємства та використовуються для виконання фінансових зобов'язань, здійснення витрат і стимулювання працівників. Вони відіграють важливу роль у фінансуванні виробничої діяльності, відновленні основних засобів, оплаті праці та реалізації соціальних програм [5].

Ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від оптимального визначення потреби у фінансових ресурсах та їх раціонального

використання. Основними джерелами формування фінансових ресурсів є власні, позикові та залучені кошти. Власні кошти формуються за рахунок власного капіталу підприємства і постійно знаходяться в його обігу. Позикові кошти залучаються на визначений строк, за плату та на умовах повернення, здебільшого у формі банківських кредитів. Залучені кошти не належать підприємству, проте тимчасово перебувають у його обігу, зокрема у вигляді кредиторської заборгованості [4].

Крім внутрішніх джерел, підприємства можуть використовувати зовнішні джерела фінансування, до яких належать кредити, позики, емісія акцій та облігацій, що залучаються від банківських установ, інвесторів та інших фінансових організацій. Використання різних джерел фінансування дозволяє підприємству забезпечити необхідний рівень фінансової гнучкості та підтримувати стабільність своєї діяльності.

Матеріальні ресурси є основою виробничого процесу, оскільки саме вони забезпечують створення продукції або надання послуг. До їх складу входить широкий спектр елементів, зокрема сировина, основні та допоміжні матеріали, напівфабрикати, паливо, енергія, незавершене виробництво, запасні частини, інструменти, технологічне обладнання, транспортні засоби та інші матеріальні цінності [5].

В економічній теорії матеріальні ресурси традиційно поділяються на засоби праці та предмети праці. Засоби праці характеризують рівень технічного розвитку виробництва та виступають інструментом впливу людини на предмети праці. До них належать машини, обладнання, інструменти та інші елементи, що забезпечують процес виробництва. Предмети праці, у свою чергу, являють собою речовини або матеріали, які підлягають обробці у виробничому процесі. Вони можуть бути як природного походження, так і вже попередньо обробленими ресурсами.

Особливістю взаємодії засобів і предметів праці є те, що у процесі виробництва предмети праці змінюють свою форму та властивості під впливом засобів праці та праці людини. При цьому результат обробки може виступати як готовий продукт або як елемент для подальшого використання у виробничому

процесі [4]. Таким чином, матеріальні ресурси забезпечують безперервність виробництва та формують його матеріальну основу.

Інформаційні ресурси займають важливе місце у системі ресурсного забезпечення підприємства, оскільки забезпечують інформаційну основу для прийняття управлінських рішень та координації діяльності всіх його підсистем. Діяльність підприємства значною мірою залежить від рівня інформованості керівництва і персоналу, а також від здатності ефективно збирати, обробляти та використовувати інформацію у процесі управління.

З економічної точки зору інформаційні ресурси доцільно розглядати як сукупність накопиченої інформації, зафіксованої на відповідних носіях у різних формах, що забезпечує її використання для вирішення виробничих, управлінських та інших завдань. Вони мають інтегруючий характер, оскільки пов'язані з усіма видами ресурсів підприємства та забезпечують їх узгоджене функціонування.

Важливу роль у діяльності підприємства відіграє економічна інформація, яка безпосередньо пов'язана з управлінням виробничими та соціально-економічними процесами. Вона характеризується значними обсягами, регулярністю формування, різноманітністю джерел та споживачів, а також складністю обробки. Незважаючи на постійне зростання обсягів інформації, підприємства часто стикаються з її недостатністю або неефективним використанням при прийнятті управлінських рішень [6].

За джерелами формування інформаційні ресурси поділяються на внутрішні та зовнішні. Внутрішня інформація формується в межах підприємства та відображає його фінансово-господарський стан. До неї належать дані бухгалтерського, статистичного та управлінського обліку, фінансова звітність, технічна та планова документація. Саме ця інформація є основою для аналізу, планування та контролю діяльності підприємства. Зовнішня інформація характеризує умови функціонування підприємства у зовнішньому середовищі та включає відомості про ринок, конкурентів, постачальників, споживачів, а також загальну економічну та правову ситуацію. Вона надходить із різних джерел, зокрема засобів масової інформації, офіційних публікацій та інформаційних

систем, і використовується для стратегічного аналізу та визначення перспектив розвитку підприємства [6].

Узагальнення розглянутих видів ресурсів дозволяє представити їх структуру у вигляді єдиної системи, де кожен елемент виконує певну функцію та взаємодіє з іншими. Відповідно до цього, на рисунку 1.1 наведено узагальнену структуру ресурсів промислового підприємства.

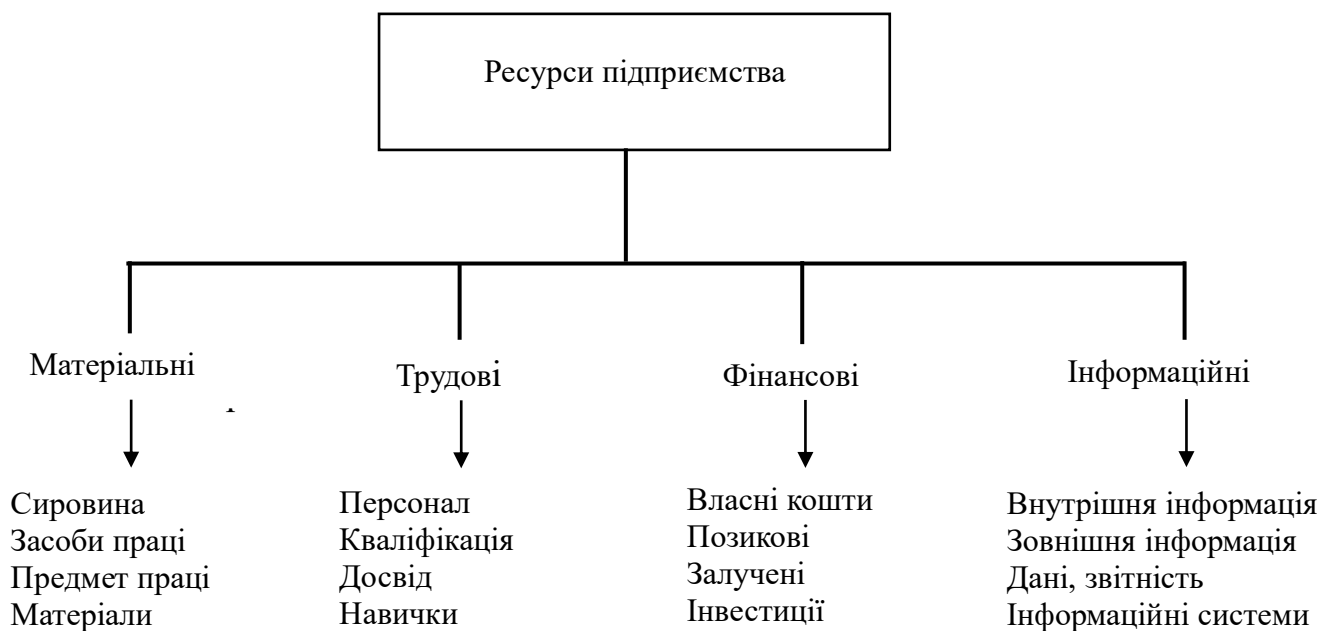


Рисунок 1.1 – Узагальнена структура ресурсів промислового підприємства

(складено автором на основі [4, 5, 6])

Важливим аспектом дослідження ресурсного забезпечення підприємства є визначення властивостей ресурсів, які формують його стратегічні переваги та забезпечують довгострокову ефективність діяльності. Результати наукових досліджень свідчать, що стратегічно цінними є ті ресурси, які характеризуються унікальністю, обмеженістю, гнучкістю використання, незамінністю та здатністю створювати економічну цінність.

Унікальність ресурсів проявляється у їх здатності забезпечувати підприємству конкурентні переваги за рахунок складності їх відтворення або імітації конкурентами. При цьому важливе значення має не лише наявність окремого ресурсу, а й специфічна комбінація різних ресурсів, яка формує

синергетичний ефект і підвищує загальну ефективність діяльності підприємства. Гнучкість використання ресурсів передбачає можливість їх адаптації до змін зовнішнього середовища та варіювання напрямів використання. Водночас надмірна спеціалізація ресурсів може призводити до зниження їх універсальності та обмежувати альтернативні варіанти розвитку підприємства [4].

Обмеженість ресурсів зумовлює необхідність їх раціонального планування, розподілу та використання, оскільки саме обсяг і структура ресурсів визначають виробничий потенціал підприємства та можливості його зростання. У цьому контексті ресурси виступають ключовим обмежуючим фактором при прийнятті управлінських рішень. Важливою характеристикою є також незамінність ресурсів, яка відображає відсутність або складність пошуку альтернативних ресурсів, здатних забезпечити аналогічний економічний результат. У разі високих бар'єрів заміщення підприємство змушене використовувати інші комбінації ресурсів або шукати інноваційні підходи до їх використання.

Ефективність ресурсів визначається їх здатністю створювати додану вартість та забезпечувати позитивний економічний результат діяльності підприємства. Лише ті ресурси, які сприяють підвищенню конкурентоспроможності продукції та задоволенню потреб споживачів, можуть вважатися стратегічно значущими. У зв'язку з цим особливого значення набуває оцінка результативності використання ресурсів та їх впливу на фінансові результати підприємства [4].

З метою забезпечення стабільної та результативної діяльності підприємства важливо враховувати такі характеристики ресурсів, як їх доступність, достатність та економічна доцільність використання. Доступність ресурсів визначає можливість їх своєчасного залучення, достатність – відповідність обсягу ресурсів потребам підприємства, а економічна доцільність – ефективність витрат на їх придбання та використання.

Крім того, у практиці ресурси підприємства поділяють на відчутні та невідчутні. Відчутні ресурси мають матеріально-речову форму та можуть бути безпосередньо оцінені у вартісному вираженні, зокрема це основні засоби, сировина, матеріали, технічне обладнання. Невідчутні ресурси, такі як кваліфікація

персоналу, ділова репутація, бренд, організаційна культура, не мають матеріальної форми, проте відіграють важливу роль у формуванні конкурентних переваг та забезпеченні довгострокового розвитку підприємства [4].

Управління ресурсним забезпеченням підприємства доцільно розглядати як цілісну систему, що охоплює процеси формування, розподілу та використання ресурсів з метою досягнення стратегічних і поточних цілей діяльності. Така система базується на системному підході, який передбачає узгодження всіх складових ресурсного забезпечення та їх інтеграцію у єдиний механізм управління.

Ефективне управління ресурсами здійснюється на двох рівнях — операційному та стратегічному. На операційному рівні воно спрямоване на забезпечення безперервності виробничого процесу, оптимізацію витрат та раціональне використання ресурсів. Водночас на стратегічному рівні управління ресурсами пов'язане з формуванням довгострокових конкурентних переваг підприємства, що передбачає розвиток ресурсного потенціалу та підвищення його адаптивності до змін зовнішнього середовища [7].

Суттєвою характеристикою сучасного управління ресурсами є його орієнтація на гнучкість та адаптивність. В умовах економічної невизначеності підприємства повинні не лише ефективно використовувати наявні ресурси, але й забезпечувати їх своєчасне оновлення, трансформацію та оптимальне поєднання. Це дозволяє підвищити ефективність виробничих процесів та забезпечити стабільність функціонування підприємства.

Важливу роль у системі управління ресурсним забезпеченням відіграє механізм взаємодії між окремими видами ресурсів, який забезпечує їх узгоджене використання. Такий механізм передбачає встановлення взаємозв'язків між структурними складниками ресурсів та визначення їх впливу на результати діяльності підприємства. У результаті формується комплексна система управління, що дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів та забезпечити досягнення поставлених цілей.

Крім того, сучасні підходи до управління ресурсами передбачають удосконалення організаційно-економічних механізмів їх використання, що включає

оптимізацію структури ресурсів, підвищення рівня їх використання та впровадження нових методів управління. Це сприяє зростанню ефективності діяльності підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності в умовах ринкової економіки [7].

У сучасних умовах функціонування промислових підприємств України процес ресурсного забезпечення зазнає значного впливу як внутрішніх економічних дисбалансів, так і зовнішніх факторів, серед яких ключове місце займають воєнні дії, макроекономічна нестабільність та трансформаційні процеси у структурі національної економіки. Це зумовлює формування комплексу проблем, що ускладнюють ефективне формування, розподіл і використання ресурсів підприємств.

Однією з найвагоміших проблем є обмеженість ресурсів у поєднанні зі стійкою тенденцією до зростання їх вартості. Підприємства змушені функціонувати в умовах постійного підвищення цін на сировину, енергоносії та комплектуючі, що призводить до зростання виробничих витрат та погіршення фінансових результатів. Водночас обмежений доступ до ресурсів ускладнює процес планування діяльності підприємства та знижує можливості для його розвитку. У таких умовах особливого значення набуває оптимізація структури ресурсів та підвищення ефективності їх використання.

Значною проблемою є також порушення стабільності забезпечення матеріальними ресурсами. Руйнування транспортної інфраструктури, зміна логістичних маршрутів та загальна нестабільність постачання призводять до затримок у виробничому процесі та збільшення витрат. Додатковим фактором ризику є висока залежність багатьох підприємств від імпоротної сировини та комплектуючих, що робить їх діяльність вразливою до змін зовнішньоекономічної кон'юнктури. У результаті підприємства змушені здійснювати диверсифікацію постачальників, створювати запаси ресурсів або змінювати технологічні процеси виробництва [8].

Важливою складовою проблем ресурсного забезпечення є дефіцит трудових ресурсів. Сучасні соціально-економічні умови, зокрема військові дії, спричинили

скорочення чисельності економічно активного населення, посилення трудової міграції та зменшення пропозиції кваліфікованої робочої сили. Це призводить до зниження продуктивності праці, підвищення навантаження на наявний персонал та ускладнення впровадження інновацій. Крім того, зростає потреба у підвищенні кваліфікації працівників та адаптації їх до нових умов виробництва. Не менш важливим є питання фінансового забезпечення підприємств. В умовах нестабільності фінансового ринку обмежується доступ до кредитних ресурсів, підвищується вартість позикового капіталу та зростають ризики неплатоспроможності. Це ускладнює реалізацію інвестиційних проектів, модернізацію виробництва та впровадження нових технологій. Крім того, інфляційні процеси та коливання валютного курсу негативно впливають на фінансову стабільність підприємств та їх здатність планувати довгострокову діяльність [8].

Серйозною проблемою залишається високий рівень зношеності матеріально-технічної бази промислових підприємств. Значна частина обладнання експлуатується протягом тривалого часу без належного оновлення, що призводить до зниження ефективності виробництва, збільшення витрат на обслуговування та зниження якості продукції. Недостатній рівень інвестицій у модернізацію основних засобів обмежує можливості підприємств щодо впровадження інноваційних технологій та підвищення конкурентоспроможності [9].

У теперішніх умовах значно зростає роль ризиків ресурсного забезпечення, які можуть виникати як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі підприємства. До таких ризиків належать перебої у постачанні ресурсів, нестабільність цін, зміни умов доступу до фінансових ресурсів, а також ризики, пов'язані з кадровим забезпеченням. Наявність цих ризиків вимагає від підприємств формування гнучких систем управління ресурсами, здатних адаптуватися до змін зовнішнього середовища, а також застосування сучасних методів їх оцінки та мінімізації.

Окрему увагу слід приділити системним проблемам управління ресурсами, які проявляються у недостатній ефективності організаційно-економічних

механізмів їх використання. Недосконалість систем планування, обліку та контролю ресурсів, а також недостатній рівень інтеграції інформаційних систем управління призводять до нераціонального їх використання. У багатьох випадках підприємства не мають достатньо розвинених інструментів для оцінки ефективності ресурсного забезпечення, що ускладнює прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Водночас сучасні тенденції розвитку економіки вимагають від підприємств впровадження нових підходів до управління ресурсами, зокрема використання цифрових технологій, автоматизації виробничих процесів та впровадження інтегрованих інформаційних систем. Це дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів, забезпечити прозорість управлінських процесів та знизити витрати. Впровадження таких підходів сприяє адаптації підприємств до умов невизначеності та забезпечує їх стійкий розвиток [10].

Таким чином, проблеми ресурсного забезпечення промислових підприємств України в умовах воєнного стану набувають комплексного та загостреного характеру, охоплюючи як питання доступності ресурсів, так і ефективності їх використання. Воєнні дії, порушення логістичних зв'язків, обмеженість фінансових і трудових ресурсів суттєво ускладнюють функціонування підприємств та підвищують рівень невизначеності їх діяльності. За таких умов вирішення зазначених проблем потребує застосування системного підходу до управління ресурсами, удосконалення організаційно-економічних механізмів та активного впровадження інноваційних і адаптивних рішень, що дозволить забезпечити стійкість і безперервність діяльності підприємств навіть в умовах воєнних викликів.

1.2 Методичні підходи до оцінки ефективності ресурсного забезпечення підприємства

Поняття ефективності посідає ключове місце в економічній науці та управлінні підприємством, оскільки відображає здатність господарської системи досягати поставлених результатів за умов раціонального використання наявних

ресурсів. У наукових дослідженнях ефективність трактують як багатогранну категорію, що характеризує не лише кінцевий результат діяльності, але й оптимальність процесів, за допомогою яких цей результат досягається. Особливого значення набуває співвідношення між отриманими результатами та витратами ресурсів, необхідних для їх забезпечення, оскільки саме воно дає змогу оцінити рівень раціональності та економічної доцільності управлінських рішень.

У сучасній економічній теорії ефективність розглядається як інтегральна характеристика діяльності підприємства, що поєднує кількісні та якісні показники. Вона відображає здатність підприємства забезпечувати досягнення стратегічних і оперативних цілей із мінімальними витратами матеріальних, трудових, фінансових та інших ресурсів, а також гарантувати стійкий розвиток у довгостроковому періоді. Важливо, що ефективність не обмежується виключно економічними параметрами: вона включає організаційні, технологічні та управлінські аспекти, які визначають якість процесів забезпечення ресурсами та їх використання у виробничій діяльності [11].

Узагальнене розуміння ефективності як здатності підприємства досягати результатів за умови раціонального використання ресурсів зумовлює необхідність її детального дослідження у контексті ресурсного забезпечення. Саме від того, наскільки якісно та збалансовано сформовано й використано ресурсну базу, залежить можливість підприємства реалізовувати свої стратегічні та оперативні цілі. Тому оцінювання ефективності ресурсного забезпечення виступає логічним продовженням загальної концепції економічної ефективності та є важливою передумовою прийняття обґрунтованих управлінських рішень. У сучасних умовах господарювання, що супроводжуються нестабільністю макро- та мікроекономічного середовища, це питання набуває особливої актуальності. Підприємства функціонують у середовищі, де зростання конкуренції, технологічні зміни та ресурсні обмеження вимагають підвищення результативності використання ресурсного потенціалу. Від ефективності ресурсного забезпечення залежить здатність підприємства підтримувати стійкість, гнучко реагувати на зовнішні виклики та забезпечувати безперервність виробничих процесів.

У наукових дослідженнях підкреслюється, що управління ресурсним потенціалом має спиратися на системний підхід, який передбачає комплексне врахування матеріальних, технічних, трудових, фінансових та нематеріальних ресурсів. Дисбаланс або дефіцит окремих ресурсів може знижувати результативність виробництва, тоді як надлишки створюють непродуктивні витрати. Тому оцінювання ефективності ресурсного потенціалу необхідне для виявлення резервів підвищення продуктивності та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Аналіз ефективності має ґрунтуватися на принципах точності, достовірності, системності, релевантності й комплексності, що забезпечує об'єктивність результатів. Оцінювання проводиться як за окремими видами ресурсів, так і щодо ресурсного потенціалу загалом, що дозволяє визначити ступінь відповідності ресурсної бази виробничим потребам підприємства [12].

Для матеріальних ресурсів використовуються показники матеріаломісткості, матеріаловіддачі, оборотності запасів та частки матеріальних витрат у собівартості продукції. Ефективність технічних ресурсів оцінюється через коефіцієнти зносу, придатності, оновлення, фондівіддачу, фондомісткість і рентабельність основних засобів. Аналіз трудових ресурсів включає оцінку чисельності персоналу, плинності кадрів, ротації працівників, продуктивності праці та використання робочого часу. Ефективність фінансових ресурсів визначається показниками ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності, що дозволяє оцінити здатність підприємства підтримувати стабільність і фінансувати операційну діяльність [12].

Методологічні підходи до оцінювання ефективності ресурсного забезпечення підприємства базуються на застосуванні системного та комплексного аналізу ресурсного потенціалу. Вони передбачають дослідження не лише окремих видів ресурсів, але й їх взаємозв'язків та сукупного впливу на результати діяльності підприємства. У цьому контексті ресурсний потенціал розглядається як інтегрована економічна категорія, що формується в результаті взаємодії матеріальних, трудових, фінансових та інших ресурсів, включаючи як наявні, так і потенційні можливості їх використання [13].

Ключовим методологічним підходом є комплексний економічний аналіз, який забезпечує систематизацію результатів оцінювання та формування узагальненої характеристики ефективності використання ресурсів. Його застосування дозволяє оцінити рівень досягнення поставлених цілей, виявити диспропорції у структурі ресурсного потенціалу та визначити напрями підвищення ефективності діяльності підприємства.

Важливе місце займає діагностичний підхід, який передбачає проведення комплексного, поетапного аналізу ресурсного потенціалу. У межах цього підходу здійснюється дослідження окремих видів ресурсів з подальшим їх узагальненням у інтегральний показник, що дає змогу отримати цілісну оцінку ефективності функціонування підприємства. Для підвищення об'єктивності результатів використовуються експертні та рейтингові методи.

Суттєвим елементом методології є поетапний підхід до оцінювання, який передбачає визначення ключових критеріїв ефективності та їх деталізацію. Це дозволяє структурувати процес аналізу, зосередити увагу на найбільш значущих факторах впливу та забезпечити більш глибоке дослідження окремих складових ресурсного потенціалу. Поряд із цим застосовується інтегральний підхід, що полягає в узагальненні системи показників у єдиний індикатор ефективності, що забезпечує можливість комплексної оцінки рівня використання ресурсів і їх порівняння у динаміці [14].

З урахуванням наведених методологічних підходів доцільно конкретизувати систему показників, за допомогою яких здійснюється оцінювання ефективності управління ресурсами підприємства. Така система має охоплювати всі основні види ресурсів і відображати як їх кількісні, так і якісні характеристики. Вона дозволяє перейти від теоретичних положень до практичного аналізу ефективності використання ресурсів. На основі узагальнення наукових підходів сформовано систему показників, що наведена на рис. 1.2



Рисунок 1.2 – Система оцінювання ефективності управління ресурсами підприємства

(складено на основі [14])

Для формування цілісного уявлення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства доцільно використовувати інтегральний підхід до оцінювання. Його застосування дозволяє узагальнити вплив окремих видів ресурсів на результати діяльності підприємства та визначити рівень ефективності їх використання. Разом з тим, слід зазначити, що у запропонованій моделі інтегральної оцінки основна увага зосереджена на матеріальних, фінансових та трудових ресурсах, тоді як інформаційні ресурси безпосередньо не враховуються.

Формула розрахунку інтегрального показника ефективності використання ресурсів наведена у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 - Інтегральна оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства

Ресурси підприємства	Показники оцінювання	Умовні позначення
Інтегральний показник ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства ($ІП_{ЕВРП}$)	$ІП_{ЕВРП} = \sum_{i=1}^n k_i \times P_i$ $k_i = \frac{(m \times n) - P_{ij}}{0,5 \times m \times n \times (n - 1)}$ $ІП_{ЕВРП} = (k_{\Phi.P.} * \Phi P) + (k_{B.P.} * MP) + (k_{\text{ж.р.}} * TP)$	$ІП_{УРП}$ – інтегральний показник ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства; k_i – коефіцієнт ваги показників оцінювання складових ресурсного потенціалу; P_i – ресурси підприємства; ΦP – фінансові ресурси; MP – матеріальні ресурси; TP – трудові ресурси.
Фінансові ресурси (ΦP)	$\Phi P = (k_1 \times K_{\text{кон.в.к.}}) - (k_2 \times K_{\text{фін.зал}}) + (k_3 \times K_{\text{заб.об.кош}}) + (k_4 \times K_{\text{поточ.лік}}) + (k_5 \times K_{\text{шв.лік}}) + (k_6 \times K_{\text{аб.лік}}) + (k_7 \times P_{\text{влас.кап}})$	ΦP – фінансові ресурси; k_i – коефіцієнт ваги показників оцінювання фінансових ресурсів; $K_{\text{кон.в.к.}}$ – коефіцієнт концентрації власного капіталу; $K_{\text{фін.зал.}}$ – коефіцієнт фінансової залежності; $K_{\text{заб.об.кош.}}$ – коефіцієнт забезпеченості оборотних коштів власними оборотними коштами; $K_{\text{поточ.лік.}}$ – коефіцієнт поточної ліквідності; $K_{\text{шв.лік.}}$ – коефіцієнт швидкої ліквідності; $K_{\text{аб.лік}}$ – коефіцієнт абсолютної ліквідності; $P_{\text{влас.кап.}}$ – рентабельність власного капіталу.

Продовження таблиці 1.2

Матеріальні ресурси (MP)	$MP = (k_1 \times K_{\text{заб.мат.рес.}}) + (k_2 \times K_{\text{кор.вит.мат.рес.}}) + (k_3 \times M_{\text{прод.}}) + (k_4 \times K_{\text{прид.осн.зас.}}) + (k_5 \times \Phi_6) + (k_6 \times K_{\text{мех.вир.}}) + (k_7 \times \Pi_{\text{фондоозбр.}})$	MP – матеріальні ресурси; k_i – коефіцієнт ваги показників оцінювання виробничих ресурсів; $K_{\text{заб.мат.рес.}}$ – коефіцієнт забезпечення підприємства матеріальними ресурсами; $K_{\text{кор.вит.мат.рес.}}$ – коефіцієнт корисного витрачання матеріальних ресурсів; $M_{\text{прод.}}$ – матеріаломісткість продукції; $K_{\text{прид.осн.зас.}}$ – коефіцієнт придатності основних засобів; Φ_6 – фондвіддача; $K_{\text{мех.вир.}}$ – коефіцієнт механізації виробництва; $\Pi_{\text{фондоозбр.}}$ – фондоозброєність праці.
Трудові ресурси (TP)	$TP = (k_1 \times K_{\text{об.найм.пр.}}) + (k_2 \times K_{\text{об.звіль.пр.}}) + (k_3 \times K_{\text{заг.об.прац.}}) + (k_4 \times K_{\text{плін.кад.}}) + (k_5 \times \Pi_{\text{праці}})$	TP – трудові ресурси; k_i – коефіцієнт ваги показників оцінювання трудових ресурсів; $K_{\text{об.найм.пр.}}$ – коефіцієнт обороту найманих працівників; $K_{\text{об.звіль.пр.}}$ – коефіцієнт обороту звільнених працівників; $K_{\text{заг.об.прац.}}$ – коефіцієнт загального обороту працівників; $K_{\text{плін.кад.}}$ – коефіцієнт плінності кадрів; $\Pi_{\text{праці}}$ – продуктивність праці.

Джерело: [14]

Запропонована система інтегральної оцінки дозволяє здійснити комплексний аналіз ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства за основними його складовими. Її перевагою є можливість поєднання різнорідних показників у єдину узагальнену характеристику, що забезпечує цілісне уявлення про стан і рівень використання ресурсів. Крім того, така модель дозволяє визначити внесок кожного виду ресурсів у формування кінцевих результатів діяльності підприємства.

Незважаючи на розвиненість теоретичних підходів та методичного інструментарію, практичне оцінювання ефективності ресурсного забезпечення підприємства супроводжується проблемами, що обмежують точність результатів і ускладнюють прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Інформаційні обмеження становлять одну з найсуттєвіших проблем оцінювання. Багато підприємств не мають налагодженої системи обліку та моніторингу ресурсних потоків, що призводить до неповноти або недостовірності вихідних даних. Особливо це стосується малих і середніх підприємств, де системи управлінського обліку розвинені недостатньо. Крім того, частина ресурсів, зокрема інтелектуальні та інформаційні, важко піддається точній кількісній оцінці, що ускладнює формування комплексної картини ресурсного забезпечення.

Методологічні проблеми пов'язані з відсутністю єдиних стандартизованих підходів до оцінювання. Різні методики можуть давати суперечливі результати, оскільки базуються на різних принципах нормування показників, використовують різні системи вагових коефіцієнтів або застосовують неоднакові критерії ефективності.

Значну проблему становить суб'єктивність експертних оцінок, особливо при формуванні інтегральних показників. Визначення вагових коефіцієнтів для різних видів ресурсів часто базується на судженнях експертів, що можуть відображати їхні особисті переконання чи досвід, а не об'єктивну значущість того чи іншого ресурсу. Це може призводити до спотворення кінцевих результатів оцінювання та неправильної інтерпретації рівня ефективності.

Динамічність зовнішнього середовища створює додаткові виклики для оцінювання ефективності ресурсного забезпечення. В умовах швидких змін ринкової кон'юнктури, інфляційних процесів, нестабільності курсів валют і цін на сировину показники ефективності можуть істотно коливатися навіть за короткі періоди. Це ускладнює інтерпретацію результатів та знижує їхню прогностичну цінність. Особливо актуальною ця проблема стала в умовах економічної нестабільності та воєнного стану, коли традиційні методи оцінювання часто виявляються неадекватними реальним умовам функціонування підприємств.

Проблема врахування якісних характеристик ресурсів полягає в тому, що більшість методик зосереджуються на кількісних показниках, залишаючи поза увагою якісні аспекти. Наприклад, при оцінюванні трудових ресурсів рідко враховується рівень кваліфікації, мотивації чи лояльності персоналу, а при аналізі матеріальних ресурсів — їхня якість, екологічність чи відповідність сучасним стандартам. Це знижує точність оцінки та може призводити до хибних висновків про реальну ефективність використання ресурсів.

Окремою проблемою є недостатнє врахування взаємозв'язків між різними видами ресурсів. Більшість методик оцінюють кожен вид ресурсів окремо, не враховуючи синергетичний ефект від їх комбінованого використання. Між тим, ефективність матеріальних ресурсів може істотно залежати від кваліфікації персоналу, а продуктивність праці — від рівня технічного оснащення. Ігнорування таких взаємозв'язків знижує точність оцінки загальної ефективності ресурсного забезпечення.

Висновки до розділу

Узагальнення теоретичних положень дозволяє зрозуміти, що оцінювання ефективності ресурсного забезпечення промислового підприємства є складним і багатокомпонентним процесом, який потребує застосування сучасних методологічних підходів. Ефективність у цьому контексті розглядається як результативність використання ресурсного потенціалу, що визначається через співвідношення отриманих результатів і витрат ресурсів, а також через здатність підприємства забезпечувати досягнення поставлених цілей.

Проведений аналіз показав, що ключову роль у процесі оцінювання відіграє системний та комплексний підхід, який дозволяє враховувати взаємозв'язки між різними видами ресурсів та їх сукупний вплив на результати діяльності підприємства. Використання діагностичного та поетапного підходів забезпечує більш глибоке дослідження ресурсного потенціалу, а інтегральний підхід — можливість узагальнення результатів оцінювання у вигляді єдиного показника. Така

методологія дозволяє не лише визначити рівень ефективності використання ресурсів, але й виявити резерви її підвищення.

Важливе значення у процесі оцінювання має система показників, що характеризують як стан ресурсного потенціалу, так і ефективність його використання. Застосування відповідних економічних індикаторів дає можливість об'єктивно оцінити результати діяльності підприємства та сформувати інформаційну базу для прийняття управлінських рішень.

У цих умовах підвищення ефективності оцінювання потребує вдосконалення методичного інструментарію, розвитку системи показників та впровадження сучасних інформаційно-аналітичних рішень. Це дозволить забезпечити більш точну оцінку ресурсного потенціалу підприємства та підвищити обґрунтованість управлінських рішень.

Проведене дослідження дозволило встановити, що в сучасних умовах господарювання особливої актуальності набувають питання забезпечення раціонального використання ресурсів, підвищення адаптивності системи управління та впровадження сучасних інформаційних технологій. В умовах економічної нестабільності, воєнного стану, ускладнення логістичних процесів і зростання вартості ресурсів підприємства змушені шукати нові підходи до управління ресурсним потенціалом та підвищення ефективності його використання.

Водночас ефективність ресурсного забезпечення значною мірою залежить від рівня організації системи планування, контролю та моніторингу ресурсів. Недостатній рівень автоматизації управлінських процесів, висока зношеність матеріально-технічної бази, дефіцит фінансових і трудових ресурсів можуть негативно впливати на результати діяльності підприємства та обмежувати його можливості щодо подальшого розвитку.

2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства

Публічне акціонерне товариство «АрселорМіттал Кривий Ріг» є одним із найбільших підприємств гірничо-металургійного комплексу України та займає провідні позиції у вітчизняній металургійній галузі. Підприємство входить до складу міжнародної корпорації «ArcelorMittal» — світового лідера з виробництва сталі, що забезпечує йому доступ до сучасних технологій, інвестиційних ресурсів та глобальних ринків збуту. Належність до міжнародної групи також сприяє впровадженню передових стандартів управління, підвищенню ефективності виробничих процесів та інтеграції підприємства у світову економічну систему [15].

Сучасна діяльність підприємства характеризується високим рівнем інтеграції виробничих процесів, що дозволяє здійснювати повний металургійний цикл — від видобутку залізорудної сировини до виготовлення готової металопродукції. Така структура виробництва забезпечує підприємству значні конкурентні переваги, зокрема зниження залежності від зовнішніх постачальників, оптимізацію витрат та підвищення ефективності використання ресурсів. Крім того, повний цикл виробництва дозволяє підприємству більш гнучко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та забезпечувати стабільність виробничої діяльності.

«АрселорМіттал Кривий Ріг» є одним із найбільших виробників сталевого прокату в Україні та відіграє важливу роль у формуванні експортного потенціалу країни. Значна частина продукції підприємства реалізується на зовнішніх ринках, що забезпечує валютні надходження та зміцнює позиції України на світовому ринку металопродукції. Продукція підприємства використовується як на внутрішньому ринку, так і поставляється до багатьох країн світу, що свідчить про її відповідність міжнародним стандартам якості та конкурентоспроможність [15].

Історія розвитку підприємства бере свій початок у 1934 році, коли було отримано перший чавун у доменній печі №1, що стало основою для подальшого формування потужного металургійного комплексу. У подальшому відбувалося поступове нарощування виробничих потужностей, впровадження нових технологій та розширення виробничої інфраструктури. Розвиток підприємства супроводжувався введенням в експлуатацію нових виробничих об'єктів, що дозволило значно підвищити обсяги виробництва та забезпечити його технологічну модернізацію. Зокрема, введення в експлуатацію ключових об'єктів металургійного виробництва дозволило підприємству перейти до повного металургійного циклу та зміцнити свої позиції на ринку [15].

На сучасному етапі підприємство є складною виробничою системою, до складу якої входять гірничодобувні, збагачувальні, коксохімічні та металургійні підрозділи, що забезпечують безперервність виробничого процесу. Така структура дозволяє ефективно організувати ресурсне забезпечення, забезпечити узгодженість роботи окремих виробничих ланок та досягти високого рівня використання виробничого потенціалу.

Важливим етапом у розвитку підприємства стало його входження до складу міжнародної корпорації «ArcelorMittal» у 2005–2007 роках, що сприяло модернізації виробництва, залученню іноземних інвестицій та впровадженню сучасних управлінських підходів. У результаті цього підприємство отримало можливість реалізовувати масштабні інвестиційні проекти, спрямовані на оновлення основних фондів, підвищення енергоефективності та зниження негативного впливу на навколишнє середовище. Це, у свою чергу, дозволило підвищити конкурентоспроможність підприємства та адаптувати його діяльність до вимог глобального ринку [15].

Для більш детального аналізу діяльності підприємства та формування цілісного уявлення про його організаційно-економічні характеристики доцільно узагальнити основні відомості у вигляді структурованої таблиці. Такий підхід дозволяє систематизувати ключову інформацію про підприємство, включаючи його правовий статус, вид діяльності, форму власності та інші важливі параметри.

Узагальнення цих даних створює основу для подальшого економіко-управлінського аналізу ресурсного потенціалу. Крім того, це дає змогу визначити місце підприємства у галузі та оцінити масштаб його діяльності. Основні характеристики підприємства наведено в табл. 2.1

Таблиця 2.1 – Основні характеристики підприємства «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Показник	Характеристика
Повне найменування юридичної особи	ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»
Скорочена назва	ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг"
Статус юридичної особи	Зареєстровано
Статус за даними ЄДР	Зареєстровано
Код ЄДРПОУ	24432974
Дата реєстрації	2004 р. (реорганізація; історія з 1934 р.)
Організаційно-правова форма	Публічне акціонерне товариство
Уповноважені особи	Мауро Лонгобардо - генеральний директор
Юридична адреса	Україна, Дніпропетровська обл., м. Кривий Ріг
Власник / інвестор	ArcelorMittal (міжнародна корпорація)
Основний вид діяльності (КВЕД)	24.10 – Виробництво чавуну, сталі та феросплавів
Галузь	Гірничо-металургійна промисловість
Тип виробництва	Повний металургійний цикл
Основна продукція	Чавун, сталь, прокат, арматура, катанка
Ринки збуту	Україна та експорт (ЄС, Азія, Близький Схід)
Чисельність персоналу	Більше 12 тис. працівників
Місце на ринку	Одне з найбільших металургійних підприємств України

Складено на основі [15 16]

Система управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» побудована відповідно до принципів прозорого корпоративного управління, яке ґрунтується на відкритості, підзвітності та справедливості у взаємовідносинах між акціонерами, наглядовою радою та виконавчим менеджментом. Такий підхід дозволяє забезпечити збалансованість інтересів усіх сторін, мінімізувати управлінські ризики та сприяти стабільному розвитку підприємства [15].

Управлінська структура компанії включає такі основні рівні:

- Загальні збори акціонерів — вищий орган управління, який визначає стратегічні напрями розвитку підприємства, затверджує фінансові результати та приймає ключові рішення щодо структури компанії.

- Наглядова рада — здійснює контроль за діяльністю виконавчого органу, ухвалює рішення з питань корпоративної політики та ризик-менеджменту. До її складу входять незалежні члени, що забезпечує об'єктивність рішень.
- Виконавчий орган — очолюється генеральним директором Мауро Лонгобардо, а також включаючи його заступників з основних напрямів виробництва, фінансів, технології, безпеки та правового забезпечення. На цьому рівні формується система оперативного управління, планування та координації виробничо-господарської діяльності.

Рациональна структура виробництва є основою ефективної роботи будь-якого промислового підприємства. Для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» вона має стратегічне значення, оскільки забезпечує злагоджене функціонування усіх ланок повного металургійного циклу — від видобутку сировини до кінцевого етапу виготовлення готового прокату. Організаційна побудова виробничих підрозділів підприємства відображає комплексність його діяльності та інтеграцію технологічних процесів.

До складу підприємства входять великі виробничі департаменти, кожен із яких виконує окрему функціональну роль у створенні доданої вартості. Гірничий департамент забезпечує базу для всієї діяльності — здійснює видобуток, транспортування та збагачення залізної руди, готуючи високоякісну сировину для металургійних процесів. Департамент з виробництва чавуну та сталі об'єднує доменне, конвертерне й агломераційне виробництва, створюючи основу для виплавки металу. Коксохімічне виробництво є окремим напрямом, що забезпечує підприємство коксом та побічними продуктами для енергетичних потреб. Далі метал переходить у прокатний департамент, де формується кінцева продукція — арматура, катанка, прокат тощо [15].

Крім основних цехів, у структурі підприємства важливу роль відіграють енергетичний, транспортний та центральний департамент з утримання і ремонтів, які підтримують стабільну роботу основних потужностей, відповідають за енерго-, матеріало- та ресурсопостачання, технічне обслуговування й ремонт обладнання. Функціонування всіх підрозділів координується через сучасну систему управління,

яка базується на принципах вертикальної інтеграції та чіткої ієрархічної підпорядкованості [15].

Загальну будову виробничої структури підприємства подано на рис. 2.1.



Рисунок 2.1 – Виробнича структура ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Джерело: [15]

Як видно зі схеми, виробнича структура ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є багаторівневою системою, де кожен департамент і підрозділ має чітко визначені функції, що доповнюють один одного та забезпечують безперервність виробничого ланцюга. Поєднання гірничих, коксохімічних, сталеплавильних, прокатних та допоміжних підрозділів в одній організаційній системі формує високий рівень внутрішньої координації та дозволяє підприємству самостійно забезпечувати себе основними ресурсами.

Таке структурування є ключовою перевагою підприємства у порівнянні з вузькоспеціалізованими металургійними комбінатами, адже воно зменшує залежність від зовнішніх постачальників, підвищує гнучкість виробничих процесів і сприяє стабільності роботи навіть за коливань ринкової кон'юнктури. Наявність

потужної ремонтно-обслуговувальної та енергетичної бази дозволяє підтримувати технічну готовність обладнання, що безпосередньо впливає на рівень ефективності використання ресурсів і фінансові результати діяльності підприємства.

Продукція ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» характеризується різноманітністю та охоплює як готові вироби, так і напівфабрикати металургійного виробництва. Основні види продукції підприємства орієнтовані на задоволення потреб будівельної галузі, промисловості та подальшої металургійної переробки. При цьому значна частина виробленої продукції використовується як кінцевий продукт, тоді як інша виступає сировинною базою для наступних етапів виробничого процесу. Структура продукції підприємства включає прокатну продукцію, яка має широке застосування у будівництві та інфраструктурних проєктах, а також металургійні напівфабрикати, що використовуються для подальшої обробки або реалізації на ринку. Основні види продукції підприємства представлено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні види продукції підприємства «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Основний вид продукції	Найменування продукції
Арматурний прокат	Арматура в мотках; арматура в прутках.
Катанка	Катанка з вуглецевої сталі; катанка канатна; катанка для перетягування в дріт; катанка з низьковуглецевої та легированої сталі.
Сортовий та фасонний прокат	Полоса гарячекатана; прокат круглий, квадратний, кутовий; калібрований прокат; прокат зі спеціальних сталей; кутики рівнополічні.
Заготовка	Заготовка гарячекатана квадратного перетину; заготовка безперервнолита.
Чушковий чавун	ПЛ1; ПЛ2.

Джерело: [15]

Виробничий цикл ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» реалізується як послідовність взаємопов'язаних технологічних процесів. Спочатку на гірничих потужностях підприємства здійснюється видобуток та збагачення залізної руди, у результаті чого одержується високоякісний концентрат із вмістом заліза понад 60%.

Далі сировина спрямовується на агломераційне виробництво, де з неї формується агломерат - перший готовий проміжний продукт металургійного циклу [16].

Паралельно у коксохімічному цеху відбувається переробка вугілля у кокс, який є необхідним енергетичним матеріалом і відновником у подальшому доменному процесі. На стадії доменного виробництва агломерат, концентрат і кокс вступають у хімічну реакцію плавлення, утворюючи чушковий чавун. Отриманий чавун надходить до сталеплавильного виробництва, де в конвертерах за допомогою кисню та спеціальних добавок з нього виплавляється сталь необхідного хімічного складу.

Подальше безперервне лиття заготовки забезпечує формування напівфабрикатів для прокатного виробництва, де відбувається гаряче прокатування металу. На цьому етапі створюється готова товарна продукція: арматура, катанка, сортовий і фасонний прокат. Завершується технологічний ланцюг контролем якості, сертифікацією і пакуванням готової продукції для постачання споживачам. Така послідовність операцій утворює замкнений і ефективно організований виробничий комплекс, що відзначається високою енергоефективністю та сучасною системою технологічного контролю. Основним джерелом технологічного процесу є схема виробничого циклу «АрселорМіттал Кривий Ріг» (Додаток А).

Продукція ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» традиційно користується широким попитом як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. До 2022 року підприємство експортувало металопродукцію більш ніж у шістдесят країн світу. Основними споживачами були країни Європейського Союзу - Німеччина, Італія, Франція, Чехія, Нідерланди, Румунія, а також держави Близького Сходу, Північної Африки, Південної Америки та Азії. На внутрішньому ринку України металопрокат підприємства широко застосовувався у промисловому, житловому та інфраструктурному будівництві, забезпечуючи стабільний попит навіть у періоди коливань світових цін [15].

Розгалужена експортна географія стала можливою завдяки високій якості та надійності продукції, що відповідає міжнародним стандартам ISO, EN, ASTM та іншим галузевим нормам. Високий рівень технологічної досконалості, стабільна

якість продукції й ефективна система логістики дозволили ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» посідати провідне місце серед українських експортерів металу, забезпечуючи значні валютні надходження до державного бюджету [15].

Однак після початку повномасштабного вторгнення та запровадження з боку Європейської комісії механізму СВМ умови реалізації продукції підприємства на зовнішніх ринках суттєво ускладнилися. З 2026 року СВМ поширюється на українських експортерів без жодних винятків, що призводить до додаткових витрат у розмірі 60-90 доларів США за тону продукції. Це фактично знизило конкурентоспроможність української сталі на ринку ЄС, оскільки саме європейський напрямок був ключовим для «АрселорМіттал Кривий Ріг». Внаслідок введення механізму багато споживачів відмовилися від закупівель, що спричинило скорочення замовлень та втрату частки експорту до країн Європи. Разом із тим компанія продовжує шукати шляхи адаптації до нових умов ринку: переорієнтовує експорт на США, країни Близького Сходу та Африки, підтримує національний ринок, а також виступає за тимчасове відтермінування дії механізму СВМ для українських виробників. Це дозволило б спрямувати ресурси на модернізацію виробництва та поступовий перехід до «зелених» технологій [18].

Для оцінки масштабів виробничої діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» важливо простежити динаміку основних показників випуску продукції за останні роки. Після різкого скорочення у 2022 році, спричиненого початком повномасштабної війни, порушенням логістичних ланцюгів, перебоями в енергопостачанні та частковим простоєм основних агрегатів, підприємство поступово почало відновлювати виробництво. Незважаючи на складну економічну та безпекову ситуацію, у наступні роки спостерігається чітка тенденція до стабілізації роботи всіх головних переділів металургійного циклу — від гірничо-збагачувальних потужностей до сталеплавильного та прокатного виробництв. Цей процес відбувався завдяки комплексним відновлювальним заходам, підтримці материнської корпорації ArcelorMittal Group, а також підвищенню ефективності організаційної структури.

Показники, наведені у табл. 2.3, відображають обсяги виробництва основних видів продукції комбінату за період 2022-2025 рр., а також темпи їх зростання та абсолютні прирости. Особливу увагу приділено таким ключовим напрямом, як випуск чавуну, сталі, прокату, коксу, а також видобуток руди й виробництво концентрату. Динаміка свідчить про поступове нарощування обсягів випуску та адаптацію підприємства до нових умов господарювання, коли втрата частини зовнішніх ринків компенсується зростанням внутрішнього попиту та переорієнтацією на альтернативні експортні напрями.

Таблиця 2.3 – Основні виробничі показники ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2022 - 2025 роки.

Вид продукції	2022 рік, тон	2023 рік, тон	2024 рік, тон	2025 рік, тон	Темп приросту 2022-2025 р. %	Абсолютний приріст 2022–2025 р. тон.
Чавун	1 600 000	1 519 183	2 167 616	2 534 582	58,41	934 582
Сталь	1 200 000	971 846	1 651 410	1 688 955	40,75	488 955
Прокат	1 100 000	891 438	1 534 519	1 556 639	41,51	456 639
Кокс	890 000	845 068	1 254 743	1 460 295	64,08	570 295
Концентрат	4 500 000	4 555 365	7 820 682	7 561 672	68,04	3 061 672
Видобуток руди	11 600 000	11 401 600	19 189 037	18 392 001	58,55	6 792 001

Розраховано на основі [15, 19-20]

Аналіз показників свідчить, що у 2022 році підприємство працювало на мінімально допустимому рівні використання потужностей — близько третини довоєнного. Починаючи з 2023 року, спостерігається поступове відновлення виробництва: у 2025 році обсяг виплавки чавуну зріс до 2,53 млн. тон проти 1,6 млн. тон у 2022 році, тобто майже на 58 %. Подібну позитивну динаміку демонструють і показники випуску сталі та прокату.

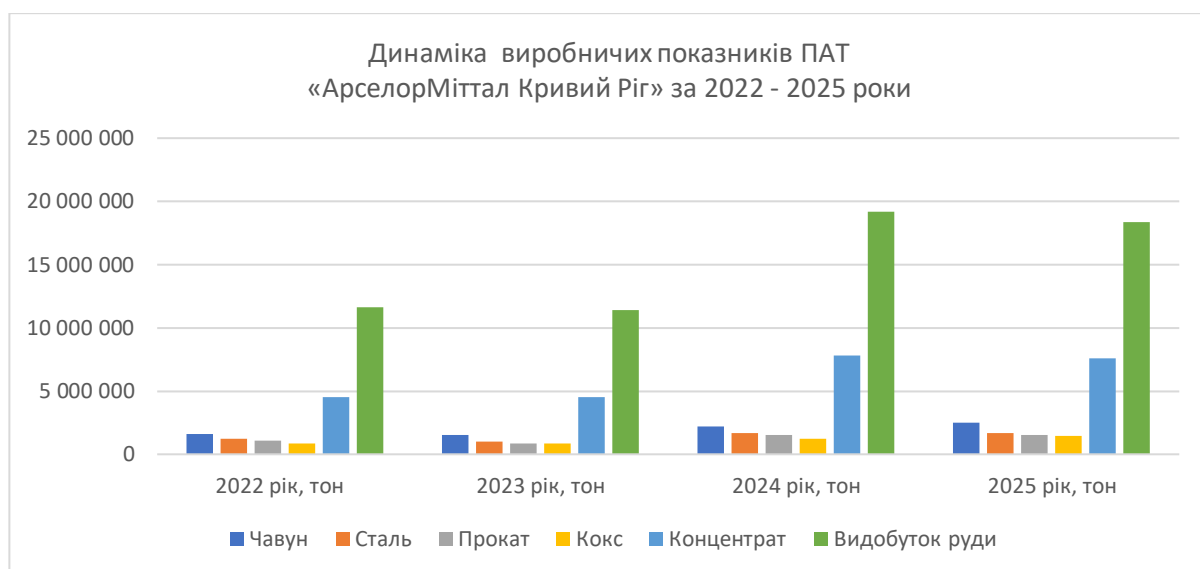


Рис 2.2 - Динаміка виробничих показників ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2022 - 2025 роки.

(розроблено на основі даних табл. 2.3)

Особливо суттєво збільшилися обсяги коксування та виробництва агломерату, що забезпечують сировинну базу для доменного циклу. Виробництво коксу піднялося майже на 65 %, а концентрату — на 68 % порівняно з 2022 роком. Це свідчить про відновлення роботи допоміжних переділів і злагоджену координацію між структурними одиницями комбінату. Що стосується видобутку руди, то його обсяги у 2025 році досягли близько 18,39 млн тон проти 11,6 млн тон у 2022 році. Отже, гірничий департамент поступово повернувся до стабільного завантаження кар'єрів після простоїв перших воєнних років.

Поряд із відновленням виробничих потужностей важливим завданням для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» залишається стабілізація фінансових показників, оскільки саме вони відображають реальну ефективність функціонування підприємства та результативність управління ресурсним потенціалом. В умовах нестабільного зовнішнього середовища, зокрема впливу воєнного стану, коливань цін на сировину та енергоресурси, а також змін у логістичних ланцюгах, фінансові результати підприємства зазнали суттєвих трансформацій. Аналіз основних статей фінансової звітності за 2022-2025 р.

дозволяє оцінити динаміку доходів, витрат, прибутку та визначити тенденції зміни рівня рентабельності діяльності підприємства.

Особливу увагу в межах аналізу приділено таким показникам, як чистий дохід від реалізації продукції, собівартість, валовий фінансовий результат, операційні витрати та кінцевий фінансовий результат. Дослідження їх змін у часі дає можливість виявити основні фактори впливу на фінансовий стан підприємства, оцінити ефективність прийнятих управлінських рішень та визначити рівень адаптації підприємства до кризових умов. Крім того, розрахунок відносних відхилень між роками дозволяє більш детально простежити темпи відновлення фінансової діяльності. В табл. 2.4 наведено узагальнені фінансові результати діяльності підприємства, що відображають як глибину кризових явищ у 2022 році, так і поступове відновлення фінансової стабільності у наступні роки.

Таблиця 2.4 – Фінансові результати ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2022 - 2025 роки.

Найменування показника	2022 р., тис.грн	2023 р., тис.грн	2024 р., тис.грн	2025 р., тис.грн	Відхилення		
					2022-2023 р. %	2023-2024 р. %	2024-2025 р. %
Чистий дохід від реалізації продукції	43 818 410	41 818 410	64 591 407	70 634 443	-4,56	54,46	9,36
Собівартість реалізованої продукції	55 829 721	50 635 909	69 042 126	75 361 466	-9,30	36,35	9,15
Валовий збиток	-12 011 311	-8 787 274	-4 450 719	-4 727 023	-26,84	-49,35	6,21
Інші операційні доходи	596 185	429 403	375 811	494 499	-27,97	-12,48	31,58
Адміністративні витрати	1 805 121	1 679 688	2 278 484	2 597 859	-6,95	35,65	14,02
Витрати на збут	42 846	33 255	35 567	44 127	-22,38	6,95	24,07
Інші операційні витрати	797 304	190 963	690 180	888 099	-76,05	261,42	28,68
Фінансовий результат від операційної діяльності	-14 060 397	-10 261 777	-7 079 139	-7 762 609	-27,02	-31,01	9,65
Інші фінансові доходи	25 141	48 123	64 246	18 469	91,41	33,50	-71,25
Інші доходи	-	-	-	-	-	-	-
Фінансові витрати	1 155 305	1 508 095	1 818 110	1 152 644	30,54	20,56	-36,60

Продовження таблиці 2.4

Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	-51 360 445	-11 721 749	-8 833 003	-8 896 784	-77,18	-24,64	0,72
Чистий фінансовий результат (збиток)	-49 009 104	-11 811 030	-8 848 963	-8 896 797	-75,90	-25,08	0,54

Розраховано на основі даних підприємства

У 2022 році підприємство отримало значний від’ємний фінансовий результат, що було зумовлено різким скороченням обсягів виробництва, порушенням логістичних ланцюгів, зниженням ефективності експортних операцій та суттєвим зростанням собівартості продукції. Чистий дохід від реалізації продукції становив 43,8 млн грн, тоді як собівартість перевищила 55,8 млн грн, що призвело до формування валового збитку у розмірі понад 12 млн грн [17].

Упродовж 2023 року фінансовий стан підприємства дещо покращився, що проявилось у скороченні рівня збитковості. Незважаючи на незначне зниження чистого доходу, підприємству вдалося зменшити собівартість продукції, що сприяло зниженню валового збитку та покращенню операційного результату. Чистий збиток у 2023 році скоротився до 11,8 млн грн, що свідчить про поступову адаптацію підприємства до нових умов функціонування.

У 2024-2025 роках спостерігається позитивна тенденція до зростання обсягів реалізації продукції, що підтверджується збільшенням чистого доходу. Водночас витрати підприємства також зростали, зокрема собівартість реалізованої продукції у 2025 році досягла 75,4 млн грн, що продовжує формувати валовий збиток. Незважаючи на покращення операційних показників, підприємство все ще не досягло рівня беззбитковості, а чистий фінансовий результат у 2025 році залишився від’ємним і склав близько 8,9 млн грн.

Фінансові результати підприємства свідчать про поступове зниження рівня збитковості та часткове відновлення господарської діяльності після кризового періоду 2022 року. Разом з тим збереження від’ємного фінансового результату

впродовж усього досліджуваного періоду вказує на наявність структурних проблем у витратній частині та необхідність подальшого підвищення ефективності використання ресурсів.

Водночас оцінка ефективності діяльності підприємства буде неповною без урахування умов його функціонування у конкурентному середовищі. Саме рівень конкуренції, особливості ринку та позиції інших виробників металопродукції визначають можливості подальшого розвитку підприємства та впливають на результати його фінансово-господарської діяльності. У зв'язку з цим доцільним є проведення порівняльного аналізу основних конкурентів, що дозволяє визначити їх ринкові позиції, спеціалізацію та масштаби діяльності. Узагальнена характеристика ключових конкурентів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» наведена в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Характеристика ключових конкурентів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Конкурент	Тип	Посилання на сайт	Ніша компанії	Річний обсяг продажів
Liberty Steel	Прямий	https://libertysteelgroup.com	Виробництво сталі та металопродукату (міжнародний ринок)	понад 10 млрд. дол.
ПРАТ «Дніпроспецсталь»	Прямий	https://dniprospetsstal.com/	Спеціальні сталі, нержавіючі та леговані сплави	понад 8–9 млрд. грн.
ПАТ «Запоріжсталь»	Прямий	https://zaporizhstal.com	Листовий прокат, гарячекатана сталь	понад 30 млрд. грн.
ПРАТ «Камет-Сталь»	Прямий	https://ks.metinvestholding.com/	Довгий прокат, заготовка, металопродукція	понад 20. млрд грн.

Створено на основі [21-24]

Поряд із загальною характеристикою конкурентного середовища доцільно здійснити більш детальний порівняльний аналіз діяльності підприємства та його основних конкурентів за ключовими критеріями. Такий підхід дозволяє глибше оцінити особливості їх функціонування, визначити сильні та слабкі сторони, а також виявити відмінності у підходах до виробництва, збуту та взаємодії з клієнтами. Проведення комплексного аналізу за основними напрямками діяльності

створює основу для об'єктивної оцінки конкурентних позицій підприємства. Результати такого порівняння наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Аналіз ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та його основних конкурентів в Україні.

Критерії оцінювання	ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	ПАТ «Запоріжсталь»	ПРАТ «Дніпроспецсталь»	ПРАТ «Камет-Сталь»
Продуктова лінійка	Чавун, сталь, прокат, катанка, заготовка	Листовий прокат, гарячекатана сталь	Спеціальні та нержавіючі сталі	Довгий прокат, заготовка
Основні продукти	Арматура, катанка, сортовий прокат	Листовий прокат	Леговані сталі	Арматура, прокат
Ключові властивості	Повний металургійний цикл, великі обсяги виробництва	Масове виробництво, стабільність	Висока якість і спеціалізація	Орієнтація на масовий ринок
Маркетингова стратегія	Орієнтація на експорт і великі контракти	Закріплення позицій на ринку	Нішевий підхід	Орієнтація на внутрішній ринок
Канали збуту	Експорт, міжнародні контракти, промислові споживачі	Україна та експорт	Промислові замовники	Внутрішній ринок та експорт
Ланцюг роботи з клієнтом	Довгострокові B2B-контракти	Стабільні партнери	Індивідуальні замовлення	Стандартні поставки
Взаємодія з клієнтами	Контрактна система, великі партії	Довгострокові контракти	Персоналізація	Оптові продажі
Конкурентна позиція	Лідер галузі, інтегрований виробник	Сильний національний виробник	Нішевий спеціалізований виробник	Потужний масовий конкурент

Створено на основі [15; 21-23]

Аналіз наведених у табл. 2.5 та 2.6 дозволяє краще оцінити конкурентні позиції ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у порівнянні з іншими гравцями металургійного ринку України. Насамперед варто відзначити, що підприємство має суттєву перевагу у вигляді повного металургійного циклу, що забезпечує високий рівень контролю над виробничими процесами та дозволяє ефективно управляти ресурсним забезпеченням. На відміну від нього, ПАТ «Запоріжсталь» орієнтується

переважно на масове виробництво листового прокату, що забезпечує стабільність, але обмежує гнучкість виробничої структури. ПРАТ «Дніпроспецсталь» займає нішеву позицію, спеціалізуючись на виробництві високоякісних легованих сталей, що формує його конкурентні переваги у сегменті спеціалізованої продукції.

Суттєві відмінності простежуються також у підходах до формування маркетингової стратегії та організації збуту. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» робить акцент на експортній діяльності та укладенні довгострокових контрактів із великими промисловими споживачами, що забезпечує стабільність доходів та дозволяє мінімізувати ризики. Інші підприємства, зокрема «Камет-Сталь», більшою мірою орієнтовані на внутрішній ринок, що робить їх залежними від національної економічної ситуації. У цілому результати аналізу свідчать про те, що наше підприємство займає лідируючі позиції на ринку завдяки масштабам діяльності, інтегрованості виробництва та орієнтації на зовнішні ринки. Разом з тим наявність сильних конкурентів із різними стратегічними підходами формує складне конкурентне середовище, що вимагає постійного підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства.

2.2 Економіко-управлінський аналіз ресурсного потенціалу підприємства

Рациональне управління ресурсами має ключове значення для стабільного розвитку ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», оскільки саме ресурси формують виробничий потенціал підприємства та визначають можливості для зростання. Ефективність їх використання впливає на рівень продуктивності, собівартість продукції, фінансові результати та конкурентні позиції на ринку. З огляду на масштаб, структуру та інтегрований характер виробництва, оцінка ресурсного потенціалу дає змогу визначити сильні сторони підприємства, виявити існуючі обмеження та окреслити напрями підвищення ефективності.

Для комплексного розуміння ресурсного забезпечення важливо проаналізувати основні види ресурсів, якими володіє підприємство: матеріальні,

трудові, фінансові та інформаційні. Такий аналіз показує, наскільки ресурси відповідають потребам виробництва, як вони використовуються в поточній діяльності та які резерви подальшого розвитку можна залучити.

Матеріальні ресурси формують основу виробничого потенціалу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», оскільки забезпечують здійснення повного металургійного циклу - від видобутку руди до прокатки готової продукції. До їх складу входять будівлі та споруди, машинно-обладнаний парк, транспортні засоби, інженерні мережі та допоміжна інфраструктура. Масштабність та інтегрованість матеріально-технічної бази є ключовими чинниками, що визначають можливості підприємства щодо обсягів виробництва, гнучкості технологічних процесів та рівня витрат [15].

Наявні виробничі підрозділи - гірничі, агломераційні, коксохімічні, доменні, конвертерні та прокатні цехи - функціонують у складі єдиної технологічної системи. Це дає змогу підприємству не лише здійснювати замкнений виробничий цикл, а й зменшувати залежність від зовнішніх постачальників сировини та напівфабрикатів. Відновлення роботи всіх основних переділів після 2022 року свідчить про стабільність матеріальної бази, однак рівень її зносу потребує окремої уваги. Характеристика основних матеріальних ресурсів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» представлено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Характеристика основних матеріальних ресурсів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Вид матеріальних ресурсів	Склад ресурсу	Характеристика	Значення для підприємства
Гірничодобувні ресурси	Залізна руда, кар'єри, гірниче обладнання	Власна сировинна база, видобуток руди відкритим способом	Забезпечує незалежність від зовнішніх постачальників та стабільність виробництва
Збагачувальні ресурси	Збагачувальні фабрики, технологічне обладнання	Переробка руди у концентрат з необхідними характеристиками	Підвищення якості сировини для подальшого металургійного виробництва

Продовження таблиці 2.7

Коксохімічні ресурси	Коксохімічні батареї, обладнання для виробництва коксу	Виробництво коксу як основного палива для доменного процесу	Забезпечує безперервність металургійного циклу
Доменне виробництво	Доменні печі, допоміжне обладнання	Виплавка чавуну з використанням сировини та коксу	Базовий етап виробництва сталі
Сталеплавильні ресурси	Конвертери, сталеплавильні агрегати	Переробка чавуну у сталь	Формування основного продукту підприємства
Прокатне виробництво	Прокатні стани, лінії обробки металу	Виготовлення готової металопродукції (арматура, катанка)	Формує кінцеву продукцію та дохід підприємства
Допоміжне виробництво	Ремонтні цехи, енергетичні установки	Забезпечення функціонування основних виробничих процесів	Підтримка безперервності виробництва
Будівлі та споруди	Виробничі цехи, склади, адміністративні будівлі	Значний обсяг нерухомості виробничого призначення	Створює інфраструктурну основу діяльності
Транспортні засоби	Залізничний транспорт, вантажні автомобілі	Внутрішнє та зовнішнє переміщення сировини і продукції	Забезпечує логістику виробництва
Складські ресурси	Склади сировини, готової продукції	Зберігання матеріалів та продукції	Забезпечує безперервність виробничого процесу
Виробничі запаси	Руда, кокс, металобрухт, допоміжні матеріали	Основні ресурси для виробництва продукції	Безпосередньо впливають на обсяг виробництва
Енергетичні ресурси	Електроенергія, газ, вода	Висока енергоємність виробництва	Визначають собівартість продукції

Складено на основі [15]

Матеріальні ресурси ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» формують основу виробничого потенціалу підприємства та забезпечують безперервність технологічного процесу на всіх його етапах. Значний обсяг виробничих потужностей, наявність власної сировинної бази та розвинена інфраструктура створюють передумови для стабільного функціонування підприємства та підтримки його конкурентних позицій на ринку. Водночас ефективність використання матеріальних ресурсів значною мірою залежить від технічного стану основних засобів, рівня їх зношеності та інтенсивності оновлення.

З огляду на це доцільним є більш детальне дослідження показників, що характеризують стан основних засобів та ефективність їх використання. Відповідні розрахунки наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 - Показники стану основних засобів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та їх ефективність використання за 2022-2025 роки

Рік	2022	2023	2024	2025
Основні засоби на кінець року, тис.грн	18 996 729	18 468 194	19 904 180	23 044 243
Первісна вартість, тис.грн	125 500 198	128 437 676	133 885 898	141 827 932
Знос основних засобів на кінець року, тис. грн	106 503 469	109 969 482	113 981 718	118 783 689
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,849	0,856	0,851	0,838
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,151	0,144	0,149	0,162
фондовіддача основних засобів:	-0,65	-0,67	-0,52	-0,50
фондомісткість основних засобів:	-1,00	-1,48	-1,93	-1,99
рентабельність основних засобів:	15,14	14,38	14,87	16,25

Розраховано на основі [17]

Підприємство володіє значним обсягом основних засобів, що відповідає масштабам його виробничої діяльності та особливостям металургійного виробництва. Разом із тим рівень зносу основних фондів залишається високим: коефіцієнт зносу протягом досліджуваного періоду коливається в межах 0,838-0,856. Це свідчить про значне фізичне та моральне старіння матеріально-технічної бази підприємства. Низький коефіцієнт придатності основних засобів також підтверджує необхідність подальшого оновлення та модернізації виробничих потужностей.

Показники ефективності використання основних засобів характеризуються неоднозначною динамікою. Незважаючи на від'ємне значення фондовіддачі, у 2025 році спостерігається її поступове покращення порівняно з попередніми роками. Рентабельність основних засобів упродовж 2022-2024 років зростала, однак у 2025 році дещо знизилася до 14,87%. Загалом це свідчить про поступове підвищення

ефективності використання матеріальних ресурсів, проте підприємство все ще потребує значних інвестицій у технічне оновлення основних засобів та модернізацію виробництва [17].

Складовою матеріальних ресурсів підприємства є оборотні активи, які забезпечують безперервність виробничого процесу та формують основу поточної господарської діяльності. Особливе значення у структурі оборотних активів мають запаси, оскільки саме вони характеризують рівень забезпеченості підприємства сировиною, матеріалами та готовою продукцією. Для оцінювання структури та динаміки запасів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» створено табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Аналіз запасів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2022 - 2025 роки.

Оборотні активи	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Темп приросту 2022-2025 р. %	Абсолютний приріст 2022–2025 р. тис. грн.
Запаси, тис.грн	14 021 719	10 842 192	14 687 451	14 636 032	4,38	614 313
Виробничі запаси, тис.грн	6 416 427	5 788 371	7 365 740	9 038 929	40,87	2 622 502
Незавершене виробництво, тис.грн	6 893 670	3 700 672	5 671 178	4 321 957	-37,31	-2 571 713
Готова продукція, тис.грн	711 622	1 353 149	1 650 533	1 275 146	79,19	563 524

Створено на основі [17]

Загальний обсяг запасів у досліджуваному періоді зріс незначно, на 4,38%, що свідчить про відносну стабільність забезпечення підприємства матеріальними ресурсами. Водночас найбільше зростання спостерігається за виробничими запасами, обсяг яких збільшився на 40,87%. Це може бути пов'язано з формуванням додаткових резервів сировини та матеріалів для підтримки безперервності виробництва в умовах нестабільного зовнішнього середовища [17].

Разом з тим обсяг незавершеного виробництва за 2022-2025 роки скоротився на 37,31%, що може свідчити про прискорення виробничих процесів та підвищення ефективності використання ресурсів у процесі виготовлення продукції. Позитивною тенденцією є також зростання обсягів готової продукції майже на 79,19 %, що вказує на поступове відновлення виробничої активності підприємства та збільшення обсягів продукції, готової до реалізації.

Трудові ресурси ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є важливою складовою ресурсного потенціалу підприємства, оскільки забезпечують функціонування всіх виробничих, технологічних та управлінських процесів. Підприємство належить до найбільших роботодавців металургійної галузі України та потребує значної кількості кваліфікованих працівників різних професійних категорій. Водночас упродовж 2022-2025 років спостерігається тенденція до скорочення чисельності персоналу, що пов'язано зі складними умовами функціонування підприємства, впливом воєнного стану, міграційними процесами та оптимізацією виробничої діяльності. Динаміка зміни кількості працівників ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» упродовж досліджуваного періоду наведена на рис. 2.3.

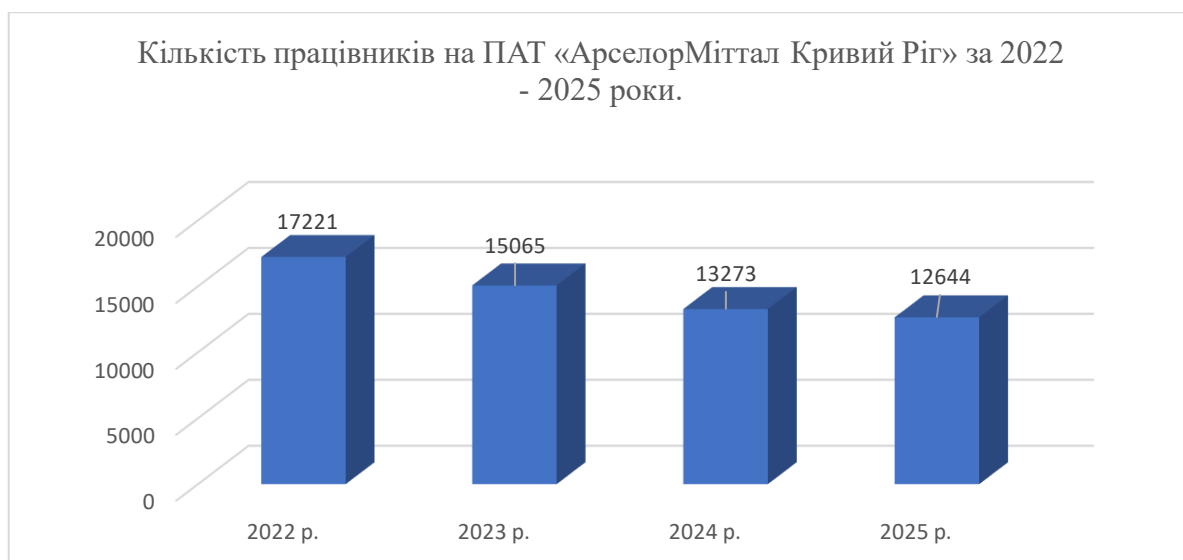


Рисунок 2.3 - Динаміка зміни кількості працівників ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2022 - 2025 роки.

(розроблено автором)

Скорочення чисельності працівників ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» упродовж 2022-2025 років значною мірою пов'язане з наслідками

повномасштабного вторгнення росії на територію України. Воєнні дії спричинили суттєве погіршення умов функціонування промислових підприємств, зокрема порушення логістичних ланцюгів, скорочення обсягів виробництва, перебої з енергопостачанням та зниження попиту на металопродукцію. У таких умовах підприємство було змушене частково оптимізувати виробничі процеси та скорочувати витрати, у тому числі пов'язані з утриманням персоналу [15].

Чинником скорочення кількості працівників стали також міграційні процеси та мобілізаційні заходи, які суттєво вплинули на ринок праці України. Частина працівників виїхала за межі країни або змінила місце проживання через безпекові ризики, а окремі працівники були мобілізовані до Збройних Сил України. Крім того, для металургійної галузі характерною стала проблема дефіциту кваліфікованих кадрів, що посилилася в умовах воєнного стану.

Важливим показником ефективності використання трудових ресурсів є продуктивність праці, яка характеризує рівень результативності діяльності працівників та ефективність організації виробничого процесу. Для оцінювання ефективності використання трудового потенціалу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» доцільно проаналізувати динаміку доходу від реалізації продукції, чисельності працівників та середньорічного виробітку одного робітника. Відповідні показники наведені у табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Показник продуктивності праці ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2022 - 2025 роки.

Рік	2022	2023	2024	2025
Дохід від реалізованої продукції, тис.грн	43 818 410	41 818 410	64 591 407	70 634 443
Чисельність робітників	17221	15065	13273	12644
Середньорічний виробіток робітника, тис.грн	2544,48	2775,87	4866,38	5586,40

Розраховано на основі даних підприємства

Наведені у таблиці показники свідчать про зростання продуктивності праці на підприємстві упродовж 2022-2025 років. Незважаючи на скорочення чисельності

працівників з 17 221 особи у 2022 році до 12 644 осіб у 2025 році, середньорічний виробіток одного робітника зріс більш ніж удвічі - з 2544,48 тис. грн до 5586,40 тис. грн. Це пояснюється як поступовим зростанням доходу від реалізації продукції, так і оптимізацією використання трудових ресурсів.

Аналіз динаміки витрат на заробітну плату дозволяє оцінити рівень фінансового забезпечення трудових ресурсів підприємства та визначити частку витрат на персонал у загальній структурі операційних витрат. Основні показники фонду оплати праці ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» наведені у табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Фонд оплати праці ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2022 - 2025 роки.

Фонд оплати праці	Обсяг витрат, тис. грн				Частка від загальних операційних витрат, %			
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Загальні витрати на заробітну плату	4 445 356	3 587 893	4 168 600	4 317 609	7,43	7,18	5,60	5,59

Розраховано на основі даних підприємства

Наведені у таблиці показники показують про нестабільну динаміку витрат на оплату праці упродовж 2022-2025 років. У 2023 році обсяг витрат на заробітну плату скоротився порівняно з 2022 роком, що пов'язано зі зменшенням чисельності працівників та оптимізацією виробничої діяльності підприємства. Водночас у 2024–2025 роках спостерігається поступове зростання фонду оплати праці, що може бути зумовлено підвищенням рівня заробітної плати та необхідністю утримання кваліфікованих працівників в умовах дефіциту кадрів.

Системи розвитку персоналу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» має Університет ArcelorMittal в Україні - сучасний навчальний центр, який виконує стратегічну роль у формуванні кадрового потенціалу підприємства. Це не просто освітня платформа, а повноцінний простір професійного та особистісного зростання, де працівники різних підрозділів отримують можливість розвивати компетенції, вдосконалювати навички та адаптуватися до нових технологічних

вимог. Навчальний центр є офіційною філією корпоративного Університету ArcelorMittal у Люксембурзі та працює за єдиними міжнародними стандартами підготовки кадрів, прийнятими в усій глобальній групі ArcelorMittal. Його відкриття відбулося у 2014 році, що стало важливим у розвитку підприємства. За час існування центр суттєво розширив масштаби діяльності й сформував потужну освітню екосистему, через яку пройшли сотні тисяч слухачів [15].

Робота університету охоплює кілька ключових напрямів: перепідготовку та підвищення кваліфікації робітничого персоналу, навчання за другою професією, тренінги з охорони праці й пожежної безпеки, мовні курси та програми розвитку управлінських компетенцій. Особливе місце у діяльності університету займають програми з безпеки праці. Металургійна галузь належить до високоризикових, тому формування правильної культури безпеки є стратегічною метою компанії. Саме на базі університету впроваджено масштабні навчальні проєкти, спрямовані на розвиток лідерства у сфері безпеки, формування навичок оцінки ризиків та відповідальної поведінки на робочому місці [15].

Загальні результати діяльності Університету ArcelorMittal в Україні у 2025 році демонструють значний масштаб роботи: 19 305 працівників пройшли навчання, понад 551 особа здобула нову професію, 859 отримали другу спеціальність, а майже 18 тисяч працівників відвідували виробничо-технічні курси. Загальний обсяг навчання перевищив 1,4 млн годин, що становить у середньому 74 години на одного працівника за рік. Такий рівень інвестицій у людський капітал свідчить про стратегічне бачення підприємства, орієнтованого на довгостроковий розвиток персоналу. Університет ArcelorMittal сьогодні можна розглядати як ключовий елемент управління трудовими ресурсами. Він забезпечує підприємство висококваліфікованими спеціалістами, підтримує стандарти безпеки, сприяє впровадженню нових технологій і зміцнює корпоративну культуру. Завдяки функціонуванню навчального центру рівень професійної підготовки працівників залишається високим, а підприємство отримує стійку кадрову базу, здатну працювати в умовах зростаючих вимог сучасного металургійного виробництва [15].

Інформаційні ресурси ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» становлять частину загального ресурсного потенціалу, оскільки забезпечують підтримку управлінських процесів, підвищують прозорість операційної діяльності та створюють умови для впровадження сучасних технологічних рішень. У металургійному виробництві, де обсяги інформаційних потоків є значними, а швидкість прийняття рішень відіграє критичну роль, ефективна побудова інформаційної системи забезпечує додаткову конкурентну перевагу.

Управління діяльністю такого масштабного підприємства, як ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», неможливе без використання інтегрованих інформаційних систем класу ERP. На підприємстві застосовуються інструменти групи ArcelorMittal, які забезпечують цифрову координацію всіх основних бізнес-процесів: планування виробництва, логістики, закупівель, управління запасами, фінансів та персоналу. Ці системи дозволяють синхронізувати роботу підрозділів у режимі реального часу, оптимізувати використання ресурсів та контролювати відхилення у виробничих процесах. CRM-система застосовується для управління взаємодією з клієнтами, особливо у зовнішньоекономічній діяльності. Вона забезпечує облік контрактів, контроль виконання замовлень, аналіз ринків збуту та оцінку ефективності комунікацій зі споживачами [15].

Належність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» до міжнародної корпорації ArcelorMittal забезпечує доступ до широкої бази корпоративних стандартів, технічної документації, глобальних регламентів та інноваційних рішень, які застосовуються на підприємствах групи по всьому світу. Такі стандарти охоплюють вимоги до якості продукції, управління ризиками, екологічної відповідальності, охорони праці, енергоменеджменту та операційної ефективності.

Підприємство активно використовує запатентовані технології корпорації у галузі сталеплавильного виробництва, обробки металу та підвищення міцності прокатної продукції. Значна частина технологічних процесів захищена комерційною таємницею. Крім того, корпорація ArcelorMittal регулярно впроваджує інновації у сфері цифрового моделювання, прогнозової аналітики, автоматизованого управління обладнанням та систем промислової безпеки. Ці

рішення поступово інтегруються у виробничі процеси криворізького підприємства, забезпечуючи підвищення його конкурентоспроможності та адаптивності до умов ринку [15].

Інформаційна інфраструктура підприємства дозволяє зменшити час на обробку даних, підвищити точність планування, оптимізувати витрати та забезпечити контроль якості на всіх етапах виробничого циклу. Інформаційні ресурси сприяють формуванню прозорої системи управління, узгодженості між департаментами й упровадженню культури прийняття рішень на основі даних.

Фінансові ресурси ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є основою господарської діяльності та визначають можливості розвитку, модернізації виробництва й забезпечення стабільної роботи в умовах мінливої економічної ситуації. До складу фінансових ресурсів входять власний капітал підприємства, позикові кошти, грошові надходження від операційної діяльності, а також інші джерела формування фінансових потоків. Саме вони забезпечують покриття виробничих витрат, фінансування інвестиційних проєктів, виконання зобов'язань перед постачальниками та державою. Фінансові ресурси підприємства формуються за рахунок поєднання власних та залучених джерел. Власний капітал забезпечує базову фінансову стійкість, тоді як позикові кошти дозволяють реалізовувати масштабні проєкти з модернізації та покривати тимчасові касові розриви. Важливою особливістю є підтримка з боку міжнародної корпорації ArcelorMittal, яка забезпечує підприємство доступом до іноземних інвестицій, сучасних інструментів фінансування та корпоративних програм розвитку.

Проаналізована динаміка власного капіталу, довгострокових і поточних зобов'язань ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» упродовж 2022–2025 років представлено у табл. 2.12.

Наведені у таблиці показники свідчать про суттєві зміни у структурі фінансових ресурсів підприємства упродовж досліджуваного періоду. Найбільш негативною тенденцією є значне скорочення власного капіталу, який зменшився з 28,2 млрд грн у 2022 році до від'ємного значення у 2025 році. Це свідчить про

суттєве погіршення фінансової стійкості підприємства та накопичення збитків упродовж останніх років.

Таблиця 2.12 – Динаміка структури капіталу та зобов'язань ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2022 - 2025 роки.

Найменування показника	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення		
					2022-2023 р. %	202-2024 р. %	2024-2025 р. %
Власний капітал, тис. грн	28 212 939	16 016 794	7 396 436	-2 271 631	-43,23	-53,82	-130,71
Довгострокові зобов'язання і забезпечення, тис. грн	6 046 354	6 398 562	7 397 777	9 850 109	5,83	15,62	33,15
Поточні зобов'язання і забезпечення, тис. грн	18 423 468	24 616 362	36 931 442	46 389 371	33,61	50,03	25,61
Загальну суму капіталу та зобов'язань, тис. грн	52 682 761	47 031 718	51 725 655	53 967 849	-10,73	9,98	4,33

Розраховано на основі даних підприємства

Водночас спостерігається стабільне зростання довгострокових і поточних зобов'язань. Довгострокові зобов'язання у 2025 році зросли до 9,85 млрд грн, а поточні зобов'язання збільшилися більш ніж у два рази порівняно з 2022 роком і досягли 46,4 млрд грн. Це свідчить про підвищення залежності підприємства від залучених фінансових ресурсів та зовнішніх джерел фінансування.

Разом із аналізом структури капіталу та зобов'язань важливе значення для оцінювання фінансового стану підприємства має визначення рівня його ліквідності та платоспроможності. Саме ці показники характеризують здатність підприємства своєчасно виконувати поточні фінансові зобов'язання та підтримувати стабільність господарської діяльності. Для промислових підприємств металургійної галузі рівень ліквідності є особливо важливим, оскільки виробництво потребує значних обсягів оборотних активів, матеріальних запасів та постійного фінансування

виробничого циклу. В табл. 2.13 наведено основні показники ліквідності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2022-2025 роки.

Таблиця 2.13 – Ліквідність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2022-2025 роки.

Показники	Норма	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Оборотні активи, тис. грн	-	29 703 419	21 701 441	24 463 016	23 649 741
Поточні зобов'язання, тис. грн	-	18 423 468	24 616 362	36 931 442	46 389 371
Запаси, тис. грн	-	14 021 719	10 842 192	14 687 451	14 636 032
Гроші, тис. грн	-	954 053	523 938	488 391	439 537
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,5-2,0	1,61	0,88	0,66	0,51
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-1	0,85	0,44	0,26	0,19
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,1-0,2	0,052	0,021	0,013	0,009

Розраховано на основі даних підприємства

Отримані результати свідчать про системне погіршення платоспроможності підприємства впродовж досліджуваного періоду. Коефіцієнт поточної ліквідності знизився з 1,61 у 2022 році до 0,51 у 2025 році. Якщо у 2022 році підприємство ще мало достатній рівень покриття поточних зобов'язань, то в наступні роки ситуація погіршилася, і вже з 2023 року показник не відповідає нормативному діапазону 1,5-2,0. Це означає, що підприємство поступово втрачає здатність забезпечувати поточні платежі за рахунок власних оборотних активів.

Ще критичніша динаміка спостерігається за коефіцієнтом швидкої ліквідності, який знизився з 0,85 у 2022 році до 0,19 у 2025 році. З огляду на нормативне значення 0,6–1,0, підприємство в усі роки, окрім 2022-го, має обмежені

можливості швидко мобілізувати ресурси для розрахунків із кредиторами без реалізації запасів. Така тенденція зумовлена як значним зростанням поточних зобов'язань, так і високою часткою малоліквідних запасів у структурі оборотних активів.

Найнижчі значення демонструє коефіцієнт абсолютної ліквідності, який зменшився з 0,052 у 2022 році до 0,009 у 2025 році, тоді як норматив становить 0,1–0,2. Це означає, що підприємство може покрити негайні зобов'язання лише на 0,9 % за рахунок грошових коштів, що є критично недостатнім рівнем для великого виробничого комплексу з високими операційними витратами. Ситуація пояснюється нестачею вільних грошових ресурсів, значним борговим навантаженням та необхідністю фінансувати підтримку технологічного процесу в умовах обмеженої платоспроможності.

Фінансові ресурси ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2022-2025 роках зазнали істотних змін під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів. Підприємство зіткнулося зі зростанням боргового навантаження, що спричинило погіршення структури капіталу та зниження фінансової стійкості. Паралельно спостерігалось скорочення власних фінансових ресурсів і суттєве зменшення рівня ліквідності, що ускладнило виконання короткострокових зобов'язань.

Попри це, підприємство зберегло операційну стабільність завдяки підтримці міжнародної корпорації ArcelorMittal, залученню зовнішнього фінансування та реалізації інвестиційних програм. Це дозволило підтримувати виробничі процеси та продовжувати модернізацію обладнання. Загалом фінансові ресурси підприємства демонструють напружений стан, однак наявність корпоративної підтримки й інвестиційного потенціалу створює основу для подальшого відновлення та підвищення ефективності діяльності.

2.3 Діагностика системи управління ресурсним забезпеченням підприємства

Ефективність функціонування промислового підприємства значною мірою залежить не лише від обсягу наявних ресурсів, але й від якості системи управління ними. Для підприємств гірничо-металургійного комплексу, діяльність яких характеризується високою матеріалоємністю, енергоємністю та складністю виробничих процесів, питання організації системи ресурсного забезпечення має стратегічне значення. У сучасних умовах господарювання управління ресурсами набуває особливої актуальності, оскільки саме від здатності підприємства раціонально формувати, розподіляти та використовувати ресурси залежить рівень його конкурентоспроможності, фінансової стійкості та адаптивності до зовнішніх викликів.

Для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» система управління ресурсним забезпеченням є складним багаторівневим механізмом, що охоплює процеси планування потреб у ресурсах, організацію їх постачання, контроль використання та оцінювання ефективності управлінських рішень. Особливістю підприємства є повний металургійний цикл виробництва, який включає видобуток руди, збагачення сировини, коксохімічне виробництво, виплавку чавуну та сталі, а також виготовлення готової металопродукції. Така структура виробництва обумовлює необхідність постійної координації між окремими виробничими підрозділами та забезпечення безперервного руху ресурсних потоків [15].

Організаційна структура управління підприємством побудована за функціонально-виробничим принципом і включає систему взаємопов'язаних департаментів, цехів та служб, діяльність яких спрямована на забезпечення ефективного функціонування виробничого процесу. Управління ресурсним забезпеченням здійснюється як на рівні вищого керівництва підприємства, так і на рівні окремих структурних підрозділів. Важливу роль у цьому процесі відіграють виробничі, фінансові, логістичні та енергетичні служби, які відповідають за

планування потреб у ресурсах, контроль їх використання та координацію матеріальних потоків [15].

Система управління підприємством орієнтована на забезпечення безперервності виробничої діяльності та підтримання стабільного функціонування всіх елементів виробничого циклу. У зв'язку з масштабністю підприємства та складністю технологічних процесів управлінські рішення мають прийматися з урахуванням взаємозв'язку між різними видами ресурсів, що потребує високого рівня координації між структурними підрозділами. Водночас функціонування підприємства в умовах воєнного стану суттєво ускладнює процес управління ресурсним забезпеченням через нестабільність постачання, зростання логістичних витрат, перебої в енергопостачанні та дефіцит трудових ресурсів.

Одним із ключових елементів системи управління ресурсним забезпеченням ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є система планування ресурсів. Її основним завданням є визначення потреб підприємства у матеріальних, трудових, фінансових та енергетичних ресурсах відповідно до виробничих планів і стратегічних цілей підприємства. Планування ресурсного забезпечення здійснюється на різних рівнях управління та охоплює як короткострокові, так і довгострокові періоди. Планування матеріальних ресурсів передбачає визначення потреб у сировині, паливі, енергетичних ресурсах, запасних частинах та інших видах виробничих запасів. Особливе значення для металургійного підприємства має забезпечення стабільних поставок залізорудної сировини, коксу, природного газу та електроенергії, оскільки будь-які перебої у постачанні можуть призвести до порушення безперервності виробництва та значних фінансових втрат. З огляду на це підприємство формує виробничі запаси, які забезпечують підтримання виробничого процесу навіть за умов нестабільності зовнішнього середовища [15].

Планування трудових ресурсів спрямоване на забезпечення підприємства необхідною кількістю працівників відповідної кваліфікації. Для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» це питання має особливе значення через складність технологічних процесів та високий рівень спеціалізації праці у металургійному виробництві. Система планування персоналу включає визначення потреб у кадрах,

організацію професійного навчання, підвищення кваліфікації працівників та заходи щодо утримання кадрового потенціалу підприємства. Водночас в умовах скорочення чисельності працівників та дефіциту кваліфікованих кадрів підприємство змушене адаптувати систему управління персоналом до нових умов функціонування.

Важливим елементом системи ресурсного забезпечення є фінансове планування, яке передбачає формування бюджету підприємства, розподіл фінансових ресурсів між окремими напрямками діяльності та забезпечення фінансування виробничих потреб. Фінансове планування дозволяє визначити потребу підприємства у власних та залучених коштах, оцінити рівень фінансових ризиків і забезпечити підтримання платоспроможності підприємства. В умовах нестабільного зовнішнього середовища ефективність фінансового планування набуває особливого значення, оскільки саме воно забезпечує можливість оперативного реагування на зміни ринкової кон'юнктури та фінансових умов діяльності.

Не менш важливим елементом системи управління ресурсним забезпеченням є механізм контролю та оцінювання ефективності використання ресурсів. Контроль у системі управління ресурсами спрямований на забезпечення раціонального використання ресурсного потенціалу підприємства, своєчасне виявлення відхилень від запланованих показників та розробку управлінських рішень щодо їх усунення. На підприємстві контроль здійснюється як на рівні окремих виробничих підрозділів, так і на рівні загальної системи управління.

Оцінювання ефективності використання ресурсів здійснюється за допомогою системи економічних показників, які характеризують рівень використання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів. Для цього використовуються показники фондівдачі, продуктивності праці, ліквідності, рентабельності, оборотності оборотних активів та інші економічні коефіцієнти. Аналіз таких показників дозволяє визначити ефективність функціонування підприємства, виявити резерви підвищення результативності діяльності та оцінити рівень використання ресурсного потенціалу.

Система управління ресурсним забезпеченням ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» має комплексний характер та охоплює взаємопов'язані процеси планування, організації, контролю та оцінювання використання ресурсів. Ефективність функціонування цієї системи визначає здатність підприємства підтримувати стабільність виробничої діяльності, забезпечувати конкурентоспроможність та адаптуватися до складних умов функціонування в сучасному економічному середовищі.

Для більш комплексного розуміння особливостей функціонування системи управління ресурсним забезпеченням ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» доцільно узагальнити основні елементи цієї системи, їх функціональне призначення та значення для забезпечення ефективної діяльності підприємства. Система управління ресурсами охоплює взаємопов'язані напрями діяльності, що забезпечують формування, розподіл, контроль та раціональне використання всіх видів ресурсів підприємства. Основні елементи системи управління ресурсним забезпеченням ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» наведені в табл. 2.14.

Таблиця 2.14 – Основні елементи системи управління ресурсним забезпеченням ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Елемент системи	Основний зміст	Основні функції	Значення для підприємства
Управління матеріальними ресурсами	Забезпечення підприємства сировиною, паливом, обладнанням та виробничими запасами	Планування потреб, контроль запасів, організація постачання	Забезпечення безперервності виробничого процесу
Управління трудовими ресурсами	Формування та розвиток кадрового потенціалу підприємства	Підбір персоналу, навчання, мотивація, контроль продуктивності праці	Підвищення ефективності праці та стабільності виробництва
Управління фінансовими ресурсами	Формування, розподіл і використання фінансових ресурсів	Бюджетування, фінансовий контроль, управління витратами	Забезпечення фінансової стійкості підприємства
Управління інформаційними ресурсами	Інформаційне забезпечення процесу управління	Використання ERP-систем, облік, аналіз та передача інформації	Підвищення оперативності управлінських рішень

Розроблено на основі даних підприємства

Для комплексної оцінки ефективності системи управління ресурсним забезпеченням ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» доцільно провести SWOT-аналіз, який дозволяє систематизувати основні переваги та проблеми функціонування підприємства, а також визначити вплив зовнішніх факторів на його діяльність. Використання цього інструменту дає можливість виявити сильні й слабкі сторони системи управління ресурсами, оцінити наявні можливості розвитку та потенційні загрози. Результати SWOT-аналізу системи управління ресурсним забезпеченням ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» наведені в табл. 2.15.

Таблиця 2.15 – SWOT-аналіз системи управління ресурсним забезпеченням ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	• Використання підтримки міжнародної корпорації ArcelorMittal для модернізації виробництва та впровадження сучасних технологій. • Розширення експортних поставок металопродукції на ринки ЄС та інших країн. • Наявність повного металургійного циклу, що забезпечує високу виробничу інтеграцію. • Використання цифрових систем управління та автоматизації виробничих процесів. • Можливість залучення міжнародних інвестицій і кредитних ресурсів для розвитку підприємства.	• Збереження конкурентних позицій за рахунок масштабів виробництва та власної сировинної бази. • Підвищення енергоефективності виробництва для зниження витрат. • Диверсифікація логістичних маршрутів та каналів постачання продукції. • Використання міжнародного досвіду корпоративного управління для адаптації до кризових умов. • Формування довгострокових контрактів із ключовими споживачами продукції.
Слабкі сторони	• Необхідність модернізації значної частини основних засобів підприємства. • Підвищення ефективності використання матеріальних і енергетичних ресурсів. • Розвиток кадрового потенціалу та системи професійного навчання персоналу. • Впровадження сучасних підходів до управління витратами та ресурсами. • Оптимізація системи планування та контролю ресурсного забезпечення.	• Високий рівень зносу основних засобів та значна енергоємність виробництва. • Скорочення чисельності персоналу та дефіцит кваліфікованих кадрів. • Залежність від зовнішніх джерел фінансування та зростання боргового навантаження. • Вплив війни, логістичних обмежень та нестабільності енергопостачання. • Зростання виробничих витрат та нестабільність світового ринку металопродукції.

Розроблено автором

Проведений SWOT-аналіз дозволяє зробити висновок, що ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» має значний ресурсний потенціал та низку конкурентних переваг, пов'язаних із масштабами виробництва, наявністю повного металургійного циклу та підтримкою міжнародної корпорації ArcelorMittal. Водночас система управління ресурсним забезпеченням підприємства функціонує в умовах значних зовнішніх ризиків і внутрішніх обмежень, серед яких особливо вагомими є високий рівень зносу основних засобів, енергоємність виробництва та зростання фінансового навантаження. У сучасних умовах важливого значення набуває модернізація виробництва, оптимізація використання ресурсів та підвищення ефективності управлінських процесів, що дозволить підприємству зміцнити конкурентні позиції та забезпечити стабільність діяльності в довгостроковій перспективі.

Незважаючи на значний виробничий потенціал та наявність розвиненої системи ресурсного забезпечення, у діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» існують проблеми, що негативно впливають на ефективність управління ресурсами та стримують подальше підвищення результативності діяльності підприємства. Складність виробничої структури, масштабність підприємства та функціонування в умовах нестабільного зовнішнього середовища обумовлюють виникнення організаційних, виробничих і фінансових проблем у системі управління ресурсним забезпеченням.

Суттєвою проблемою є високий рівень зносу основних засобів та недостатні темпи модернізації виробничих потужностей. Значна частина обладнання підприємства експлуатується тривалий час, що негативно впливає на продуктивність виробництва, рівень енергоефективності та обсяги виробничих витрат. Високий рівень технічного зносу призводить до збільшення витрат на ремонт і обслуговування обладнання, а також підвищує ризик виникнення виробничих простоїв [15].

Важливим фактором, що стримує підвищення ефективності діяльності підприємства, є висока енергоємність металургійного виробництва. Значні витрати на електроенергію, природний газ та інші енергетичні ресурси суттєво впливають

на собівартість продукції та фінансові результати підприємства. В умовах нестабільності енергетичного ринку та періодичних перебоїв з енергопостачанням проблема ефективного управління енергетичними ресурсами набуває особливої актуальності. Серед недоліків є скорочення чисельності персоналу та дефіцит кваліфікованих кадрів. Унаслідок воєнного стану, міграційних процесів та складних умов праці підприємство стикається з проблемами забезпечення виробництва необхідною кількістю працівників. Це створює додаткове навантаження на наявний персонал, впливає на рівень продуктивності праці та ускладнює реалізацію окремих виробничих процесів [15].

Негативний вплив на систему управління ресурсним забезпеченням здійснюють і зовнішні фактори. Найбільш вагомими серед них є воєнний стан, порушення логістичних ланцюгів, нестабільність ринку металопродукції, інфляційні процеси та коливання валютного курсу. Усе це ускладнює процес планування ресурсного забезпечення, підвищує рівень фінансових ризиків та обмежує можливості довгострокового прогнозування діяльності підприємства.

Висновки до розділу

У другому розділі дипломної роботи було проведено аналіз діяльності та ресурсного потенціалу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», що дозволило оцінити сучасний стан підприємства, особливості його функціонування та ефективність використання основних видів ресурсів. Дослідження показало, що підприємство є одним із найбільших металургійних виробників України, який здійснює діяльність за принципом повного металургійного циклу - від видобутку залізної руди до виробництва готової металопродукції. Така структура забезпечує високий рівень інтеграції виробничих процесів, знижує залежність від зовнішніх постачальників і формує значні конкурентні переваги на ринку металургійної продукції.

Було встановлено, що після різкого погіршення виробничо-господарських показників у 2022 році підприємство поступово адаптувалося до складних умов функціонування. Аналіз виробничих результатів засвідчив тенденцію до

відновлення обсягів випуску основних видів продукції. Зокрема, упродовж 2022–2025 років суттєво зросли обсяги виробництва чавуну, сталі, прокату, коксу та концентрату. Це свідчить про поступове відновлення роботи основних виробничих переділів, стабілізацію виробничого циклу та підвищення рівня завантаження потужностей підприємства.

Фінансові результати діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» свідчать про функціонування підприємства в умовах значного фінансового навантаження та збереження збитковості. Незважаючи на зростання доходів, повністю подолати негативний фінансовий результат не вдалося. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» володіє потужною матеріально-технічною базою та власною сировинною інфраструктурою, що забезпечує стабільність виробничого процесу. У структурі оборотних активів спостерігається збільшення виробничих запасів і готової продукції, що пов'язано з поступовим відновленням виробничої діяльності. Водночас скорочення незавершеного виробництва свідчить про підвищення ефективності організації виробничих процесів. Упродовж 2022–2025 років чисельність персоналу суттєво скоротилася внаслідок воєнного стану, міграційних процесів та оптимізації виробництва. Незважаючи на це, продуктивність праці зросла більш ніж удвічі, що свідчить про підвищення ефективності використання трудового потенціалу. Важливу роль у розвитку кадрового потенціалу відіграє Університет ArcelorMittal в Україні, який забезпечує професійну підготовку та підвищення кваліфікації працівників.

У межах діагностики системи управління ресурсним забезпеченням було встановлено, що підприємство має складну багаторівневу систему управління, яка забезпечує координацію діяльності великої кількості структурних підрозділів. Водночас дослідження дозволило виявити низку проблем, що негативно впливають на ефективність використання ресурсів.

Результати проведеного аналізу свідчать про те, що ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» зберігає значний ресурсний потенціал і поступово адаптується до сучасних умов функціонування, однак система управління ресурсним забезпеченням потребує подальшого вдосконалення.

3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ПІДПРИЄМСТВА «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

3.1 Розроблення комплексу заходів щодо підвищення ефективності управління ресурсним забезпеченням підприємства

Ефективність системи управління ресурсним забезпеченням значною мірою визначає рівень конкурентоспроможності, фінансової стійкості та виробничої стабільності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Для підприємств металургійної галузі ресурси є основою функціонування виробничого процесу, оскільки саме від рівня забезпеченості матеріальними, трудовими, фінансовими та інформаційними ресурсами залежить безперервність виробництва, собівартість продукції та ефективність господарської діяльності. Проведений у другому розділі аналіз показав, що, незважаючи на поступове відновлення виробничої діяльності підприємства, у системі управління ресурсним забезпеченням зберігається низка проблем, які негативно впливають на ефективність використання ресурсного потенціалу та стримують подальший розвиток підприємства.

Однією з найбільш суттєвих проблем залишається високий рівень фізичного та морального зносу основних засобів. Дослідження показало, що коефіцієнт зносу основних фондів упродовж 2022–2025 років перевищував 0,83–0,85, що свідчить про значне старіння виробничого обладнання та матеріально-технічної бази підприємства. Значна частина технологічних агрегатів експлуатується тривалий час і потребує модернізації відповідно до сучасних вимог енергоефективності, продуктивності та екологічної безпеки. Високий рівень зношеності обладнання призводить до збільшення витрат на ремонт і технічне обслуговування, підвищення ризику аварійних простоїв, погіршення стабільності виробничого процесу та зростання собівартості продукції. Крім того, використання застарілого обладнання знижує ефективність використання енергетичних ресурсів і негативно впливає на конкурентоспроможність підприємства на міжнародному ринку металопродукції.

Важливою проблемою системи ресурсного забезпечення є також висока енергоємність виробництва. Металургійна галузь характеризується значним рівнем споживання електроенергії, природного газу, коксу та інших енергетичних ресурсів, що формує вагомую частку витрат у структурі собівартості продукції. У сучасних умовах постійного зростання тарифів на енергоресурси проблема ефективного управління енергоспоживанням набуває особливої актуальності. На підприємстві зберігається недостатній рівень автоматизованого контролю за витратами енергії в окремих виробничих підрозділах, а також існують значні втрати енергетичних ресурсів через використання застарілих технологічних систем і мереж. Додатковим негативним фактором є нестабільність енергопостачання в умовах воєнного стану, що створює ризики порушення безперервності виробничого процесу.

Проблемним аспектом діяльності підприємства є також недостатня ефективність управління виробничими запасами та матеріальними потоками. Упродовж 2022-2025 років спостерігалось зростання обсягів виробничих запасів і готової продукції, що свідчить про наявність певних диспропорцій у системі планування та управління ресурсами. Надлишкові запаси сировини, матеріалів і готової продукції призводять до збільшення витрат на їх зберігання, уповільнення оборотності оборотних активів та відволікання значної частини фінансових ресурсів із господарського обороту. Крім того, недостатня інтеграція окремих логістичних і виробничих процесів ускладнює координацію матеріальних потоків між структурними підрозділами підприємства.

Суттєвою проблемою залишається скорочення трудового потенціалу підприємства. Після початку повномасштабного вторгнення чисельність працівників ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» суттєво зменшилася, що пов'язано з мобілізаційними процесами, міграцією населення, складною безпековою ситуацією та оптимізацією виробничої діяльності. Особливо гостро відчувається дефіцит висококваліфікованих працівників технічних і виробничих спеціальностей. Зменшення чисельності персоналу створює додаткове навантаження на працівників, ускладнює організацію виробничих процесів та підвищує ризики втрати професійних компетенцій. Незважаючи на функціонування

системи професійного навчання та діяльність Університету ArcelorMittal в Україні, проблема формування та утримання кадрового потенціалу залишається актуальною.

Негативний вплив на ефективність системи ресурсного забезпечення здійснює і погіршення фінансового стану підприємства. Проведене дослідження показало тенденцію до скорочення власного капіталу та одночасного зростання поточних і довгострокових зобов'язань. Показники ліквідності упродовж досліджуваного періоду поступово знижувалися та не відповідали нормативним значенням, що свідчить про погіршення платоспроможності підприємства та зростання залежності від зовнішніх джерел фінансування. У таких умовах підприємство має обмежені можливості щодо реалізації масштабних інвестиційних проєктів, модернізації виробництва та оновлення матеріально-технічної бази.

Окремої уваги потребують проблеми, пов'язані з недостатнім рівнем цифровізації управлінських процесів. Незважаючи на використання окремих корпоративних інформаційних систем, на підприємстві зберігається фрагментарність інформаційного обміну між структурними підрозділами та недостатня інтеграція цифрових технологій у процес управління ресурсами. Частина процесів контролю руху матеріалів, обліку запасів та планування ресурсного забезпечення все ще потребує значного рівня ручного контролю, що знижує оперативність прийняття управлінських рішень і ускладнює ефективне прогнозування потреб у ресурсах.

Крім внутрішніх проблем, значний вплив на систему управління ресурсним забезпеченням підприємства здійснюють зовнішні фактори. Воєнний стан, порушення логістичних ланцюгів, нестабільність ринку металопродукції, зростання транспортних витрат та посилення міжнародних екологічних вимог створюють додаткові ризики для функціонування підприємства. Особливо важливим викликом є необхідність адаптації виробництва до сучасних екологічних стандартів та вимог механізму СВМ, що потребує впровадження енергоефективних та екологічно безпечних технологій виробництва.

Виявлені у процесі дослідження проблеми системи управління ресурсним забезпеченням ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» обумовлюють необхідність формування комплексу цілей та критеріїв удосконалення управлінських процесів. Визначення стратегічних напрямів розвитку системи управління ресурсами дозволяє забезпечити підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства, покращення фінансових результатів діяльності та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку металопродукції. У зв'язку з цим доцільно сформувані основні цілі та критерії удосконалення системи управління ресурсним забезпеченням підприємства, які наведені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Формування цілей та критеріїв удосконалення системи управління ресурсним забезпеченням ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Виявлена проблема	Напрямок удосконалення	Основна ціль	Критерії ефективності
Високий рівень зносу основних засобів	Модернізація виробничих потужностей	Підвищення технічного рівня виробництва	Зниження коефіцієнта зносу, зростання продуктивності обладнання
Висока енергоємність виробництва	Впровадження енергоефективних технологій	Скорочення витрат енергоресурсів	Зменшення енерговитрат і собівартості продукції
Неефективне управління запасами	Оптимізація логістики та складських процесів	Підвищення оборотності запасів	Скорочення надлишкових запасів та витрат на зберігання
Скорочення чисельності персоналу	Удосконалення кадрової політики	Збереження кадрового потенціалу	Зростання продуктивності праці та зниження плинності кадрів
Погіршення фінансової стійкості	Оптимізація фінансового управління	Підвищення платоспроможності підприємства	Покращення показників ліквідності та фінансової стійкості
Недостатній рівень цифровізації	Впровадження цифрових систем управління	Підвищення ефективності управлінських процесів	Скорочення часу обробки інформації та підвищення оперативності рішень

Складено автором

Наведені у таблиці цілі та критерії удосконалення формують основу для розроблення практичних заходів щодо підвищення ефективності системи управління ресурсним забезпеченням ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Їх реалізація повинна бути спрямована на модернізацію виробництва, оптимізацію

використання ресурсів, підвищення фінансової стійкості та вдосконалення управлінських процесів.

Захід 1. Модернізація основних виробничих агрегатів для підвищення ефективності використання ресурсів. Одним із пріоритетних напрямів удосконалення системи управління ресурсним забезпеченням ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є модернізація основних виробничих агрегатів підприємства. Необхідність реалізації такого заходу обумовлена значним рівнем зношеності виробничого обладнання, високою енергоємністю металургійного виробництва та потребою підвищення ефективності використання матеріально-технічних ресурсів. У сучасних умовах функціонування металургійних підприємств модернізація виробничих потужностей виступає важливою передумовою забезпечення стабільності виробничих процесів, зниження виробничих витрат та підвищення конкурентоспроможності продукції на внутрішньому і зовнішньому ринках [15].

Запропонований захід передбачає комплексне оновлення обладнання на основних виробничих переділах підприємства, зокрема у доменному, сталеплавильному, прокатному та коксохімічному виробництві. У межах доменного виробництва доцільним є оновлення повітрянагрівачів, систем контролю температурних режимів та окремих металоконструкцій. У сталеплавильному виробництві важливими напрямками модернізації є оновлення систем подачі кисню, футерування агрегатів та впровадження сучасних засобів контролю хімічного складу металу. Для прокатного виробництва актуальним є оновлення приводів, редукторів, роликів систем та автоматизованих систем керування виробничими процесами.

Важливим напрямом модернізації є також оновлення коксохімічного та енергетичного обладнання. Це передбачає ремонт коксових батарей, впровадження систем очищення газів, а також модернізацію компресорного та електротехнічного устаткування. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню енергоефективності виробництва, скороченню виробничих витрат та зменшенню негативного впливу на навколишнє середовище. Крім того, впровадження сучасних

технологічних рішень дозволить підвищити надійність роботи обладнання та знизити ризики аварійних простоїв.

Складовою запропонованого заходу є впровадження сучасних автоматизованих систем контролю та управління виробничими процесами. Використання цифрових технологій моніторингу дозволить здійснювати оперативний контроль за технічним станом обладнання, своєчасно виявляти відхилення у роботі агрегатів та забезпечувати більш ефективне планування ремонтних робіт. Автоматизація виробничих процесів також сприятиме підвищенню точності управлінських рішень, покращенню координації між структурними підрозділами та зменшенню впливу людського фактора на результати виробничої діяльності.

Реалізацію заходу доцільно здійснювати поетапно. На першому етапі необхідно провести технічний аудит виробничого обладнання та визначити агрегати з найбільш критичним рівнем зносу. Наступним етапом має стати розроблення техніко-економічного обґрунтування модернізації із визначенням необхідних обсягів фінансування, строків реалізації та очікуваного економічного ефекту. Після цього здійснюється закупівля обладнання, виконання монтажних і ремонтних робіт, інтеграція автоматизованих систем управління та навчання персоналу для роботи з оновленим обладнанням.

Основними ресурсами, необхідними для реалізації заходу, є фінансові інвестиції, технічні ресурси, інженерно-технічний персонал та сучасні інформаційні технології. Джерелами фінансування можуть виступати власні кошти підприємства, інвестиційна підтримка корпорації ArcelorMittal, кредитні ресурси та міжнародні програми підтримки модернізації промисловості.

Очікується, що впровадження запропонованого заходу дозволить знизити рівень зносу основних засобів, скоротити витрати на ремонт і технічне обслуговування обладнання, зменшити кількість аварійних простоїв та підвищити продуктивність виробничих агрегатів. Крім того, модернізація виробничих потужностей сприятиме зниженню енергоємності виробництва, покращенню

якості продукції та підвищенню ефективності системи управління ресурсним забезпеченням підприємства.

Захід 2. Впровадження автоматизованої системи енергомоніторингу та оптимізації споживання енергоресурсів. Для металургійних підприємств витрати на електроенергію, природний газ, кокс та інші енергоресурси формують значну частину собівартості продукції, тому рівень енергоефективності безпосередньо впливає на фінансові результати діяльності та конкурентоспроможність підприємства. Проведене у другому розділі дослідження показало, що підприємство характеризується високою енергоємністю виробництва, а існуюча система контролю енергоспоживання потребує подальшого вдосконалення.

Важливого значення набуває використання автоматизованих систем енергомоніторингу, які дозволяють здійснювати контроль споживання енергетичних ресурсів у режимі реального часу, своєчасно виявляти втрати та оперативно реагувати на відхилення від встановлених нормативів. У зв'язку з цим доцільним є впровадження на підприємстві автоматизованої системи енергомоніторингу та оптимізації споживання енергоресурсів.

Запропонований захід передбачає створення єдиної цифрової системи контролю за використанням електроенергії, природного газу, води та технічних газів на основних виробничих переділах підприємства. Система повинна включати сучасні цифрові датчики, лічильники нового покоління, серверне обладнання та програмний комплекс для збору, обробки та аналізу інформації про енергоспоживання. Використання таких технологій дозволить забезпечити централізований контроль за витратами енергоресурсів та підвищити ефективність управління енергетичним господарством підприємства [25].

Функціональні можливості автоматизованої системи енергомоніторингу передбачають автоматичний збір даних із виробничих агрегатів, порівняння фактичних витрат енергоресурсів із нормативними показниками, виявлення перевитрат та технологічних втрат, а також формування аналітичних звітів для керівництва підприємства. Крім того, система дозволить здійснювати прогнозування обсягів споживання енергоресурсів залежно від виробничих планів

та режимів роботи обладнання. Це створить передумови для більш ефективного планування енергетичних витрат та оптимізації роботи виробничих агрегатів.

Основні етапи реалізації:

- Проведення енергоаудиту для визначення точок найбільших втрат.
- Закупівля датчиків і програмного забезпечення для збору та обробки даних.
- Монтаж обладнання на доменних печах, конвертерах, прокатних станах, компресорних станціях та об'єктах енергогосподарства.
- Налагодження єдиної платформи енергоконтролю з доступом для менеджерів та керівників підрозділів.
- Навчання персоналу та розробка внутрішніх нормативів використання енергоресурсів.

Для реалізації заходу підприємству необхідно залучити фінансові ресурси на закупівлю обладнання, серверної інфраструктури та програмного забезпечення. Важливу роль у впровадженні системи відіграватимуть ІТ-фахівці, енергетики, інженери та спеціалісти з автоматизованих систем управління виробництвом. Крім того, необхідним є проведення навчання персоналу для ефективної роботи з новими цифровими системами контролю та моніторингу.

Очікується, що впровадження автоматизованої системи енергомоніторингу дозволить зменшити рівень енергоспоживання на 8-12 % за рахунок оптимізації режимів роботи обладнання та своєчасного виявлення втрат енергетичних ресурсів. Крім того, реалізація заходу сприятиме скороченню собівартості продукції, підвищенню стабільності роботи виробничих агрегатів та зниженню ризику виникнення аварійних ситуацій. Важливим результатом також стане підвищення прозорості управління енергетичними ресурсами та формування інформаційної бази для подальшої реалізації енергоефективних проєктів.

Захід 3. Впровадження інтегрованої цифрової системи управління запасами та логістичними процесами. Важливим напрямом удосконалення системи управління ресурсним забезпеченням ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є оптимізація управління виробничими запасами та внутрішньою логістикою

підприємства. Надлишкові запаси призводять до відволікання значної частини оборотних коштів, збільшення витрат на зберігання та зниження оборотності активів. Крім того, недостатній рівень цифровізації логістичних процесів ускладнює оперативний контроль руху матеріалів і своєчасне забезпечення виробництва необхідними ресурсами.

У зв'язку з цим доцільним є впровадження інтегрованої цифрової системи управління запасами та логістичними процесами на основі сучасних ERP-, WMS- та MES-технологій. Запропонований захід передбачає автоматизацію процесів обліку, контролю та планування руху матеріальних ресурсів, що дозволить підвищити ефективність використання оборотних активів та оптимізувати внутрішню логістику підприємства.

Основними функціями системи повинні стати автоматичне оновлення даних про залишки матеріалів у режимі реального часу, контроль надходжень та переміщення ресурсів між виробничими підрозділами, розрахунок оптимального рівня запасів відповідно до виробничих потреб, а також інтеграція логістичних процесів із виробничим і фінансовим плануванням. Додатково система може передбачати використання QR- або RFID-маркування для автоматизації складських операцій та підвищення точності обліку матеріалів.

Реалізацію заходу доцільно здійснювати поетапно. На першому етапі необхідно провести аналіз існуючих логістичних процесів і визначити основні проблеми в управлінні запасами. Наступним етапом є вибір програмного забезпечення та технічної платформи, адаптованої до специфіки діяльності підприємства. Після цього здійснюється цифрове маркування матеріалів, модернізація складської інфраструктури та інтеграція системи з виробничими й фінансовими підрозділами підприємства. Завершальним етапом має стати навчання персоналу та запуск системи в експлуатацію.

Для реалізації заходу підприємству необхідно залучити фінансові ресурси на придбання програмного забезпечення, серверного обладнання, сканерів та засобів автоматизації складських процесів. Важливу роль у впровадженні системи

відіграватимуть ІТ-фахівці, логістичні менеджери та працівники складського господарства.

Реалізація заходу забезпечить:

- зменшення надлишкових запасів на 15-25%;
- скорочення витрат на зберігання (оренда площ, обслуговування складів);
- зменшення часу внутрішнього переміщення матеріалів на 10-15%;
- підвищення оборотності запасів і прискорення виробничого циклу;
- зниження ризику простоїв, викликаних несвоєчасним постачанням матеріалів;
- підвищення точності планування потреб у ресурсах;
- створення прозорої системи контролю руху матеріалів на всіх етапах.

Захід 4. Створення корпоративної програми розвитку кадрів та відновлення трудового потенціалу. В умовах високої складності металургійного виробництва проблема нестачі кваліфікованих працівників створює ризики для стабільності роботи підприємства та знижує ефективність використання ресурсного потенціалу. Крім того, значна частина працівників потребує адаптації до сучасних цифрових технологій, автоматизованих систем управління та нових виробничих стандартів. У зв'язку з цим одним із важливих напрямів удосконалення системи управління ресурсним забезпеченням є створення комплексної корпоративної програми розвитку кадрів та відновлення трудового потенціалу підприємства.

Основою запропонованого заходу має стати формування єдиної системи професійного розвитку персоналу, яка поєднуватиме професійне навчання, перепідготовку працівників, створення кадрового резерву та вдосконалення системи мотивації. Особливу увагу доцільно приділити розвитку технічних і цифрових компетенцій працівників, оскільки модернізація виробництва та впровадження автоматизованих систем управління потребують підготовки персоналу до роботи з новими технологіями.

Важливу роль у реалізації заходу може відігравати Університет ArcelorMittal в Україні, який уже забезпечує професійне навчання та підвищення кваліфікації працівників підприємства. Доцільним є розширення програм підготовки фахівців технічних спеціальностей, проведення внутрішніх тренінгів, курсів із цифрових технологій та навчання персоналу роботі з сучасними виробничими системами. Крім того, підприємству необхідно активізувати співпрацю із закладами професійно-технічної та вищої освіти з метою залучення молодих спеціалістів і формування кадрового резерву [15].

Складовою корпоративної програми повинно стати вдосконалення системи мотивації працівників. Для збереження кадрового потенціалу доцільно впроваджувати додаткові стимули, зокрема програми професійного розвитку, систему преміювання за підвищення продуктивності праці, підтримку молодих працівників та соціальні гарантії. Важливим напрямом є також покращення умов праці, підтримка безпеки виробництва та розвиток корпоративної культури підприємства [26, с. 422].

Реалізація заходу потребує поетапного впровадження. На початковому етапі необхідно визначити основні кадрові проблеми підприємства та найбільш дефіцитні професії. Після цього доцільно розробити програми професійного навчання, сформувати кадровий резерв та впровадити оновлену систему мотивації персоналу. Завершальним етапом має стати постійний моніторинг ефективності кадрової політики та оцінка результативності заходів щодо розвитку персоналу.

Очікується, що реалізація корпоративної програми розвитку кадрів дозволить підвищити рівень професійної підготовки працівників, знизити плинність кадрів, покращити продуктивність праці та забезпечити стабільність трудового потенціалу підприємства. Крім того, розвиток системи навчання та мотивації сприятиме більш ефективному використанню трудових ресурсів і підвищенню загальної ефективності системи управління ресурсним забезпеченням ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Захід 5. Оптимізація фінансового планування та впровадження системи контролінгу витрат для підвищення фінансової стійкості підприємства. Важливим

напрямом удосконалення системи управління ресурсним забезпеченням ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є підвищення ефективності фінансового планування та контролю витрат.

У зв'язку з цим доцільним є впровадження системи контролінгу витрат та оптимізація фінансового планування на основі сучасних методів бюджетування й управління фінансовими потоками. Запропонований захід передбачає створення єдиного механізму планування, аналізу та контролю витрат, інтегрованого з виробничими, логістичними та управлінськими процесами підприємства. Контролінг дозволяє не лише фіксувати витрати, але й своєчасно виявляти неефективні напрями використання ресурсів, прогнозувати фінансові ризики та забезпечувати прийняття більш обґрунтованих управлінських рішень [27, с. 343].

Основою запропонованого заходу є впровадження методів ABC- та ABM-аналізу, які дозволяють класифікувати витрати за видами діяльності та визначати найбільш витратні бізнес-процеси підприємства. Використання таких підходів сприятиме більш ефективному розподілу фінансових ресурсів і виявленню напрямів скорочення непродуктивних витрат. Крім того, доцільним є впровадження бюджетування за центрами фінансової відповідальності, що дозволить посилити контроль за використанням ресурсів у виробничих, енергетичних, логістичних та адміністративних підрозділах підприємства.

Важливим елементом заходу є автоматизація процесів фінансового планування та контролю витрат у межах ERP-системи підприємства. Це дозволить забезпечити оперативний моніторинг витрат у режимі реального часу, автоматичне формування фінансової звітності та контроль відхилень фактичних показників від запланованих. Додатково доцільним є формування системи ключових фінансових показників (KPI), що забезпечить оцінку рівня ліквідності, фінансової стійкості та ефективності використання ресурсів.

Реалізація заходу повинна здійснюватися поетапно. На першому етапі необхідно провести оцінку існуючої системи фінансового управління та визначити основні проблеми бюджетування і контролю витрат. Наступним етапом має стати формування центрів фінансової відповідальності, впровадження ABC/ABM-

аналізу та автоматизація бюджетування через ERP-модулі. Завершальним етапом є запуск системи моніторингу витрат і навчання працівників фінансових та економічних служб принципам контролінгу.

Для реалізації заходу необхідними є фінансові ресурси на налаштування ERP-модулів, залучення ІТ-фахівців, фінансових аналітиків та консультантів із впровадження систем контролінгу. Важливу роль також відіграватиме підготовка персоналу до роботи з оновленими інструментами фінансового управління.

Очікується, що реалізація заходу дозволить скоротити операційні витрати на 5-10 %, підвищити ефективність використання фінансових ресурсів та покращити показники ліквідності підприємства. Крім того, впровадження системи контролінгу сприятиме зниженню фінансових ризиків, підвищенню прозорості фінансових процесів та забезпечить можливість оперативного реагування на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища.

Узагальнення запропонованих заходів щодо удосконалення системи управління ресурсним забезпеченням ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» подано у вигляді комплексної табл. 3.2.

Таблиця 3.2 - Узагальнення запропонованих заходів щодо удосконалення системи управління ресурсним забезпеченням ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

№	Назва заходу	Основна проблема	Суть заходу	Основні ресурси	Очікуваний результат
1	Модернізація основних виробничих агрегатів	Високий рівень зносу основних засобів, часті простої, висока енергоємність	Оновлення доменного, сталеплавильного, прокатного та коксохімічного обладнання, впровадження автоматизованих систем контролю	Фінансові інвестиції, технічне обладнання, інженерний персонал, ІТ-рішення	Зниження рівня зносу, скорочення витрат на ремонти, підвищення продуктивності та енергоефективності
2	Впровадження автоматизованої системи енергомоніторингу	Високі витрати на енергоресурси, недостатній контроль енергоспоживання	Створення цифрової системи контролю електроенергії, газу, води та технічних газів у режимі реального часу	Датчики, програмне забезпечення, серверне обладнання, ІТ-фахівці та енергетики	Скорочення енергоспоживання на 8–12 %, зниження собівартості продукції, підвищення прозорості енергоконтролю

Продовження таблиці 3.2

3	Впровадження інтегрованої цифрової системи управління запасами та логістикою	Надлишкові запаси, низька оборотність активів, неефективна логістика	Автоматизація обліку та контролю запасів на базі ERP/WMS/MES-систем, цифрове маркування ресурсів	ERP/WMS/MES-системи, сканери, сервери, логістичні менеджери та IT-фахівці	Скорочення запасів на 15–25 %, прискорення логістичних процесів, підвищення оборотності активів
4	Створення корпоративної програми розвитку кадрів та відновлення трудового потенціалу	Скорочення чисельності персоналу, дефіцит кваліфікованих кадрів	Розвиток системи професійного навчання, кадрового резерву та мотивації персоналу	Фінансування навчання, HR-служба, внутрішні тренінги, співпраця із закладами освіти	Підвищення кваліфікації працівників, зниження плинності кадрів, покращення продуктивності праці
5	Оптимізація фінансового планування та впровадження системи контролінгу витрат	Зниження ліквідності, зростання боргового навантаження, неефективний контроль витрат	Впровадження ABC/ABM-аналізу, бюджетування за центрами відповідальності та ERP-контролінгу	ERP-модулі, фінансові аналітики, IT-фахівці, консультанти	Скорочення операційних витрат на 5–10 %, покращення ліквідності та фінансової стійкості

Створено автором

Запропоновані заходи охоплюють усі ключові складові ресурсного забезпечення підприємства - матеріальні, фінансові, інформаційні та трудові ресурси. Їх комплексна реалізація сприятиме підвищенню ефективності управління ресурсним потенціалом, зниженню витрат, покращенню фінансової стійкості та забезпеченню стабільного розвитку ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у довгостроковій перспективі.

3.2 Економічне обґрунтування ефективності впровадження запропонованих заходів

Для оцінки доцільності реалізації запропонованих заходів щодо удосконалення системи управління ресурсним забезпеченням ПАТ

«АрселорМіттал Кривий Ріг» необхідно визначити їх прогнозований економічний ефект та можливий вплив на результати діяльності підприємства. Економічне обґрунтування дозволяє оцінити ефективність використання інвестиційних ресурсів, визначити очікуваний рівень економії витрат та встановити строки окупності запропонованих заходів. Одним із найбільш важливих напрямів удосконалення системи управління ресурсним забезпеченням підприємства є модернізація основних виробничих агрегатів, оскільки саме технічний стан обладнання значною мірою визначає рівень продуктивності, енергоефективності та собівартості металопродукції.

Реалізація заходу з модернізації виробничих потужностей потребує значних фінансових вкладень, однак очікуваний економічний ефект дозволяє розглядати цей напрям як стратегічно доцільний для підприємства. Прогнозовані витрати на реалізацію заходу наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 - Прогнозовані витрати на модернізацію виробничих агрегатів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Стаття витрат	Сума, тис. грн
Закупівля виробничого обладнання	220 000
Монтаж та пусканалагоджувальні роботи	39 000
Впровадження автоматизованих систем контролю	29 000
Модернізація енергетичного обладнання	28 000
Навчання персоналу	4 000
Інші витрати	5 000
Загальна сума витрат	325 000

Розраховано автором

Очікується, що реалізація заходу забезпечить скорочення витрат на ремонт обладнання, зменшення аварійних простоїв та зниження енерговитрат. Прогнозований економічний ефект від модернізації виробничих агрегатів наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 - Прогнозований економічний ефект від модернізації виробничих агрегатів

Показник	До впровадження	Після впровадження	Відхилення
Витрати на ремонти, тис. грн	420 000	350 000	-70 000
Втрати від простоїв, тис. грн	210 000	165 000	-45 000
Енерговитрати, тис. грн	7 570 000	7 380 000	-190 000
Продуктивність обладнання, %	100	108	+8

Розраховано автором

Річний економічний ефект від модернізації виробничих агрегатів визначається за формулою 3.1:

$$E = E1 + E2 + E3 \quad (3.1)$$

де:

E1 - економія витрат на ремонти;

E2 - скорочення втрат від простоїв;

E3 - економія енергетичних ресурсів.

Відповідно до прогнозованих розрахунків:

$$E = 70\,000 + 45\,000 + 190\,000 = 305\,000 \text{ тис. грн}$$

Для оцінки ефективності заходу визначимо строк окупності інвестицій за формулою 3.2:

$$T = I/E \quad (3.2)$$

де:

- T - строк окупності інвестицій;
- I - обсяг інвестиційних витрат;
- E - річний економічний ефект.

$$T = 325\,000 / 305\,000 \approx 1.07 \text{ роки}$$

Отримані результати свідчать про достатньо високий рівень економічної ефективності запропонованого заходу. Реалізація модернізації виробничих агрегатів дозволить скоротити виробничі витрати, підвищити рівень

енергоефективності та забезпечити більш стабільне функціонування виробничої системи підприємства

Наступним важливим напрямом удосконалення системи управління ресурсним забезпеченням ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є впровадження автоматизованої системи енергомоніторингу та контролю використання енергетичних ресурсів. Необхідність реалізації цього заходу обумовлена високою енергоємністю металургійного виробництва та значною часткою енергетичних витрат у структурі собівартості продукції. Проведений у другому розділі аналіз показав, що витрати на енергоресурси та інші операційні витрати займають значну частку загальних витрат підприємства, тому оптимізація енергоспоживання є одним із пріоритетних напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства.

Запропонований захід передбачає впровадження автоматизованої системи енергомоніторингу, яка забезпечить контроль використання електроенергії, природного газу та інших енергетичних ресурсів у режимі реального часу. Реалізація системи дозволить оперативно виявляти перевитрати, контролювати технологічні втрати та підвищити ефективність управління енергетичними ресурсами підприємства. Прогнозовані витрати на впровадження системи енергомоніторингу наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 - Прогнозовані витрати на впровадження системи енергомоніторингу

Стаття витрат	Сума, тис. грн
Закупівля датчиків та лічильників	50 000
Програмне забезпечення та серверне обладнання	42 000
Монтаж та налаштування системи	9 000
Інтеграція з ERP-системою	6 000
Навчання персоналу	2 000
Інші витрати	4 000
Загальна сума витрат	113 000

Розраховано автором

Очікується, що реалізація заходу дозволить знизити рівень енергоспоживання, скоротити технологічні втрати та підвищити рівень

енергоефективності виробництва. Прогнозований економічний ефект від впровадження системи енергомоніторингу наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6 - Прогнозований економічний ефект від впровадження системи енергомоніторингу

Показник	До впровадження	Після впровадження	Відхилення
Витрати на енергоресурси, тис. грн	7 568 400	7 350 000	-218 400
Технологічні втрати, тис. грн	160 000	110 000	-50 000
Аварійні перевантаження обладнання, випадків	18	10	-8
Рівень енергоефективності, %	100	107	+7

Розраховано автором

Річний економічний ефект від модернізації виробничих агрегатів визначається за формулою 3.3:

$$E = E1 + E2 \quad (3.3)$$

де:

E1 - економія енергетичних витрат;

E2 - скорочення технологічних витрат;

$$E = 218\,400 + 50\,000 = 268\,400 \text{ тис. грн}$$

Для оцінки ефективності заходу визначимо строк окупності інвестицій за минулою формулою 3.2:

$$T = 113\,000 / 268\,400 \approx 0.42 \text{ роки}$$

Впровадження автоматизованої системи енергомоніторингу є економічно доцільним для ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Реалізація заходу дозволить скоротити витрати на енергоресурси, зменшити технологічні втрати та підвищити ефективність контролю за використанням енергії у виробничих процесах. Крім того, система сприятиме підвищенню стабільності роботи обладнання та зниженню ризику аварійних перевантажень.

Наступним напрямом удосконалення системи управління ресурсним забезпеченням ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є впровадження інтегрованої

цифрової системи управління запасами та логістичними процесами. Необхідність реалізації цього заходу обумовлена значними обсягами виробничих запасів, недостатньою швидкістю внутрішнього переміщення матеріалів та потребою підвищення ефективності використання оборотних активів підприємства.

Запропонований захід передбачає впровадження інтегрованої цифрової системи управління запасами на основі ERP/WMS-технологій, що забезпечить автоматизацію обліку матеріалів, контроль залишків у режимі реального часу та оптимізацію логістичних процесів підприємства. Реалізація заходу дозволить підвищити швидкість обробки інформації, покращити координацію між структурними підрозділами та забезпечити більш ефективне управління матеріальними потоками. Прогнозовані витрати на впровадження системи управління запасами наведено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7 - Прогнозовані витрати на впровадження цифрової системи управління запасами ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Стаття витрат	Сума, тис. грн
Програмне забезпечення ERP/WMS	52 000
Серверне обладнання та технічне забезпечення	35 000
Закупівля сканерів та RFID/QR-систем	28 000
Інтеграція системи з виробничими процесами	19 000
Навчання персоналу	4 000
Інші витрати	7 000
Загальна сума витрат	145 000

Розраховано автором

Очікується, що реалізація заходу дозволить скоротити надлишкові виробничі запаси, знизити витрати на зберігання матеріалів та підвищити оборотність оборотних активів. Прогнозований економічний ефект наведено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8 - Прогнозований економічний ефект від впровадження цифрової системи управління запасами

Показник	До впровадження	Після впровадження	Відхилення
Виробничі запаси, тис. грн	9 038 900	8 760 000	-278 900
Витрати на зберігання, тис. грн	180 000	135 000	-45 000

Продовження таблиці 3.8

Час внутрішнього переміщення матеріалів, %	100	90	-10
Оборотність запасів, %	100	108	+8

Розраховано автором

Річний економічний ефект від впровадження системи управління запасами визначається за формулою 3.4:

$$E = E1 + E2 \quad (3.4)$$

де:

E1 - скорочення витрат на зберігання запасів;

E2 - вивільнення оборотних коштів за рахунок оптимізації запасів;

Відповідно до прогнозованих розрахунків:

$$E = 45\,000 + 85\,000 = 130\,000 \text{ тис. грн}$$

Для оцінки ефективності заходу визначимо строк окупності інвестицій за формулою 3.2:

$$T = 145\,000 / 130\,000 \approx 1.12 \text{ роки}$$

Результати показують, що впровадження цифрової системи управління запасами є економічно доцільним та дозволить підвищити ефективність використання оборотних активів підприємства. Реалізація заходу сприятиме скороченню надлишкових запасів, прискоренню логістичних процесів та покращенню координації між структурними підрозділами підприємства. Крім того, автоматизація управління запасами забезпечить підвищення прозорості матеріальних потоків та створить умови для більш ефективного планування виробничої діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Реалізація корпоративної програми розвитку кадрів та відновлення трудового потенціалу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» спрямована на підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства. Необхідність упровадження цього заходу обумовлена скороченням чисельності персоналу, дефіцитом кваліфікованих спеціалістів та підвищенням вимог до професійної підготовки працівників в умовах модернізації виробництва. У зв'язку

з цим інвестиції у розвиток трудових ресурсів мають вагоме значення для забезпечення стабільності виробничих процесів та підвищення результативності діяльності підприємства.

Запропонований захід передбачає розширення програм професійного навчання, підвищення кваліфікації працівників, формування кадрового резерву та вдосконалення системи мотивації персоналу. Реалізація програми дозволить скоротити плинність кадрів, підвищити рівень професійної підготовки працівників та забезпечити більш ефективну адаптацію персоналу до використання сучасного обладнання і цифрових технологій управління виробництвом.

Економічний ефект від реалізації заходу формуватиметься за рахунок скорочення витрат на підбір і адаптацію нових працівників, зменшення втрат робочого часу, підвищення продуктивності праці та покращення організації виробничих процесів. Крім того, підвищення рівня мотивації персоналу сприятиме зниженню кількості простоїв та покращенню якості виконання виробничих операцій.

Оптимізація фінансового планування та контролю використання фінансових ресурсів спрямована на підвищення ефективності системи управління ресурсним забезпеченням ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Проведений у другому розділі аналіз показав зростання боргового навантаження, погіршення показників ліквідності та значний рівень операційних витрат підприємства, що обумовлює необхідність удосконалення системи фінансового управління.

Запропонований захід передбачає впровадження сучасних інструментів контролінгу витрат, зокрема бюджетування за центрами фінансової відповідальності, ABC/ABM-аналізу витрат та автоматизованих модулів фінансового контролю у межах ERP-системи підприємства. Реалізація цих інструментів забезпечить більш ефективний контроль за формуванням та використанням фінансових ресурсів, своєчасне виявлення непродуктивних витрат та підвищення обґрунтованості управлінських рішень.

Економічний ефект від реалізації заходу формуватиметься за рахунок скорочення непродуктивних витрат, оптимізації закупівельних і логістичних

процесів, покращення контролю за використанням ресурсів та підвищення точності фінансового планування. Крім того, впровадження системи контролінгу дозволить підвищити рівень ліквідності підприємства та знизити фінансові ризики завдяки оперативному контролю за фінансовими потоками.

Оптимізація фінансового планування та впровадження системи контролінгу витрат є економічно доцільним напрямом удосконалення системи управління ресурсним забезпеченням підприємства. Реалізація заходу сприятиме підвищенню фінансової стійкості ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», покращенню ефективності використання фінансових ресурсів та забезпеченню більш стабільного функціонування підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища.

На основі проведених розрахунків економічної ефективності запропонованих заходів було сформовано прогноз основних економічних показників ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на 2026-2029 роки. Прогнозування здійснювалося з урахуванням очікуваного економічного ефекту від модернізації виробничих агрегатів, впровадження системи енергомоніторингу та цифрової системи управління запасами. Сукупний прогнозований економічний ефект від реалізації трьох основних заходів становить 703 400 тис. грн на рік.

Очікується, що реалізація запропонованих заходів забезпечить поступове скорочення виробничих витрат, зниження енергоємності виробництва, підвищення продуктивності праці та покращення фінансових результатів діяльності підприємства. Прогноз основних економічних показників наведено у табл. 3.9.

Таблиця 3.9 – Прогноз основних економічних показників ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2026-2029 рр. в результаті впровадження запропонованих заходів.

Показник	2025 р.	2026 р.	2027 р.	2028 р.	2029 р.	Відхилення 2029/2025
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	70 634 443	72 100 000	74 500 000	77 800 000	81 000 000	+10 365 557

Продовження таблиці 3.9

Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	75 361 466	74 800 000	74 000 000	73 200 000	72 500 000	-2 861 466
Чистий фінансовий результат, тис. грн	-8 896 797	-8 193 397	-7 500 000	-6 700 000	-5 900 000	+2 996 797
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,85	0,82	0,79	0,76	0,73	-0,12
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,51	0,57	0,63	0,71	0,79	+0,28

Розраховано автором

Наведені прогнозні показники свідчать про позитивний вплив запропонованих заходів на результати діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Упродовж 2026-2029 років прогнозується поступове зростання чистого доходу від реалізації продукції, що пов'язано з підвищенням ефективності виробничих процесів, скороченням простоїв та покращенням використання ресурсного потенціалу підприємства.

Водночас очікується поступове зниження собівартості продукції, що обумовлено модернізацією обладнання, скороченням енергетичних витрат та оптимізацією виробничих процесів. Позитивною тенденцією є також зменшення рівня збитковості підприємства та покращення показників ліквідності, що свідчить про підвищення фінансової стійкості підприємства.

Крім того, прогнозується зниження коефіцієнта зносу основних засобів, що підтверджує ефективність запропонованих заходів щодо модернізації виробничих агрегатів та оновлення матеріально-технічної бази підприємства.

Висновки до розділу

У межах третього розділу було обґрунтовано напрями удосконалення системи управління ресурсним забезпеченням ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

та проведено оцінку економічної ефективності запропонованих заходів. Проведений аналіз дозволив встановити, що ресурсна система підприємства характеризується високим рівнем зносу основних фондів, значною енергоємністю виробництва, неефективним управлінням виробничими запасами, дефіцитом кваліфікованих кадрів та погіршенням фінансової стійкості. За цих умов комплексне вдосконалення механізмів управління матеріальними, трудовими, фінансовими та інформаційними ресурсами є критично важливим для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємства.

На підставі виявлених проблем було сформовано п'ять ключових заходів, спрямованих на підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. До них належать модернізація виробничих агрегатів, впровадження автоматизованої системи енергомоніторингу, цифрової системи управління запасами, створення корпоративної програми розвитку персоналу та оптимізація фінансового планування з використанням інструментів контролінгу.

Економічні розрахунки показали високу результативність запропонованих інвестиційних рішень. Впровадження модернізації обладнання забезпечує річний економічний ефект у 305 млн грн та окупність трохи більше одного року. Запровадження автоматизованої системи енергомоніторингу демонструє ще вищу ефективність із терміном окупності 0,42 року. Використання інтегрованої системи управління запасами дозволяє скоротити витрати на зберігання та вивільнити оборотні кошти, що забезпечує окупність інвестицій протягом 1,12 року. Реалізація програми розвитку кадрів та впровадження системи контролінгу витрат, хоч і не мають конкретного грошового виміру у формі формул, забезпечують суттєві довгострокові економічні переваги.

Проведене прогнозування основних економічних показників на 2026-2029 роки підтвердило позитивний вплив запропонованих заходів на результати діяльності підприємства. Очікується поступове зростання чистого доходу від реалізації продукції, скорочення собівартості виробництва, покращення фінансового результату та підвищення рівня ліквідності підприємства.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі було узагальнено теоретичні засади управління ресурсним забезпеченням промислового підприємства та досліджено особливості формування й використання матеріальних, трудових, фінансових та інформаційних ресурсів. Встановлено, що ефективне управління ресурсним забезпеченням є однією з ключових передумов забезпечення стабільної діяльності підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та забезпечення довгострокового розвитку. Дослідження показало, що система ресурсного забезпечення підприємства повинна формуватися на основі комплексного підходу, який передбачає взаємозв'язок усіх видів ресурсів та їх узгоджене використання у виробничій діяльності.

У процесі дослідження було проведено комплексний аналіз діяльності та ресурсного потенціалу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Встановлено, що підприємство є одним із найбільших представників гірничо-металургійного комплексу України та здійснює повний металургійний цикл виробництва – від видобутку залізної руди до виробництва готової металопродукції. Аналіз показав, що після суттєвого погіршення виробничо-господарських показників у 2022 році підприємство поступово адаптувалося до складних умов функціонування та забезпечило часткове відновлення обсягів виробництва. Дослідження виробничих показників засвідчило позитивну динаміку випуску основних видів продукції, зокрема чавуну, сталі, прокату та концентрату.

Під час аналізу ресурсного потенціалу було встановлено, що підприємство володіє потужною матеріально-технічною базою та власною сировинною інфраструктурою, що забезпечує стабільність виробничого процесу. Водночас виявлено низку проблем, які негативно впливають на ефективність діяльності підприємства. Основними серед них є високий рівень зносу основних засобів, значна енергоємність виробництва, зростання витрат на обслуговування обладнання, неефективне управління виробничими запасами та погіршення фінансових результатів діяльності.

Аналіз трудових ресурсів показав суттєве скорочення чисельності персоналу внаслідок воєнного стану, міграційних процесів та оптимізації виробничої діяльності. Разом із тим підприємству вдалося забезпечити зростання продуктивності праці, що свідчить про підвищення ефективності використання трудового потенціалу. Дослідження фінансових ресурсів показало, що підприємство продовжує функціонувати в умовах значного фінансового навантаження та збереження збитковості. Аналіз інформаційних ресурсів підтвердив активне впровадження сучасних ERP-систем, цифрових інструментів управління та автоматизованих систем контролю виробничих процесів, що сприяє підвищенню ефективності управління ресурсним забезпеченням.

За результатами проведеного дослідження було розроблено комплекс заходів щодо удосконалення системи управління ресурсним забезпеченням ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Основними напрямками вдосконалення визначено модернізацію виробничих агрегатів, впровадження автоматизованої системи енергомоніторингу, цифрової системи управління виробничими запасами, розвиток кадрового потенціалу та вдосконалення фінансового планування з використанням інструментів контролінгу.

Проведене економічне обґрунтування підтвердило доцільність реалізації запропонованих заходів та їх позитивний вплив на результати діяльності підприємства. Встановлено, що модернізація виробничих агрегатів дозволить скоротити витрати на ремонт обладнання, знизити рівень простоїв та підвищити продуктивність виробництва. Впровадження системи енергомоніторингу забезпечить зменшення енергетичних витрат та підвищення рівня енергоефективності виробництва. Використання цифрової системи управління запасами сприятиме оптимізації складських процесів та скороченню надлишкових виробничих запасів.

Прогнозування основних економічних показників ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на 2026-2029 роки підтвердило позитивний кумулятивний ефект від запропонованих заходів. Очікується поступове зростання чистого доходу від

реалізації продукції, скорочення собівартості, покращення фінансового результату, зниження рівня зносу основних засобів та підвищення ліквідності підприємства.

Важливим теоретико-практичним результатом роботи є обґрунтування того, що модернізація системи управління ресурсами має виключно стратегічний характер і потребує системного підходу. Реалізація ізольованих операційних рішень забезпечує лише локальний ефект, тоді як їх інтегроване впровадження дозволяє досягти синергетичного результату завдяки взаємному підсиленню технологічної, цифрової та кадрової складових. Запропонована стратегія спрямована на фундаментальне підвищення гнучкості управління, що дозволить підприємству динамічно адаптувати архітектуру своїх ресурсів до мінливих і кризових умов зовнішнього середовища.

Крім того, перехід системи управління на стратегічний рівень через наскрізну цифровізацію та інструменти контролінгу трансформує процес прийняття рішень із реактивного (реагування на проблеми) у проактивний (попередження ризиків). Мінімізація операційних та фінансових ризиків у поєднанні з оптимізацією ресурсного потенціалу закладає надійний фундамент для довгострокової конкурентоспроможності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», забезпечуючи йому потенціал для відновлення та зміцнення позицій як на внутрішньому, так і на глобальному ринках металопродукції.

Практична цінність запропонованих рекомендацій полягає у можливості їх поетапного впровадження без суттєвого порушення поточних виробничих процесів підприємства. Запропоновані заходи орієнтовані на раціональне використання наявних ресурсів та підвищення ефективності управління ними. Їх реалізація сприятиме покращенню координації між структурними підрозділами, підвищенню якості планування та посиленню контролю за використанням ресурсів.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів забезпечить системну модернізацію управління ресурсним забезпеченням підприємства, трансформує його економічний потенціал у стійкі конкурентні переваги та створить передумови для стабільного і безпечного розвитку у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Феєр О. В., Дрозд М. В. Теоретичні основи ресурсного забезпечення діяльності підприємства. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/6_ukr/37.pdf (дата звернення: 11.04.2026)
2. Телегін В. В. Теоретичні аспекти поняття «ресурси» та їх класифікація 2021. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/27-2021/telehin.pdf> (дата звернення: 11.04.2026)
3. Кулішов В. В. Економіка підприємства: теорія і практика: навч. посіб. К.: Ніка-Центр, 2002. 216 с.
4. Предеїн А.М. Роль ресурсів у стратегічному управлінні підприємствами. Бізнесінформ. 2012. №9. С. 166-169. URL: https://business-inform.net/export_pdf/business-inform-2012-9_0-pages-318_325.pdf
5. Стец І.І. Потенціал і розвиток підприємства: Навчальний посібник. Тернопіль: Економічна думка, 2010. 674 с., с. 77.
6. Дунда С. П. Роль інформаційних ресурсів у розвитку підприємства. <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/4491/1/ilov84-86.pdf> (дата звернення: 12.04.2026)
7. Бердар М. М. Управління ресурсним забезпеченням підприємства у сучасних умовах 2020. URL: https://intellect21.nuft.org.ua/journal/2020/2020_1/5.pdf (дата звернення: 14.04.2026)
8. Оцінка проблем і можливостей забезпечення промисловості робочою силою в умовах воєнного стану та повоєнної розбудови України: наукова доповідь / О.Ф. Новікова, Ю.С. Залознова, В.П. Антонюк, О.О. Хандій, Н.А. Азьмук, Я.В. Остафійчук, О.В. Панькова, І.М. Новак, С.В. Охременко, О.Ю. Касперович, Д.В. Паньков, О.В. Іщенко, Я.Є. Красуліна, О.Ю. Мальцев; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2024. 108 с. URL: <https://omeka.nibu.kyiv.ua/s/nibu/item/5845#?c=0&m=0&s=0&cv=0> (дата звернення: 14.04.2026)

9. Н. О. Кондратенко, Е. І. Тонкіх Проблеми забезпечення матеріальними ресурсами машинобудівних підприємств України 2013. URL: https://mmgh.kname.edu.ua/images/Kondratenko/PROBLEMI_ZABEZPECHENNYa_MATERALNIMI_RESURSAMI_MASHINOBUDVNIKh_PDPRIMSTV_UKRANI.pdf (дата звернення: 14.04.2026)
10. Гопкало О. В. Дослідження ресурсного потенціалу промислового підприємства: методологічні особливості. URL: https://eaf.nmu.org.ua/ua/pro_kaf/%D0%93%D0%BE%D0%BF%D0%BA%D0%B0%D0%BB%D0%BE.pdf (дата звернення: 14.04.2026)
11. Петрушка Т.О. Оцінювання ефективності ресурсного забезпечення виробничо-господарської діяльності промислових підприємств 2011. URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2011/21_2/269_Pet.pdf (дата звернення: 18.04.2026)
12. Дибайло А.В. Методичні засади оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства 2017. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/55-3.pdf> (дата звернення: 18.04.2026)
13. Шевчук Н.В. Ефективність ресурсного забезпечення діяльності підприємств: проблеми оцінювання 2010. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=282> (дата звернення: 20.04.2026)
14. Шаманська О.І. Сучасні підходи до оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства 2013. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1860> (дата звернення: 20.04.2026)
15. Офіційний сайт ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». URL: <https://ukraine.arcelormittal.com/> (дата звернення: 28.04.2026).
16. ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»: вебсайт. URL: <https://opendatabot.ua/c/24432974?from=search> (дата звернення: 28.04.2026).
17. ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»: вебсайт. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/24432974/ (дата звернення: 29.04.2026).

18. Втратив прибутку «АрселорМіттал Кривий Ріг» через СВМ: вебсайт. URL: <https://gmcenter.com.ua/opinion/arselormittal-krivij-rig-vtrativ-300-000-tonn-eksportu-stali-cherez-cbam-u-pershomu-kvartali-2026-roku/> (дата звернення: 30.04.2026).
19. У 2025 «АрселорМіттал Кривий Ріг» збільшив виробництво: вебсайт. URL: <https://ukranews.com.ua/news/1128594-u-2025-arselor-mittal-kryvyj-rig-zbilshyv-vyrobnytstvo-stali-na-2-3-do-majzhe-1-7-mln-tonn> (дата звернення: 30.04.2026).
20. «АрселорМіттал» за підсумками 2022 року: вебсайт. URL: <https://gmcenter.com.ua/news/arselormittal-za-pidsumkami-2022-roku-virobiv-1-1-mln-t-prokatu/> (дата звернення: 30.04.2026).
21. Офіційний сайт ПАТ «Запоріжсталь». URL: <https://zaporizhstal.com/uk-ua/> (дата звернення: 02.05.2026).
22. Офіційний сайт ПРАТ «Дніпроспецсталь». URL: <https://dniprospetsstal.com/> (дата звернення: 02.05.2026).
23. Офіційний сайт ПРАТ «Камет-Сталь». URL: <https://ks.metinvestholding.com/> (дата звернення: 02.05.2026).
24. Офіційний сайт Liberty Steel. URL: <https://libertysteelgroup.com/> (дата звернення: 02.05.2026).
25. Офіційний сайт Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України. URL: <https://saee.gov.ua/> (дата звернення: 10.05.2026).
26. Управління персоналом: підручник / [В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.]; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. — К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. — 666с.
27. Терещенко О.О. Фінансовий контролінг : навч. посіб. — Київ : КНЕУ, 2020. — 407 с.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Схема виробничого циклу «АрселорМіттал Кривий Ріг»

