

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

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ

«На правах рукопису»

УДК 332.145

До захисту допущено:

В.о. завідувачка кафедри

_____ д.е.н., проф. Дергачова В.В.

«13» грудня 2021 р.

МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ

на здобуття ступеня магістра

за освітньо-професійною програмою

«Логістика»

спеціальності 073 Менеджмент

на тему: «Управління логістичною діяльністю підприємства»

Виконав:

студент 2-го курсу, групи УЛ-01мп

ТЮХ Микита Олександрович _____

Наукова керівниця:

Професорка кафедри менеджменту,

к.е.н., проф. СМОЛЯР Любов Гаврилівна _____

Рецензент:

доцентка кафедри промислового маркетингу,

к.е.н., доц. ЯЗВІНСЬКА Надія Вікторівна _____

*Засвідчую, що у цій магістерській дисертації немає
запозичень з праць інших авторів без відповідних
посилань*

Студент _____

Київ – 2021 року

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

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Спеціальність – 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент і бізнес-адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри

_____ Вікторія Дергачова

« 04 » грудня 2020 р.

ЗАВДАННЯ

на магістерську дисертацію студенту

ТЮХУ МИКИТИ ОЛЕКСАНДРОВИЧУ

- 1. Тема дисертації** **«Управління логістичною діяльністю підприємства».**

наукова керівниця дисертації Смоляр Любов Гаврилівна, к.е.н., проф.,
затверджені наказом по університету від 10.11.2021 року № 3710-с.

- 2. Строк подання студентом дисертації** 06 грудня 2021 року
- 3. Об'єкт дослідження:** логістична система промислового підприємства.
- 4. Предмет дослідження:** методичні та практичні рекомендації щодо управління логістичною діяльністю.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретико-методологічна частина:

- розглянути теоретичні основи управління логістичною діяльністю підприємства;
- узагальнити наукові підходи до формування системи управління логістичною діяльністю;
- систематизувати методичні засади оцінювання системи управління логістичною діяльністю підприємства;

б) дослідницько-аналітична частина:

- здійснити аналіз впливу зовнішнього середовища на логістичну діяльність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»;
- здійснити аналіз організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності підприємства;
- дослідити стратегічні напрями розвитку логістичної діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»;

в) проектно-рекомендаційна частина:

- сформулювати основні заходи та процеси управління в даному промисловому підприємстві;
- надати пропозиції щодо вдосконалення системи управління логістичною діяльністю ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»;
- здійснити економічне обґрунтування впровадження запропонованих заходів та оцінити можливі ризики.

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу:

- 1) логістичні системи за предметною ознакою;
- 2) базові концепції логістики промислових підприємств;
- 3) основні цілі логістичного управління підприємств;
- 4) основні логістичні блоки промислового підприємства;
- 5) організаційна структура логістики з вирішальними функціями;
- 6) структура з дорадчими функціями логістики;
- 7) організація логістики в матричній структурі підприємства;
- 8) організація структури управління на дрібних підприємствах;
- 9) структура лінійно – функціональної системи управління логістики на великих підприємствах;

- 10) групи показників ефективності логістичної системи;
- 11) капітальні інвестиції в розрізі регіонів станом на 01.10.2020 рік;
- 12) капітальні інвестиції з державного та місцевих бюджетів у 2020 році на 1 особу, грн;
- 13) організаційна структура промислового підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»;
- 14) схема організації логістичних процесів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» станом на 2019 – 2020 роки;
- 15) основи формування маркетингової стратегії ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»;
- 16) структура доходної частини підприємства станом на 2018 – 2020 роки;
- 17) структура виробничих запасів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» станом на 2018 – 2020 роки;
- 18) питома вага грошових еквівалентів в оборотних активах ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» станом на 2017 – 2020 роки, тис. Грн;
- 19) динаміка дебіторської та кредиторської заборгованості ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» станом на 2017 – 2020 роки, тис. грн.;
- 20) взаємозв'язок логістичних затрат та рентабельності логістичних інвестицій;
- 21) структура ієрархічних бізнес процесів промислового підприємства;
- 22) стратегічна оцінка управління бізнес – процесами підприємства;
- 23) аналіз п'яти сил конкуренції за підходом Майкла Портера ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»;
- 24) напрями удосконалення маркетингової діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»;
- 25) напрями управління логістичною діяльністю ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»;
- 26) рівень забруднення повітря підприємствами хімічної та металургійної промисловості станом на 2020 рік, тон;

7. *Орієнтовний перелік публікацій за напрямом роботи:*

- 1) Тези «Актуальні тенденції управління логістичною діяльністю підприємств», участь у Міжнародній науково-практичній конференції «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи».
- 2) Стаття Смоляр Л.Г., Жигалкевич Ж.М., Тюх М.О. «Особливості

логістичної діяльності підприємства». *Ефективна економіка*. URL:
<http://www.economy.nayka.com.ua/>

8. Дата видачі завдання: 04 грудня 2020 року.

РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація на тему: «Управління логістичною діяльністю підприємства» містить 111 сторінок, 28 таблиць, 26 рисунків. Перелік посилань нараховує 60 найменувань.

Задоволення потреби споживача – основне завдання виробничого підприємства. Це створює передумови розвитку ефективної системи логістичних зав'язків, ефективна організація якої дозволяє скоротити витрати часу на організацію виробничого процесу та зменшити термін постачання готової сировини до кінцевого споживача. Крім того, важливе місце в організації даного процесу займає територіальний розподіл споживачів продукції, що створює передумови формування ефективних ланцюгів поставок підприємства.

Метою роботи є поглиблення теоретичних основ та розроблення практичних рекомендацій щодо управління логістичною діяльністю підприємства.

Мета роботи зумовила формування наступних **завдань**:

- розглянути теоретичні основи управління логістичною діяльністю підприємства;
- узагальнити наукові підходи до формування системи управління логістичною діяльністю;
- систематизувати методичні засади оцінювання системи управління логістичною діяльністю підприємства;
- здійснити аналіз впливу зовнішнього середовища на логістичну діяльність досліджуваного підприємства;
- здійснити аналіз організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності підприємства;
- дослідити стратегічні напрями розвитку логістичної діяльності підприємства;

- надати пропозиції щодо вдосконалення системи управління логістичною діяльністю підприємства;
- здійснити економічне обґрунтування впровадження запропонованих заходів та оцінити можливі ризики.

Об'єктом дослідження є логістична діяльність підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних підходів та організаційних засад щодо управління логістичною діяльністю підприємства.

У процесі написання магістерської дипломної роботи були використані загальні та спеціальні методи наукового пізнання. При дослідженні теоретичних засад управління логістичною діяльністю підприємства використовувались методи спостереження, порівняння, синтезу. У ході дослідження аналітичної частини роботи та розробки пропозиції щодо вдосконалення системи управління логістичною діяльністю підприємства були використані методи: аналіз, метод ABC, порівнянні, аналогії, нормативний.

Наукова новизна зосереджена у теоретичних підходах до аналізу логістичної складової через призму розвитку всієї фінансово-господарської діяльності підприємства, надано пропозиції щодо використання нових методів управління логістичною діяльністю на підприємстві з точки зору управління транспортними затратами.

Практична значущість роботи проявляється через розробку рекомендацій, спрямованих на :

- мобілізацію додаткових фінансових ресурсів з метою подальшого розвитку логістичної складової діяльності підприємства
- виокремлення напрямів мінімізації витрат підприємства
- впровадження нових методів логістичної діяльності
- розрахунок економічної ефективності збільшення логістичної складової .

Ключові слова: логістика, управління логістикою, бізнес-цикли, логістичні взаємозв'язки, запаси.

ABSTRACT

Master's dissertation on the topic: "Management of logistics activities of the enterprise" contains 111 pages, 28 tables, 26 figures. The list of links includes 60 items.

Satisfaction of consumer needs is the main task of a manufacturing enterprise. This creates the preconditions for the development of an effective system of logistics ties, the effective organization of which reduces the time spent on organizing the production process and reduce the time of delivery of finished raw materials to the final consumer. In addition, an important place in the organization of this process is the territorial distribution of consumers, which creates the preconditions for the formation of effective supply chains of the enterprise.

The *purpose of the work* is to deepen the theoretical foundations and develop practical recommendations for the management of logistics activities of the enterprise.

The *purpose of the work* led to the formation of the following *tasks*:

- consider the theoretical foundations of logistics management of the enterprise;
- to generalize scientific approaches to the formation of the logistics management system;
- to systematize the methodological principles of evaluating the management system of logistics activities of the enterprise;
- to analyze the impact of the external environment on the logistics activities of the studied enterprise;
- to analyze the organizational and economic support of the logistics activities of the enterprise;

- to explore the strategic directions of development of logistics activities of the enterprise;
- provide proposals for improving the management system of logistics activities of the enterprise;
- economic justification of the proposed measures to improve the management of logistics activities.

The ***object of study*** is the logistics activities of the enterprise.

The ***subject of research*** is a set of theoretical, methodological approaches and organizational principles for the management of logistics activities of the enterprise.

In the process of writing a master's thesis, general and special methods of scientific knowledge were used. In the study of the theoretical foundations of the management of logistics activities of the enterprise used methods of observation, comparison, synthesis. During the study of the analytical part of the work and the development of proposals for improving the management system of logistics activities of the enterprise were used methods: analysis, ABC method, comparison, analogy, normative.

Scientific novelty is concentrated in theoretical approaches to the analysis of the logistics component through the prism of the development of all financial and economic activities of the enterprise, proposals for the use of new methods of logistics management at the enterprise in terms of transport costs management.

The practical significance of the work is manifested through the development of recommendations aimed at:

mobilization of additional financial resources for further development of the logistics component of the enterprise

- identification of areas to minimize the costs of the enterprise
- introduction of new methods of logistics activities
- calculation of economic efficiency of increasing the logistics component.

Key words: logistics, logistics management, business cycles, logistics relationships, stocks.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	11
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	14
1.1. Еволюція та етапи розвитку концепції логістики.....	14
1.2. Наукові підходи до формування системи управління логістичною діяльністю підприємства.....	26
1.3. Методичні засади оцінювання системи управління логістичною діяльністю підприємства.....	36
Висновки до розділу 1.....	44
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ».....	46
2.1 Вплив зовнішнього середовища на логістичну діяльність підприємства.....	46
2.2. Особливості організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».....	56
2.3. Оцінка системи управління логістичною діяльністю ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».....	65
Висновки до розділу 2.....	78
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ».....	80
3.1. Стратегічні орієнтири вдосконалення системи управління логістичною діяльністю ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».....	80
3.2. Заходи з удосконалення системи управління логістичною діяльністю ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	87
3.3. Економічне обґрунтування заходів з удосконалення системи управління логістичною діяльністю підприємства.....	95
Висновки до розділу 3.....	102
ВИСНОВКИ.....	103
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	107
ДОДАТКИ.....	114

ВСТУП

Сучасні умови господарювання зумовили формування стратегічних цілей, які охоплюють всі напрями потенційного розвитку підприємства. В системі стратегічних завдань чільне місце посідає структура та особливості організації логістичної системи. Роль логістичної системи проявляється через методи та моделі управління системою постачання сировини в межах виробничого бізнес – циклу та поза виробничими процесами.

Задоволення потреби споживача – основне завдання виробничого підприємства. Це створює передумови розвитку ефективної системи логістичних зав'язків, ефективна організація якої дозволяє скоротити витрати часу на організацію виробничого процесу та зменшити термін постачання готової сировини до кінцевого споживача. Крім того, важливе місце в організації даного процесу займає територіальний розподіл споживачів продукції, що створює передумови формування ефективних ланцюгів поставок підприємства.

Логістична діяльність стала основою дослідження для вітчизняних та зарубіжних вчених – теоретиків. Вагомий внесок у розвиток логістичної системи зробили А. Харрисон, М. Кристофер, А. М. Сумец, Б. А. Аникина, М. Ю. Григорак, І. Перезовова. Особливу роль у дослідженні організації логістичної системи підприємства відведено процесам управління. Дослідження у даному напрямку проводили В. О. Шишкін, Л. М. Малярець, В. І. Кацьма та інші. Враховуючи велику кількість наукових праць з даної теми, варто відмітити недостатньо розкритий напрям логістичної діяльності на базі промислових підприємств.

Метою роботи є поглиблення теоретичних основ та практичних рекомендацій щодо управління логістичною діяльністю підприємства.

Мета роботи зумовила формування наступних завдань:

- розглянути теоретичні основи управління логістичною діяльністю підприємства;

- узагальнити наукові підходи до формування системи управління логістичною діяльністю;
- систематизувати методичні засади оцінювання системи управління логістичною діяльністю підприємства;
- здійснити аналіз впливу зовнішнього середовища на логістичну діяльність досліджуваного підприємства;
- здійснити аналіз організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності підприємства;
- дослідити стратегічні напрями розвитку логістичної діяльності підприємства;
- надати пропозиції щодо вдосконалення системи управління логістичною діяльністю підприємства;
- економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо удосконалення управління логістичною діяльністю.

Об'єктом дослідження є логістична діяльність підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних підходів та організаційних засад щодо управління логістичною діяльністю підприємства.

Дослідження проводиться на базі підприємства металургійного комплексу, яке є одним з найбільших представників галузі. Основна частка виробленої продукції споживається за межами держави, внутрішній ринок залишається не охопленим.

У процесі написання магістерської дипломної роботи були використані загальні та спеціальні методи наукового пізнання. При дослідженні теоретичних засад управління логістичною діяльністю підприємства використовувались методи спостереження, порівняння, синтезу. У ході дослідження аналітичної частини роботи та розробки пропозиції щодо вдосконалення системи управління логістичною діяльністю підприємства були використані методи: аналіз, метод ABC, порівнянні, аналогії, нормативний.

Наукова новизна зосереджена у теоретичних підходах до аналізу логістичної складової через призму розвитку всієї фінансово – господарської діяльності підприємства, надано пропозиції щодо використання нових методів управління логістичною діяльністю на підприємстві з точки зору управління транспортними затратами.

Практична значущість роботи проявляється через розробку рекомендацій, спрямованих на :

- мобілізацію додаткових фінансових ресурсів з метою подальшого розвитку логістичної складової діяльності підприємства
- виокремлення напрямів мінімізації витрат підприємства
- впровадження нових методів логістичної діяльності
- розрахунок економічної ефективності збільшення логістичної складової .

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Еволюція та етапи розвитку концепції логістики

В процесі розвитку ринкової форми господарювання зростає роль фінансів підприємницьких структур у створенні та розподілі вартості валового внутрішнього продукту. Пожвавлення конкуренції дало поштовх до оптимізації всіх процесів виробничого та невиробничого характеру, які здатні підвищити прибутковість підприємства. До основних напрямів можна віднести:

1. Мінімізація виробничих витрат: пошук нових джерел сировинної бази, скорочення адміністративних витрат, модернізація та технічне переоснащення виробництва, оптимізація операційного циклу підприємства;
2. Мінімізація витрат поза виробничої сфери діяльності: нормування складських запасів, скорочення термінів поставок товару (послуги) від виробника до споживача (торгового посередника), створення оптимальних маршрутів як в середині країни, так і за її межами.

На сьогодні особливої актуальності набуває розвиток логістичних зв'язків, підвищення взаємодії всіх суб'єктів логістичних відносин. Розуміння сутності та структури логістики як науки обумовлене історичними передумовами розвитку та змістом даного процесу, який був сформований у результаті розвитку товарно- грошових відносин.

Термін «логістика» почав використовуватись задовго до сучасного його розуміння. Так у словнику Брокгауза і Ефрона дана дефініція трактується як мистецтво управління військами, включаючи їх тилове забезпечення[1]. Крім того, окремі автори ототожнюють поняття логістики та математичної логістики. Зокрема Г. Лейбниц [2] розуміє під даним поняттям сукупність

взаємопов'язаних математичних елементів. На даному етапі розвитку це знайшло своє відображення у розвитку теорій оптимального використання ресурсів, управління запасами та методи планування (управління)[3,4].

З історичної точки зору зародження логістики, на думку Крикавського В. Є. та Сумця А. М., відбулось у французькій армії в кінці XVII століття з посади старшого маршала з логістики. В основі його повноважень було забезпечення, організація транспортування, виріб місця дислокації війська тощо [5, с. 19].

Інша група дослідників визначають розвиток логістики в межах XX століття на такі періоди:

- 50 роки – період, коли транспорт і матеріально технічне забезпечення розглядалось як два не взаємопов'язані поняття;

- 60 роки – період класичної логістики, яка передбачала створення внутрішніх систем логістики в межах підприємства;

- 90 роки – період неологістики, основою якої було забезпечення функціональних комплексів (мінімізація витрат підприємства у всіх напрямках для подальшого співвідношення витрат та прибутку).

Група авторів під керівництвом Лукинського В. С., на відміну від попередників, виділяє чотири етапи розвитку логістики:

- перший етап (1920-1950р) - фрагментація, логістика розглядалась як менеджмент у системі виробничих зав'язків;

- другий етап (1960-1970р) – часткова інтеграція, характерним було товарне перенасичення ринку. Логістика розглядалась як фізичний розподіл товарів.

- третій етап (1980 роки) – інтеграційні процеси в межах підприємства. Розвиток логістичних концепцій, інтеграція виробництва, зростання рівня логістичних витрат.

- четвертий етап (1990 р і по теперішній час) – повна інтеграція, глобалізація логістичних процесів.[6, с. 27].

Окландер О. М. процес розвитку логістичних процесів пропонує ділити на п'ять етапів. Цей поділ автор здійснює на основі концептуальних підходів до організації логістики. Перший етап (1956-1965р) – характеризувався аналізом загальних витрат, покращенням рівня сервісних послуг, ставився акцент на канали фізичного розподілу. Другий етап (1966-1970р) – створюються відділи управління фізичного розподілу з метою координування виробничих програм для мінімізації витрат на забезпечення руху готової продукції. Третій етап (1971-1979р) – характеризувався підвищенням ролі вирішення проблем постачання при скороченні затрат електроенергії для зберігання та транспортування продукції. Четвертий етап (1980-1985р) – модернізація транспортних засобів, поява комп'ютерів та удосконалення засобів зв'язку. П'ятий етап (з 1986 року) – процес інтеграції логістики, вихід за межі діяльності підприємства[7].

Проведений аналіз історичного розвитку логістики варто виділити наступні особливості:

1. В межах історичного становлення логістики варто звертати увагу на інтеграційний підхід. В його основі закладено принципи інтеграції логістичних зав'язків та способи його подальшого удосконалення.
2. Наявність різних підходів щодо часових рамок розвитку даного процесу.
3. В ході розвитку логістики відбулось вдосконалення всіх елементів операційної та управлінської діяльності підприємств.

Для подальшого дослідження варто дослідити сучасні підходи до трактування сутності логістики. На думку групи російських дослідників логістика – це наука, в основі якої лежить управління матеріальними потоками від початку виробництва до кінцевого споживача. Такий підхід обмежений матеріальною складовою, не беруться до уваги інформаційні та фінансові потоки, які використовуються у процесі реалізації логістичних процесів[8, 9].

Крім того, дана група дослідників виділяє наступні аспекти логістики:

- управлінський аспект включає наступні складові елементи: планування, управління, контроль;
- економічний аспект – трактується як сукупність усіх видів діяльності з метою мінімізації витрат за необхідної кількості продукції;
- управлінсько-економічний аспект – поєднання процесів планування та контролю руху матеріальних цінностей із зменшенням витрат на їх транспортну та інформаційну частину);
- оперативно-фінансовий аспект – передбачає урахування фінансового потоку від початку перерахунку коштів постачальника до отримання фінансових ресурсів від покупця. Тобто він включає весь процес виробництва та реалізації продукції.

В рамках Національної ради Сполучених Штатів Америки логістика розглядається з точки зору управлінського аспекту. В поняття логістики включають поняття планування, управління та контролю матеріальних потоків, які постачаються, оброблюються та реалізуються на підприємстві з урахуванням інформаційних каналів. Проте, на нашу думку у даному визначенні на врахований фінансовий аспект логістичного процесу[9].

Французькі дослідники розглядають логістику як сукупність різноманітних видів діяльності з метою отримання необхідної продукції у визначений час у конкретному місці з мінімальними затратами. Даний підхід розкриває один з основних принципів побудови логістичної діяльності – це безперервне забезпечення підприємства матеріальними запасами для організації операційного циклу.

Німецькі дослідники розглядають логістику як систему, основною метою якої є максимізація прибутку, прискорення оборотності матеріальних ресурсів із всебічним застосуванням інформаційної системи [7, с. 39].

Англійські дослідники М. Крістофер та Г. Уїлс визначають ефективність логістики не лише в межах підприємства, а й на галузевому рівні. В основі логістичних відносин повинна лежати координація рішень щодо загальних

процесів розвитку галузі та розміщення складських приміщень підприємницьких структур.

Пономарьова Ю. В. вважає, що логістика включає в себе теорію та практику управління матеріальними активами та пов'язаними з цим інформаційними потоками [9, с. 9].

У своїй праці Джонсон Джеймс, Вуд Дональд Ф., Вордлоу Деніел Л., Мерфи-мол., Поль Р. використовують 5 елементів в логістичній діяльності:

1. Логістика передбачає дослідження процесу руху запасів у фірму, з неї і через неї;
2. Закупівельна логістика – характеризує рух сировини та матеріальних активів, які підприємство отримало від постачальника;
3. Менеджмент матеріалів – досліджує рух запасів в межах підприємства;
4. Фізичний розподіл – рух товарів від виробника до споживача;
5. Управління ланцюгом постачання – це управління рухом запасів з моменту отримання сировини, її переробки до доставки готової продукції до кінцевого споживача [10, с. 21].

Провівши аналіз підходів до тлумачення дефініції логістики, отриману інформацію варто систематизувати у наступне визначення: логістика – це комплекс управлінських, фінансових та інформаційних рішень, метою якого є забезпечення безперервного процесу виробництва з метою задоволення потреб кінцевого споживача у чітко встановлений строк у визначеному місці.

В практиці у сфері логістики досить часто використовують поняття логістичної послуги. Основні тлумачення даної категорії відображені в таблиці 1.1.

Теоретичні підходи до трактування поняття «логістична послуга»

Автор	Трактування дефініції
Крикавський Є. В.	Діяльність, спрямована на задоволення потреб споживачів щодо забезпечення певними товарами у необхідній кількості, строках та мінімальних витрат з боку споживача
Якунина Ю.С.	Управління потоковими процесами з метою їх оптимізації для задоволення потреб споживача
Гамкрелідзе Л.І., Гамкрелідзе О.Л.	Економічне благо, яке має ціну та додаткову вартість, проте не виробляє конкретного виду продукту
Дроздов П.А.	Діяльність з надання логістичних послуг, що надаються на договірній основі
Курносова-Юркова О.А.	Результат діяльності, який досягається у результаті процесу виробництва і збуту продукції

Джерело: складено автором на основі [11, с. 20]

Вище розглянуті трактування поняття логістичної послуги характеризують її у різних напрямках. Проте варто погодитись із твердженням, що логістична діяльність безпосередньо пов'язана із процесом обслуговування виробництва, вона покликана забезпечити реалізацію фінансової політики підприємства у сфері постачання та реалізації продукції. В основі послуги закладені принципи управління як матеріальними, так і фінансовими потоками, спрямоване на максимізацію прибутку за мінімального обсягу витрат.

Процес забезпечення матеріальних потреб підприємства з урахуванням усіх його особливостей отримав назву «логістична система». Аналіз публікацій, опрацьованих у процесі дослідження теми, дозволив виокремити наступні її елементи:

1. Суб'єкти логістичних відносин;
2. Логістичні об'єкти;
3. Механізм реалізації логістичних процесів з урахуванням управлінських, фінансових, збутових та контрольних складових;
4. Логістична стратегія – напрям подальшого розвитку логістичної сфери у межах фінансової політики підприємства [11].

Крім того, важливою складовою логістичної системи є мінімізація витрат для отримання максимального розміру прибутку в усіх сферах діяльності підприємства.

Розвиток логістики як концептуального напрямку управління відбулось у 2 половині 20 сторіччя. Окремі автори вважають, що немає великої різниці між логістичним підходом до управління військами та фінансовим забезпеченням підприємства. Результати їх тверджень [12-14] знайшли своє відображення у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Етапи еволюції логістики

Етап	Економічні тенденції	Управління підприємством	Логістичні концепції	Характеристика
20-50 роки 20 ст.	Перевиробництво	Технологічний підхід	Аналітична	Логістика як фактор впливу на собівартість
60-70 р 20 ст.	Зростання ринків	Вартісно – орієнтоване управління	Інформаційна	Розвиток в межах підприємства
80-90 р 20 ст.	Глобалізація, науково – технічний прогрес	Поглиблення спеціалізації, впровадження процесного підходу	Маркетингова	Створення логістичних ланцюгів, між фірмові взаємовідносини
2000 р і до сьогодні	Посилення залежності між національною та міжнародною економіками	Розвиток теорії стратегічного управління, динамічність	Інтеграційна	Створення альянсів у сфері логістики, створено засади логістичного управління

Джерело: складено автором на основі [12-14]

При підході до класифікації логістичних систем варто звернути увагу на поділ, заснований на територіальному, предметно-структурному, та видовому поділах. Згідно до територіальної ознаки виділяють наступні види логістичних систем:

- логістична система підприємства,
- логістична система населеного пункту,
- логістична система регіону,

- логістична система країни,
- глобальна логістична система[15].

Згідно видової ознаки розрізняють логістичну систему в промисловості, дистрибуції та збуті. Ці системи або окремі їх елементи можуть формуватися як в межах підприємства, та і на рівні держави.

З точки зору предметно-структурної складової виділяють три елементи, які характерні для кожної логістичної системи (див. рис. 1.1.).

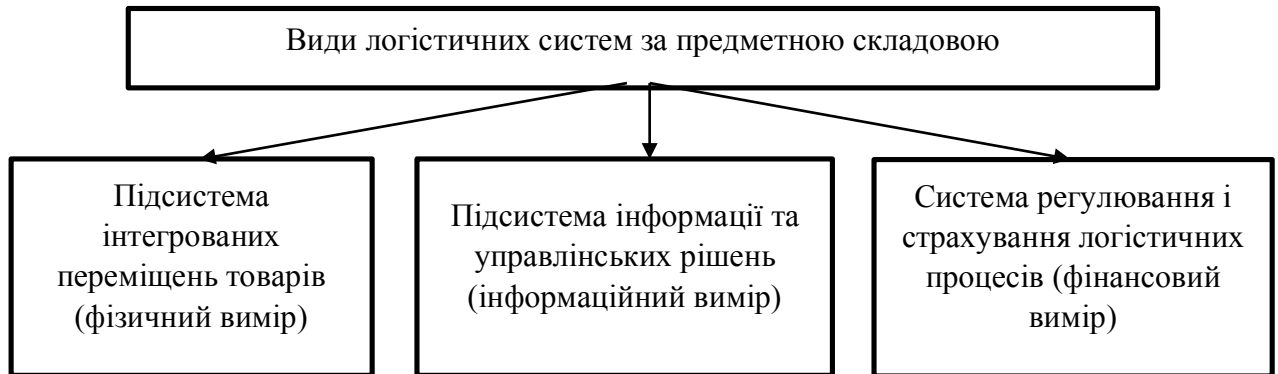


Рис.1.1. Логістичні системи за предметною ознакою

Складено автором

За ефективністю логістичні системи поділяються на систему логістичних витрат та систему обслуговування. Їх взаємодія дозволяє забезпечити найбільшу ефективність діяльності.

В системі логістичної діяльності варто виділити логістичну стратегію, яка відображає загальну фінансову політику підприємства. Найбільш поширені види стратегій відображені в таблиці 1.3 .

Таблиця 1.3

Логістичні стратегії розвитку підприємств

Стратегія	Напрямок реалізації
1	2
Мінімізація загальних витрат у сфері логістики	- оптимізація кількості запасів - оптимізація варіанту «складування - транспортування» - оптимізація витрат за окремими функціями у логістиці

1	2
Покращення якості логістичного обслуговування	- покращення якості сервісу - бенчмаркінг - покращення якості логістичних операцій
Мінімізація інвестиційних вкладень в логістику	- оптимізація мережі логістики - пряме постачання товару до споживача або посередника без використання складування - оптимізація розміщення об'єктів логістики
Логістичний аутсорсинг	- оптимізація кількості логістичних посередників - оптимізація джерел зовнішніх ресурсів - оптимальний підхід до дислокації суб'єктів логістичної системи

Джерело: складено автором на основі [15]

Вибір логістичної стратегії залежить від багатьох факторів. До основних слід віднести:

1. Сфера діяльності підприємства та його розміри;
2. Кількість продукції, яку виготовляє підприємство і динаміка її зростання (спаду);
3. Фінансову спроможність підприємства;
4. Наявність (відсутність) власної транспортної мережі;
5. Рівень логістичних зав'язків за територіальною ознакою (структура покупців в межах країни та закордоном);
6. Наявність достатнього рівня інформаційного забезпечення[15].

Не зважаючи на велику кількість наукових праць у сфері дослідження логістичних підходів варто акцентувати увагу на концепції логістики на промислових підприємствах. Дані концепції відрізняються від концептуальних підході правління інших підприємств рядом ознак: особливості організації виробничого процесу, організаційні підходи щодо організації логістичних зав'язків, широкий спектр циклів (операційний, фінансовий, управлінський) тощо. Ці фактори зумовлюють специфічні риси формування логістичної концепції промислових підприємств.

Перевозова І.В., Сакун А.Ж. стверджують, що основними елементами в концепції промислового підприємства є:

- наявна система поглядів щодо організації матеріальних потоків підприємства
- гармонізація економічних процесів (пошук оптимальних підходів)
- образ мислення та філософія діяльності підприємства, втілена в його стратегії подальшого розвитку[16, с. 60].

Крім того, дана група авторів сформувала фундаментальні концепції логістики, відображені на рисунку 1.2.

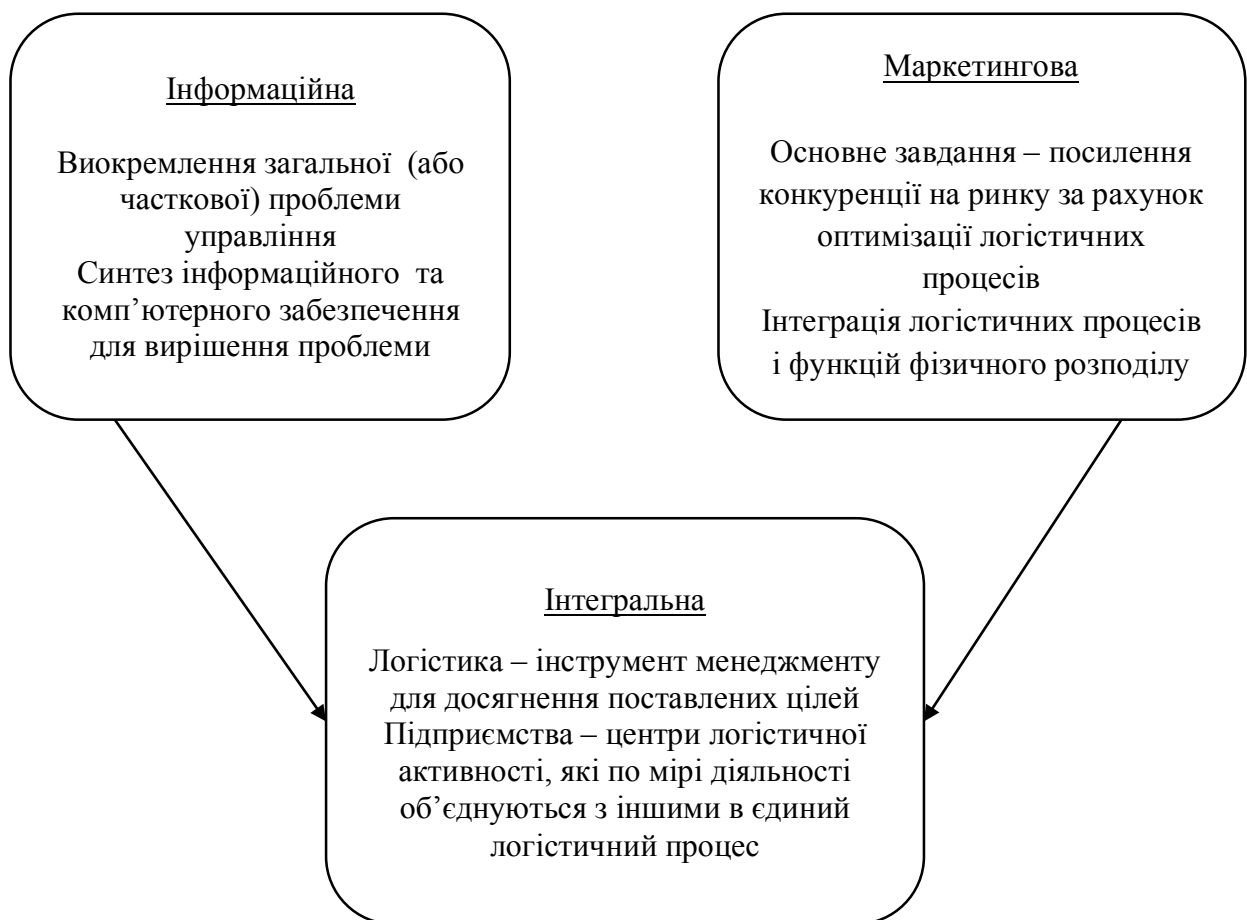


Рис. 1.2. Базові концепції логістики промислових підприємств

Складено автором

Сучасні концепції логістики фактично представлені як мотиваційний підхід до управління промисловим підприємством (управлінська логіка в системі загального контролінгу). Варто відзначити, що саме інтегральна концепція є найбільш актуальною в сучасних реаліях розвитку бізнесу. Її

ефективність визначається через: 1) розуміння взаємозв'язку ринкових механізмів та логістичних зав'язків для досягнення поставлених цілей розвитку підприємства; 2) можливість логістичної інтеграції та партнерства; 3) наявність інноваційних технологічних можливостей (комп'ютерних технологій, спеціалізованих логістичних підприємств, здатних задовільнити потреби товаровиробників).

Для зарубіжної практики характерним є дослідження логістичних концепцій через призму функціональності технологій. Досвід такої класифікації відображений в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Поділ логістичних концепцій за функціональною технологією

Назва концепції	Характеристика	Переваги
1	2	3
«JUST-IN-TIME» (точно в час)	Попит регулює рух продукції та сировини в межах підприємства	- зменшення витрат на склади - прискорення оборотності капіталу - мінімізація загальних витрат та собівартості
«Kanban»	Відсутність чіткого графіку виробництва, носієм інформації є картки – «кабан», на основі якої формується замовлення та відбір для подальшого виробництва	- найкраще проявляється у масовому виробництві - не придатна для використання в сільському господарстві
«Distribution requirements planning» (система планування розподілу ресурсів (продукції))	Контроль за станом запасів, постачання та збут, внутрішньовиробничі зв'язки. Є базою для інтегрованого планування	- Зменшення рівня запасів у зв'язку з визначенням необхідної кількості сировини та продукції - Зростання якості координації між виробництвом та збутом
«Materials/ manufacturing requirements/ resource planning» (планування потреби в матеріалах чи ресурсах)	Проявляється у чіткому планування необхідної кількості сировини для безперервного виробничого процесу	Найбільша ефективність проявляється під час управління матеріальними потоками
«Lean production» (тонке виробництво)	Знаходить прояв у скороченні заключного та підготовчого часу, скорочення основного часу виробництва	- знижує витрати на виробництво - зменшує витрати на зберігання - зменшує можливість втрат від браку

«Quick response»	Створює специфічний інформаційний ланцюг між реалізацією продукції на ринку та виробництвом з урахуванням посередників	Підвищує оборотність товарів на складах (товарних запасів) до об'ємів, здатних задовольнити розмір споживчого попиту
«Automatic replenishment» (поповнення запасів в автоматичному режимі)	Групування товарів за однорідними ознаками (колір, форма) та їх розповсюдження у торгівельній мережі	Задоволення потреб ритейлерів та зменшення їх сукупних витрат
«Optimized Production Technology» (Оптимізована технологія виробництва)	Підвищує рівень використання ресурсів в кожен обраний момент часу	-зростання ефективності використання ресурсів -зростання обсягів виробництва -зниження рівня запасів

Складено автором

Вибір концепції логістики залежить від стратегічних орієнтирів підприємства, специфіки виробництва та збутової політики. Проте всі вони зводяться до одного – мінімізація витрат за умови дотримання мінімальних обсягів запасів та готової продукції. Вище згадані концепції виражають ступінь та міру зацікавленості підприємства у забезпеченні власних інтересів та інтересів потенційного споживача [15].

В системі управління логістичною діяльністю за функціональною ознакою виділяють організаційне, виробниче та економічне управління. Виробниче управління безпосередньо пов'язане з оптимізацією процесів виробництва продукції із мінімальними затратами. В основу організаційного управління закладений основний принцип – ефективності виробництва та реалізації. В основу економічного управління закладено управління фінансовими потоками підприємства для досягнення максимального результату[16].

Логістика як інструмент забезпечення матеріальними активами є складним процесом, організація якого впливає на загальний результат підприємства. Саме тому необхідно розглянути ряд показників, на основі яких можна робити висновки про ефективність організації логістики, та підприємства в цілому.

1.2. Наукові підходи до формування системи управління логістичною діяльністю підприємства

Представники вітчизняної та зарубіжної економічної думки по різному тлумачать поняття та структура логістичного управління підприємством. Сумець О. М. трактує поняття логістичного управління як філософію управління, яка знаходить своє відображення через формування системи логістичного менеджменту залежно від ступеня використання та рівня інтеграції процесів[5, с.196]. На думку Кацьма В. І. логістичне управління робить передбачуваними результати, оскільки об'єктом такого управління виступає наскрізний потік[19, с. 62].

Таблиця 1.5

Підходи до трактування поняття «логістичне управління»

Автор	Трактування
Кравчук С. [20]	Діяльність, спрямована на створення комплексної концепції логістичних заходів з використанням відповідних інструментів керування і контролю (безпосередньо на підприємстві та у партнерській взаємодії)
Ларіна Р. [21]	Діяльність, яка здійснюється у логічній послідовності з метою виконання чітко окреслених цілей, включаючи планування, організацію, реалізацію та контроль за просуванням товарів (формування логістичної системи та сітки)
Бауерсокс Д., Клосс Д.[22]	Основа для створення стратегічних цілей з метою управління матеріальними та виробничими потоками
Фролова Л. [23]	Цілеспрямований вплив на логістичні потоки для збалансування їх руху у просторі та часі, результат якого проявляється у чистому грошовому потоці
Абт Ш. [24]	Комплекс, який включає в себе стратегію, планування, керування та контроль за матеріальними потоками, запасами та готовою продукцією для максимального задоволення потреб кінцевого споживача продукції (послуги)

Складено автором

Дослідивши вищезазначені підходи можна зробити висновок, що концепції щодо трактування поняття логістичного управління включають в себе як загальні функції менеджменту та специфічні логістичні завдання. До загальних функцій менеджменту (управління) слід включити такі, як планування, організація, мотивація та контроль. До безпосередньо логістичних функцій варто віднести транспортування, зберігання, фізичний розподіл продукції та сировини.

Традиційний підхід управління логістикою передбачає формування власної системи управління для кожної ланки логістичного ланцюга, які зосереджені на власних цілях та мають індивідуальні критерії ефективності. Вихідний потік, який йде з однієї ланки системи, сформований з урахуванням власних критеріїв та інтересів, є вхідним потоком для наступної логістичної складової. Результатом такої взаємодії є кінцевий результат діяльності останньої ланки системи. Оскільки кожна ланка має свої параметри, критерії оцінки та остаточні цілі, матеріальний результат вважається спонтанним і не відповідає заданим цілям організації [26, с. 62].

Не зважаючи на різні підходи до трактування та структури процесу управління логістичними процесами виділяють спільні логістичні цілі [27], які знайшли відображення на рисунку 1. 3.

В процесі організації логістичної діяльності виділяють наступні підсистеми:

- постачання – формування стратегії та тактики закупівлі, вибір надійних постачальників, оптимізація процесів закупівлі сировини, дослідження ринку (придбання сировини або комплектуючих матеріалів);
- складська – передбачає удосконалення процесів складування з використанням технічних засобів обліку, розробка стандартів та нормативів (робота в межах складських приміщень);
- транспортна – розробка оптимальних схем поставок, маршрутизація перевезень, облік та оптимальне завантаження транспорту, формування

взаємозв'язків з виробничими процесами (використовується від початку організації операційних бізнес – процесів до поставки товарів споживачам);

- виробнича – планування та забезпечення виробництва, управління запасами, дотримання нормативів організації виробничого циклу (відображає тактичні підходи до планування та реалізації операційних циклів на підприємстві);

- збутова- швидкість оформлення та обробка замовлень щодо поставок готової продукції, підвищення рівня логістичного сервісу тощо (оптимізація часових та витратних характеристик).

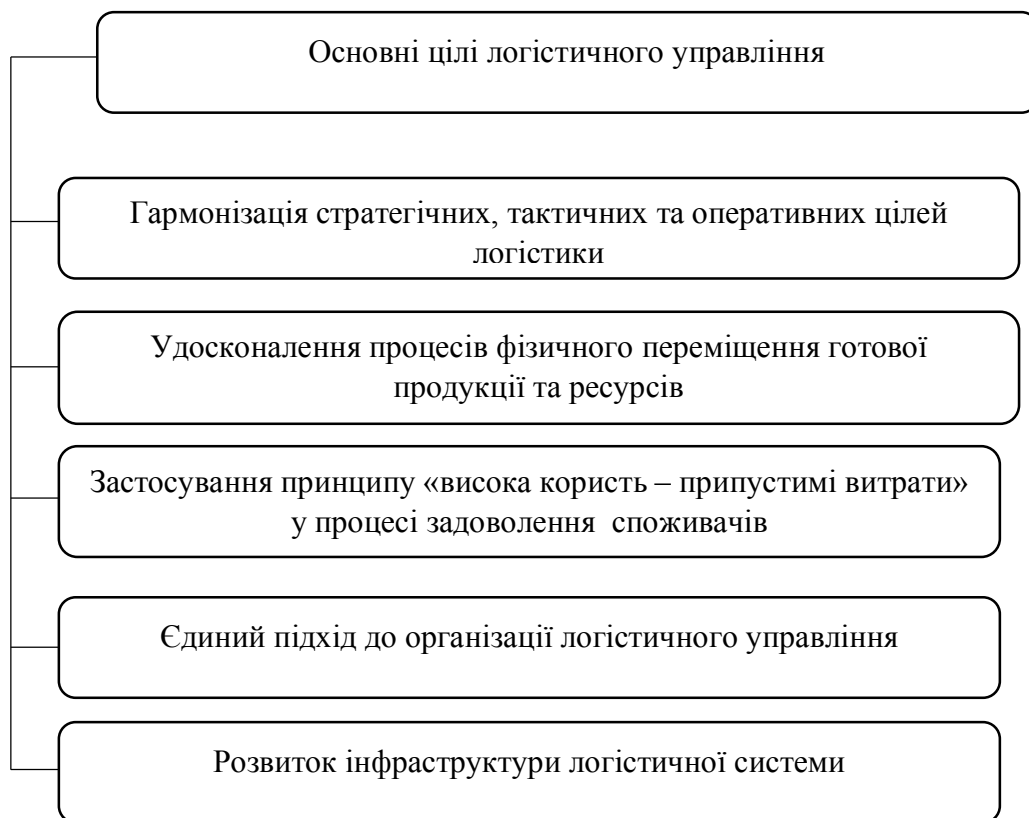


Рис. 1.3. Основні цілі логістичного управління підприємств

Складено автором

В основі організації логістичного управління закладено ряд принципів, які спрямовані на задоволення потреб підприємства з огляду на його стратегічні цілі. До основних принципів варто віднести: системний підхід, інтеграція, використання теорії компромісів в межах перерозподілу витрат,

використання моделювання та інформаційної підтримки, розробка комплексу логістичних підсистем, використання принципу тотальних витрат, стійкості та адаптативності логістичної системи до різного роду змін [28].

Для підприємств промисловості [29], зокрема металургійного комплексу, процес управління логістичною системою можна охарактеризувати трьома основними блоками (див. рис. 1.4.)



Рис. 1.4. Основні логістичні блоки промислового підприємства

Складено автором

Управління логістичною діяльністю формується в межах стратегічних цілей, які формує підприємство в процесі організації виробничої діяльності (див. табл. 1. 6). Логістичні стратегії формуються з урахуванням специфічних особливостей на стратегічному, часовому, економічному, інтегрованому та інформаційному рівнях. Часовий рівень обумовлює довгострокове планування виробничих та управлінських дій; стратегічний рівень відображає взаємодію стратегічних цілей підприємства та логістичної діяльності; інтеграція проявляється у взаємозв'язку та взаємодії всіх елементів логістичної системи; економічний рівень базується на оптимізації грошових потоків підприємства, які дозволяють оптимізувати логістичні канали; в межах інформаційного рівня відбувається формування відповідних інформаційних мереж [30].

Вибір стратегії логістичного розвитку залежить від безпосереднього процесу виробництва, безперервності виробничих циклів та часових розривів між ними, рівня організації управлінських бізнес – процесів, організаційної структури підприємства (в її основу закладено рівні відповідальності та ступінь логістичної компетенції всіх учасників процесу виробництва та фізичного перерозподілу готової продукції, наявністю розвиненої структури точок збуту готової продукції тощо.

Таблиця 1.6

Класифікація логістичних стратегій розвитку підприємств

Стратегія	Призначення	Область застосування
Стратегічні компетенції	Виконання стратегічної мети у сфері логістики	Формування корпоративної стратегії та логістичної місії підприємства
Ключових стратегічних орієнтирів	Визначення базових орієнтирів у логістичному управлінні підприємства	Визначення елементів логістичної діяльності, використання яких призведе до досягнення поставлених цілей
Рівень стратегій виконавчого призначення	Конкретизація стратегічних орієнтирів	Визначення конкурентних переваг на базі стратегічних орієнтирів
Рівень логістичних функцій (операцій)	Визначення мети в окремих функціональних сферах логістичної діяльності	Досягнення мети діяльності в кожному окремому логістичному ланцюгу

Джерело [31, с.214]

Ефективність логістичної діяльності залежить від функціональної та організаційної складової. Ефективність організації системи управління дозволяє підвищити рівень та якість логістичних процесів підприємства. Функція управління службами в логістиці дозволяє забезпечити ефективну взаємодію між усіма учасниками логістичних зав'язків. Тому варто звернути увагу на організаційні особливості формування логістичної служби підприємства. У процесі еволюційного розвитку логістичні служби управління зазнали суттєвих перетворень. В процесі організації підприємницької діяльності логістичні структури набули наступних форм:

1. Фрагментарність;
2. Функціональне агрегування;
3. Процесна інтеграція [32, с. 68].

Для кожної із цих стадій є характерними певні особливості розвитку логістичної системи управління. На початковому етапі фрагментарності функції логістики закріплювались за конкретними службами, створювалась фрагментарна функціональна структура.

На другому етапі розвитку на підприємства почали створюватись спеціалізовані відділи логістики з лінійно-функціональною, логістику починають розглядати як логічну складову стратегічного менеджменту підприємства.

Для третього етапу характерним є інтеграція функціональних та інтеграційних процесів. Всі функції з логістики закріплені за персоналом, який спеціалізується саме на цій складовій діяльності підприємства.

Для більшості вітчизняних підприємств характерною є традиційна структура управління, відсутність інтегрованого управління наскрізним потоком. Логістичні функції розподілені між різними структурними елементами (службами): постачання, виробництво, маркетинг, збут, складське господарство, які безпосередньо підпорядковані керівнику організації. Проте варто зазначити, що цілі цих служб можуть не співпадати. З цією метою вважається за необхідне створювати окремі логістичні служби, які підвищують ефективність діяльності всього підприємства.

Підсумовуючи вищезазначене існує два підходи щодо організації управління логістичною діяльністю:

- централізована форма управління передбачає створення логістичної служби, яка координує діяльність з даного напрямку і безпосередньо підпорядковується керівнику через відповідного заступника;

- децентралізована форма управління характерна для вітчизняних організацій: створюється певна кількість відділів (служб), які несуть обмежену відповідальність у рамках функціональних повноважень [31,32].

В процесі планування логістичної структури розглядають зовнішню та внутрішню організаційну структури. Зовнішня логістична структура залежить від форми організації підприємства:

- логістика у функціональній структурі організації;
- логістика у дивізійній структурі підприємства;
- логістика у матричній структурі організації.

Організація логістики у функціональній структурі організації підприємства передбачає формування окремого логістичного відділу або підрозділу, який підпорядкований відділу з подібними функціями. При цьому відділу логістики повинні бути підпорядковані інші логістичні служби (рис. 1.5)



Рис. 1.5. Організаційна структура логістики з вирішальними функціями

Складено автором

Така структура передбачає підпорядкування відділу логістики транспортної служби, відділу постачання і збуту, складських приміщень, обслуговування кінцевого споживача.

В структурі із дорадчими функціями логістики відділу логістики можуть підпорядковуватись відділ матеріального забезпечення виробничого процесу, проте функції щодо планування та контролю над безпосереднім процесом виробництва будуть зосереджені у системі виробничого управління (див. рис. 1.6).

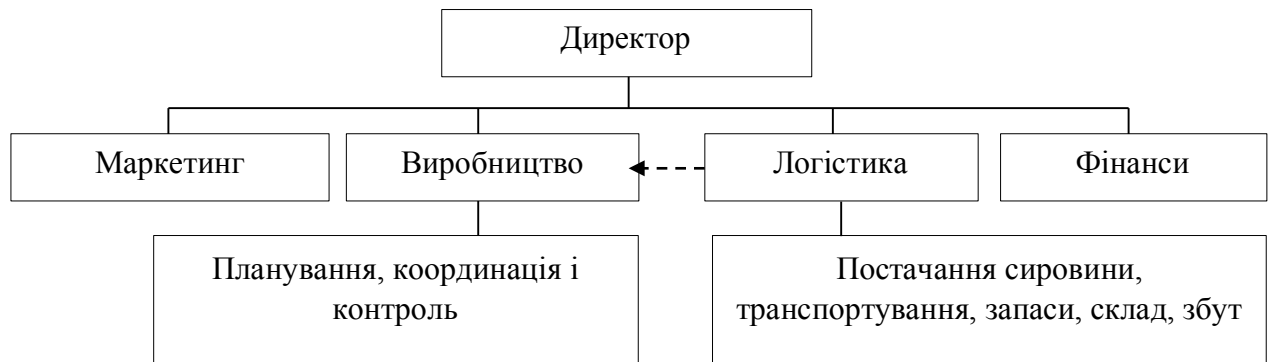


Рис. 1.6. Структура з дорадчими функціями логістики

Складено автором

Управління в структурі з дивізіональною основою управління підприємством передбачає створення центрального логістичного відділу, а за умови децентралізованої дивізіональної структури організації – створення логістичних відділів при кожному дивізіоні. На прийняття рішення щодо централізації або децентралізації логістичної структури впливає низка факторів: розмір підприємства, спеціалізація та географічне розміщення, асортимент продукції [31].

В сучасних умовах господарювання формування організаційних структурі відбувається переважно на горизонтальній основі, формуються матричні та процесно-орієнтовні організаційні зв'язки. Специфікою їх створення є формування організаційної будови навколо проекту (процесу). Структура логістики у матричній формі організації підприємства відображена на рис. 1.7.

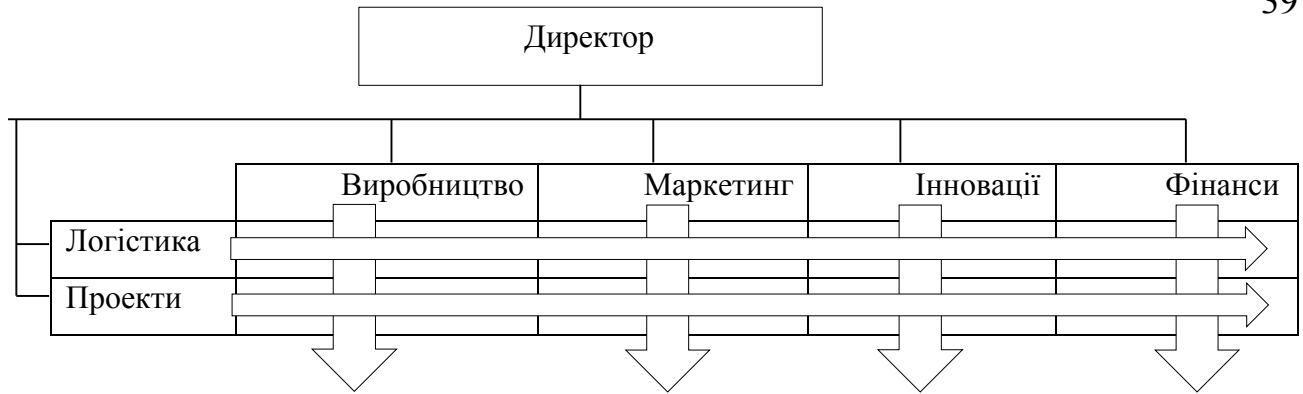


Рис. 1.7. Організація логістики в матричній структурі підприємства

Складено автором

Рівень розвитку логістики та її роль у виробничому менеджменті підприємства виражається у рівні керівника логістики. На практиці рекомендується обов'язки керівника логістики покладати на директора або його заступника. Така градація дозволяє отримати керівнику логістики відносну самостійність у прийнятті рішень [31].

В основу організаційної структури організації логістики покладено розподіл повноважень та відповідальності кожної логістичної служби.

На шляху до формування організаційної структури управління логістичної служби відбувається її поділ на підструктури, визначається розмір підрозділів та рівень їх персональної відповідальності.

Переважає більшість логістичних служб в зарубіжних країнах світу надають перевагу лінійно – функціональній структурі. Такі типи структур можуть різнитись в залежності від розміру компанії. Управління логістичною складовою на дрібних підприємствах зображена на рис. 1.8.



Рис. 1.8. Організація структури управління на дрібних підприємствах

Складено автором

Організаційна служба логістики на лінійно – функціональній основі дозволяє усунути дублювання логістичних функцій, покращує координацію діяльності, однак ускладнює між функціональні зв'язки (координацію). У великих підприємства дана структура управління має вигляд, зображений на рис. 1.9.

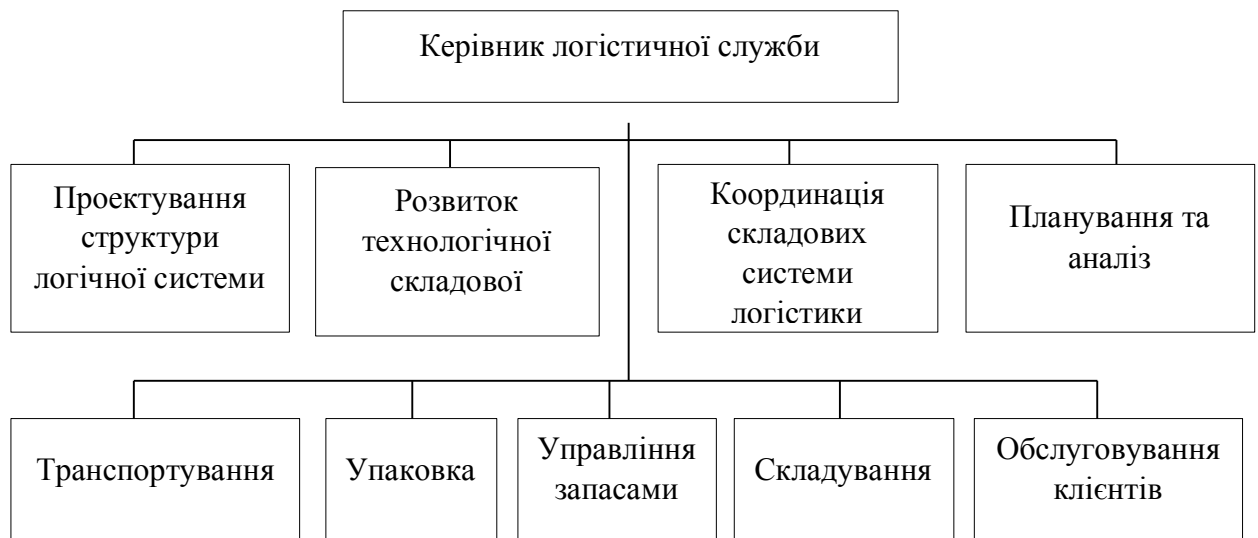


Рис. 1.9. Структура лінійно-функціональної системи управління логістики на великих підприємствах

Складено автором

Дивізійна структура логістики характеризується поєднанням лінійно-функціональних структур, кожна з яких забезпечує постачання різних ринків або розподілена за кожним окремим видом продукції. Поруч з проблемою накладання повноважень між різними структурами логістичної системи, її перевага проявляється у випадку, коли підприємство має розгалужену географію продаж та великий асортимент продукції. У даному випадку недоліки організації компенсуються швидкістю та гнучкістю рішень, які приймаються на рівні регіональних відділень. Така структура організації управління логістики притаманна для компанії «НестлеФуд».

Розглянувши всі види управління логістичною діяльністю варто зосередити увагу на чіткому розподілі функціональних повноважень та

відповідальності, зменшення можливостей дублювання функцій у процесі виробництва та реалізації продукції. Найбільш досконалою є матрична форма організації управління логістичними процесами, яка передбачає розширене коло повноважень менеджера з логістики, який контролює всі логістичні процеси на підприємстві.

1.3. Методичні засади оцінювання системи управління логістичною діяльністю підприємства

В процесі функціонування підприємства здійснюється постійний контроль кількісних та якісних параметрів його діяльності. В системі показників оцінки закладені потреби підприємства з урахуванням змін факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Для оцінки ефективності організації та управління логістичної системи використовують показники, які відображають різні аспекти діяльності логістичних служб (рис. 1.10). Умовно їх можна поділити на чотири групи: витратна складова, якісна, часова, фінансова (структура активів).

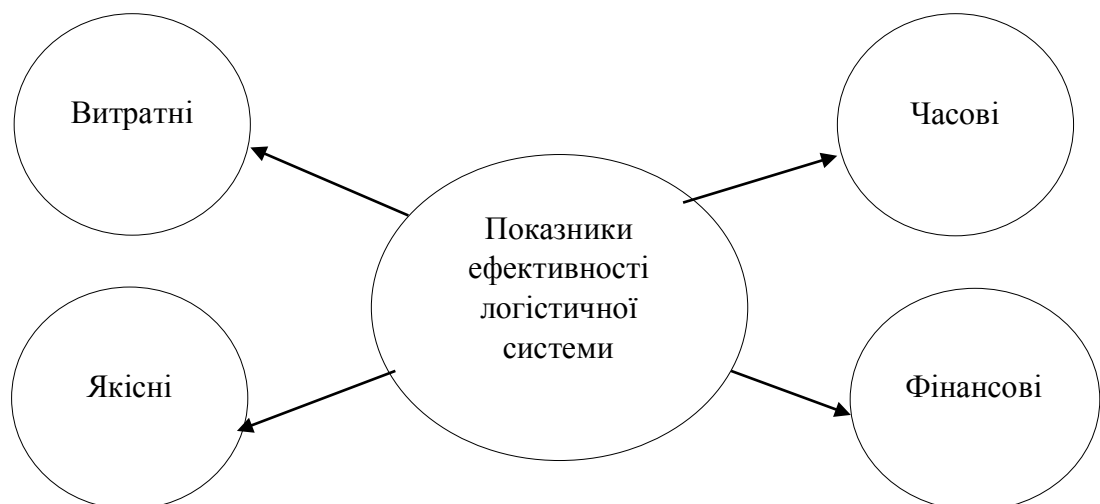


Рис. 1.10. Групи показників ефективності логістичної системи

Складено автором на основі [33]

Складова витрат відображає кількість грошей, необхідна підприємству для проведення логістичних операцій на підприємстві та за його межами.

Якісні показники логістичної діяльності спрямовані на відображення двох складових: здатність підприємства задовольнити споживчі потреби та якість виготовленої продукції.

Часові показники дають можливість здійснити оцінку спроможності компанії реагувати на запити кінцевих споживачів продукції.

Фінансові показники діяльності підприємства дозволяють оцінити ефективність вкладення коштів в устаткування, спрямоване на забезпечення логістичної складової діяльності.

В практичній діяльності підприємства використовують прямі не непрямі методи оцінки логістичної діяльності. Оскільки логістична діяльність є складовою фінансової політики підприємства досить часто висновки про її ефективність робляться на підставі фінансових показників діяльності. до таких методів непрямой оцінки можна віднести розрахунок показників:

- 1) показники оцінки майнового стану підприємства;
- 2) показники оборотності капіталу;
- 3) показники рентабельності тощо.

Методика розрахунку показників майнового стану підприємства зображена в табл. 1.7.

Показники даної групи дають можливість оцінити стан майна підприємства у тому числі знос та ступінь його оновлення. Ці показники безпосередньо впливають на логістичну діяльність тих підприємств, які використовують власну логістичну систему без застосування зовнішніх складових.

Показники майнового стану дозволяють зробити висновок про ступінь фінансування основних виробничих засобів та інших механізмів, спрямованих на формування ефективної системи виробництва та матеріального забезпечення. Крім того, вони дають можливість оцінити ефективність

фінансування логістичної складової: вантажні механізми, транспортні засоби тощо.

Таблиця 1.7

Методика розрахунку показників майнового стану підприємства

Назва показника	Алгоритм розрахунку	Формула	Теоретично достатнє значення
1. Вартість всього майна	Підсумок балансу по активу або пасиву	Ф.№1, р.1300 або р.1900	Вартість майна повинна зростати
2. Вартість власних коштів підприємства	Вартість власного капіталу підприємства	Ф.№1, р.1495	Вартість власного капіталу повинна зростати
3. Вартість власних оборотних коштів	Різниця між вартістю оборотних активів і поточних зобов'язань	Ф.№1, р.1195 – р.1695	Вартість власних оборотних коштів повинна зростати
4. Коефіцієнт зносу	Відношення суми зносу до первісної вартості ОВФ	Ф.№1, р.1012 : р.1011	Зменшуватись і бути меншим 0,5
5. Коефіцієнт придатності	1 – коефіцієнт зносу	Ф.№1, 1 – (р.1012: р.1011)	Збільшуватись і бути більшим 0,5
6. Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у вартості майна	Відношення залишкової вартості основних засобів до вартості активів	Ф.№1, 1 - р.1010 : р.1300	> 0,3

Складено автором на основі [33]

Другою групою показників, які дають можливість опосередковано оцінити рівень логістичних процесів підприємства є показники оборотності капіталу (див. табл. 1.8).

Дана група показників дозволяє оцінити джерела фінансування виробничої та логістичної діяльності підприємства, структуру позикових та власних фінансових ресурсів підприємства.

Методика розрахунку показників оборотності капіталу

Назва показника	Алгоритм розрахунку	Формула	Значення
1	2	3	4
1. Загальна оборотність капіталу	Відношення виручки від реалізації продукції до підсумку по балансу	$p.2000 \text{ (ф.№2)} : p.1300 \text{ (ф.№1)}$	Збільшення
2. Оборотність готової продукції	Відношення виручки від реалізації продукції до вартості готової продукції	$p.2000 \text{ (ф.№2)} : p.1103 \text{ (ф.№1)}$	Збільшення
3. Оборотність дебіторської заборгованості	Відношення виручки від реалізації продукції (товарів, робіт послуг) до вартості дебіторської заборгованості	$p.2000 \text{ (ф.№2)} : p.1125 + p.1130 + p.1155 \text{ (ф.№1)}$	Збільшення
4. Середній строк обороту дебіторської заборгованості	Відношення вартості дебіторської заборгованості до виручки від реалізації продукції, помножене на 360 днів	$p.1125 + p.1130 + \dots + p.1155 \text{ (ф.№1)} : p.2000 \text{ (ф.№2)} \times 360$	Зменшення
5. Оборотність кредиторської заборгованості	Відношення виручки від реалізації продукції до вартості кредиторської заборгованості	$p.2000 \text{ (ф.№2)} : p.1615 \text{ (ф.№1)}$	Збільшення
6. Середній строк обороту кредиторської заборгованості	Відношення вартості кредиторської заборгованості до виручки від реалізації продукції, помножене на 360	$p.1615 \text{ (ф.№1)} : p.2000 \text{ (ф.№2)} \times 360$	Зменшення
7. Фондовіддача необоротних активів	Відношення виручки від реалізації продукції до вартості необоротних активів	$p.2000 \text{ (ф.№2)} : p.1095 \text{ (ф.№1)}$	Збільшення
8. Оборотність власного капіталу	Відношення виручки від реалізації продукції до вартості власного капіталу	$p.2000 \text{ (ф.№2)} : p.1495 \text{ (ф.№1)}$	Збільшення
9. Оборотність запасів	Відношення виручки від реалізації продукції до вартості запасів	$p.2000 \text{ (ф.№2)} : p.1100 \text{ (ф.№1)}$	Збільшення

Складено автором на основі [33,35,40]

До прямих показників оцінки організації та управління логістичної діяльності відносять [36, 37]:

- показники, які характеризують продуктивність логістичної системи:

1. Кількість розвантажень на 1 робітника = (кількість розвантажень/кількість робітників)

2. Кількість скомплектованих замовлень на 1 робітника = (кількість скомплектованих замовників/кількість комплектувальників)

- показники, які характеризують ефективність логістичної системи:

1. Оборот логістичних активів = (чиста виручка з продажу/середня вартість логістичних активів)
2. Рентабельність інвестицій, вкладених у розвиток логістичної інфраструктури = (сума чистого прибутку/сума інвестицій у логістику)
3. Оборотність запасів = (собівартість реалізованої продукції/середня сума оборотних коштів за визначений період часу)
4. Частка логістичних витрат у загальній структурі = (логістичні витрати/витрати на виробництво та реалізацію продукції)
5. Рентабельність збутових каналів = (валовий прибуток/витрати на реалізацію продукції)
6. Надійність поставок = (вчасно виконані замовлення/загальна кількість замовлень)
7. Готовність підприємства до поставки = (кількість замовлень реалізованих зі складу/сума замовлень)

- показники, які характеризують гнучкість логістичної системи:

1. Гнучкість виконання замовлень = (кількість виконаних спеціальних замовлень/кількість спеціальних замовлень)
2. Гнучкість оплати = (сума, що оплачується після отримання товару/вартість поставки).

Для аналізу складської ефективності та товарообороту використовують наступні показники[33]:

Середній запас на складах

$$З_{\text{ср}} = (З_{\text{п}} + З_{\text{к}}) / 2, \quad (2.1)$$

де $З_{\text{п}}$ – складські запаси на початок періоду,

$З_{\text{к}}$ – складські запаси на кінець періоду.

Для визначення середнього запасу на складі використовують формулу:

$$З_{\text{ср}} = (З_{\text{ср}1} + З_{\text{ср}2} + \dots + З_{\text{ср}n}) / n, \quad (2.2)$$

де $З_{\text{ср}i}$ – розмір середнього запасу i - тому періоді

Швидкість товарообігу

$$C_{то} = O / Z_{ср}, \quad (2.3)$$

де O – товарообіг за визначений період,

$Z_{ср}$ – середній запас за визначений період (місяць, квартал, півріччя, рік).

Час обігу товару (продукції)

$$T = (Z_{ср} * t) / O, \quad (2.4)$$

де O – товарообіг за визначений період,

$Z_{ср}$ – середній запас за визначений період (місяць, квартал, півріччя, рік),

t – кількість днів у визначеному періоді.

Частка запасів в обігу:

$$Ч_о = (Z_{ср} / O) * 100\%, \quad (2.5)$$

де $Z_{ср}$ – середній запас за визначений період (місяць, квартал, півріччя, рік),

O – оборотні активи підприємства.

Таблиця 1.9

Показники оцінки ефективності управління логістичною діяльністю підприємства

№ п/п	Критерії	Показники
1	2	3
1	Доставка в ланцюзі постачання	Вчасність виконання графіків доставки
		Коефіцієнт задоволення кінцевих споживачів
		Рівень задоволення споживача за принципом «досконалого замовлення»
2	Ефективність інфраструктури логістики	Продуктивність складського устаткування та транспорту
		Ефективність (продуктивність) фінансових розрахунків
		Ефективність інформаційної системи
3	Реакція ланцюга поставок	Термін виконання поставок
		Час на виконання окремих логістичних циклів

Продовження таблиці 1.9

4	Рівень витрат на ланцюги поставок	Логістичні витрати в обсязі реалізованої продукції підприємства
		Витрати на управління ланцюгом поставок
		Ресурсовіддача з точки зору доданої вартості
5	Ефективність управління логістичними активами	Управління запасами (якісні та кількісні характеристики)
		Кількість оборотів логістичних активів

Джерело [33]

На основі розрахованих показників підприємство має можливість скоригувати логістичну діяльність у кількох напрямках:

- збільшити фінансування транспортної складової для прискорення доставки сировини та готової продукції;
- пошук нових постачальників сировини та комплектуючих;
- зменшення рівня запасів готової продукції на складах;
- пошук нових ринків збуту;
- вдосконалення технології співпраці із замовника продукції, введення інноваційних технологічних продуктів;
- пошук нових логістичних маршрутів тощо.

На основі аналізу вищезазначених показників проводиться коригування стратегічних та тактичних цілей організації, яке спрямоване у першу чергу на мінімізацію логістичних витрат та зростання прибутковості діяльності.

Для систематизації вищезгадані формули можна звести у окрему таблицю, яка дозволяє відобразити напрями аналізу логістичного управління (табл. 1.9).

В процесі оцінки якості логістичного управління використовують ряд методів, які здатні реагувати на будь-які вартісні зміни. До найбільш поширених відносять методи:

- аналіз повної вартості – передбачає облік будь – яких економічних змін, що виникають в логістичній системі (проведення аналізу повної собівартості продукції). Даний аналіз має на меті ідентифікацію всіх витрат в системі управління логістикою та їх ймовірність проведення групування, спрямованого на зниження витрат. В основі методу закладена можливість варіювання ціною товару у процесі пошуку рішення – підвищення витрат в одному напрямку бізнес – процесів може призвести до зменшення витрат у кінцевому варіанті.

- метод експертних систем базується на використанні спеціальних комп'ютерних програм, які допомагають фахівцям приймати рішення у сфері управління інформаційними потоками для організації логістичного управління. Дані системи використовують на різних стадіях управління логістичною системою, здатні полегшити оцінку ефективності її організації.

- ABC аналіз. Логістична система має у своєму складі велику кількість об'єктів, на які безпосередньо скерований процес управління. У кінцевому підсумку всі об'єкти системи формують загальний фінансовий результат, проте частка впливу кожного об'єкта є нерівномірною. Тому на окремих підприємствах використовують даний метод для скорочення витрат в окремих напрямках, зокрема транспортування, скорочення кількості складських приміщень, управління запасами. Основна ідея методу – з загальної кількості однотипних об'єктів логістичної системи виділити ті, які мають найвагоміший вплив на кінцевий фінансовий результат підприємства. На його основі відбувається поділ об'єктів на три частини, загальний алгоритм аналізу зводиться до наступних моментів: формування мети, ідентифікація об'єктів, визначення ознак класифікації та їх подальша оцінка. Даний метод застосовується переважно на малих та середніх підприємствах.

- аналіз XYZ – об'єкти логістичного управління поділяється на три групи, основними критеріями поділу є ступінь рівномірності попиту та точність прогнозування. До групи X включають продукцію, яка користується рівномірним рівнем попиту, Y – включається продукція, яка має

нерівномірний розподіл попиту або характеризується сезонністю, Z – продукція, яка має епізодичний характер. Основним недоліком цього методу є те, що він дає можливість оцінити ефективність групи показників, а не рівень управління всією логістичною системою [43, 44].

В теорії існує велика кількість методів оцінки ефективності управління логістичною системою підприємства, однак кожен з них має власну специфіку використання, необхідну базу інформаційного ресурсу, загальнонаукові та специфічні методи обробки інформації. Розмір підприємства та масштаби виробництва, територіальна розгалуженість споживачів продукції у даному випадку відіграють вирішальну роль у визначенні ефективності організації логістичної системи.

Висновки до розділу 1

В процесі забезпечення власних виробничих та невиробничих потреб компанії у сучасних умовах активно використовують методи та прийоми логістики, спрямовані на мінімізацію затрат і зростання прибутку. Логістика у даному разі виступає як комплекс із забезпечення матеріальної складової діяльності підприємства, зберігання та кінцева реалізація.

Логістика є невід’ємною складовою діяльності виробничого підприємства будь-якої галузі народного господарства. Ефективність її організації в межах підприємства залежить від низки факторів. До основних слід відносити: управлінські, фінансові та інформаційні.

До управлінських слід віднести показники, які впливають на рівень постачання матеріальних активів, основне призначення яких – забезпечення безперервного операційного циклу та подальшу доставку товару до кінцевого споживача у визначене місце та визначений термін.

Фінансові потоки є необхідним елементом організації процесів логістики. Перш за все мова йде про наявність вільних грошових активів на

придбання сировини та комплектуючих матеріалів, забезпечення доставки готового товару до кінцевого споживача або посередника (проміжного споживача).

Інформаційна складова представляє собою сукупність інформації про наявність вільних грошових активів, сировинну базу (продавців сировини та комплектуючих), маршрути доставки з урахуванням принципу мінімальних затрат та мінімізації прибутку.

З точки зору оцінки ефективності логістичної діяльності підприємства використовують два підходи. Перший підхід (опосередкований) проявляється у оцінці динаміки основних фінансових показників діяльності підприємства. Дана група показників розраховується на основі коефіцієнтів з врахуванням допустимих значень. Обґрунтуванням даного методу є той факт, що логістична діяльність є складовою загальної діяльності підприємства і зростання цих показників свідчить і про ефективність логістики.

Прямі методи оцінки логістичної діяльності характеризують час та затрати, які підприємство здійснює у результаті фінансово – господарської діяльності. Проте розрахунок даної групи показників тісно пов'язаний із доступом до джерел інформації. Фінансова звітність, яка складається у результаті фінансово – господарської діяльності не відображає рівень витрат на транспортування, вони включаються до загальної суми витрат.

Крім того, організація логістичної діяльності залежить від структури підприємства. Чим розгалуженіша структура організації, тим більше джерел відповідальності у напрямку логістики. Така структура призводить до втрати часу з моменту прийняття рішення, його узгодження із керівництвом та закупівлею матеріальних активів.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

2.1 Вплив зовнішнього середовища на логістичну діяльність підприємства

Підприємство «АрселорМіттал Кривий Ріг» – одне з найпотужніших підприємств гірничо-металургійного комплексу, займає лідируючі позиції на території України. Починаючи з 2007 року підприємство стало частиною міжнародної корпорації АрселорМіттал – найбільшого виробника сталі в світі.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у своєму складі має наступні виробничі структури:

- шахтоуправління з підземного видобутку руди,
- гірничо-збагачувальний комплекс,
- коксохімічне виробництво,
- металургійне виробництво (аглодоменний, сталеплавильний та прокатний департаменти) [45].

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» спеціалізується на виробництві довгомірного прокату: арматура, катанки із звичайних і низьколегованих марок сталі, агломерат, концентрат, кокс, чавун, сталь, сортовий та фасонний прокат.

Обсяг продажів продукції «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2019 році склав 4,5 млн. тон в 62 країнах світу. До основних споживачів продукції підприємства належать:

- країни Близького Сходу (33%),
- Північна та Західна Африка (17%),
- Латинська Америка (8%),
- Європа (7%).

На внутрішньому ринку країни реалізується приблизно 22 % продукції компанії.

Основними показниками, які дають змогу оцінити ефективність виробничої діяльності будь – якого підприємства є сукупний дохід, витрати та чистий прибуток. Аналіз даних показників дає можливість сформулювати пропозиції щодо покращення фінансового стану підприємства, розкрити можливі резерви підвищення платоспроможності та ліквідності суб'єкта господарювання (див. табл. 2.1.).

Таблиця 2.1.

**Показники виробничо-господарської діяльності ПАТ
«АрселорМіттал Кривий Ріг» станом на 2017-2020 рр., тис. грн.**

Показник	2017	2018	2019	2020	Абсолютне відхилення 2020/2019
Чистий дохід від реалізації продукції, (2000)	66185876	67963171	62409226	63496684	1087458
Собівартість реалізованої продукції, (2050)	56562119	54675902	63503128	58845530	-4657598
Фінансовий результат від операційної діяльності, (2190,2195)	6669963	11809326	-2750338	2066296	4816634
Чистий фінансовий результат, (2350,2355)	5061847	9509163	-2265232	740902	2336134

Складено на основі [45-47]

Розраховані показники дають змогу виявити відхилення у фінансових результатах діяльності підприємства протягом досліджуваного періоду, зокрема: зниження доходу від реалізації продукції за останні три роки на 3776650 тис. грн, збільшення вартості виготовленої продукції на 6941009 тис. грн, наявність збитків як результат операційної та фінансової діяльності підприємства. Це свідчить про виникнення негативних зрушень у структурі капіталу підприємства. Станом на 2020 рік підприємство отримало позитивний фінансовий результат в процесі ведення операційної діяльності. Це проявилось у прирості чистого прибутку підприємства на 2336134 тис. грн.

Варто відзначити, що до основних зовнішніх чинників розвитку логістичної системи підприємства варто віднести:

- географічне розташування (близьке розташування до морського порту Чорного моря, що дозволяє розширювати коло споживачів металургійної продукції)
- наявність залізничного сполучення між країнами (СНД да Європи)
- власна сировинна база (наявні залізрудні шахти та переробні комбінати руди)
- відносно низька собівартість виробництва
- наявність споживачів на ринках, на яких існує потенціал зростання у майбутньому (країни Африки, Близький Схід, Балкани)

Виробництво металу, використання та реалізація металевих руд - основні напрямки діяльності досліджуваного підприємства. Так, станом на 2018 – 2020 роки відбулось незначне скорочення у сфері виробництва сталі, всі інші позиції (використання руди, вугілля та коксу) поступово зростають (див. табл. 2.2). Це свідчить про позитивні тенденції у виробництві та наявність ринків збуту продукції та сировини.

Таблиця 2.2.

Окремі аспекти виробничої діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» станом на 2018 - 2020 рр., млн., тон

Найменування	2018	2019	2020
Виробництво сталі	6,3	5,8	4,8
Використання залізної руди	21,4	21,7	22,9
Використання вугілля	2,9	3,5	3,6
Використання коксу	1,9	2,3	2,6

Джерело: складено на основі [45]

Для розуміння специфіки діяльності підприємства необхідно виділити основні етапи виробничого процесу та асортименту, які безпосередньо впливають на фінансовий результат ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (див. табл. 2.3).

Особливості організації виробничого процесу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Видобуток залізної руди		Види видобутку	Видобуток вугілля	
Агломератне виробництво		Напрями виробництва	Коксохімічне виробництво	
Киснево – конверторне та мартенівське виробництво				
Блюмінг				
Заготівля				
Дрібно сортні стани		Товарні заготовки	Дротові стани	
Арматура в прутах	Сортовий прокат в прутах		Арматура в мотках	Катанка в мотках

Джерело: складено автором на основі [45]

Виробничі процеси у метало – видобувній промисловості мають високо технологічний характер та високий рівень затрат. Тому фінансова робота повинна бути спрямована на підвищення рівня виробництва та прибутковості операційної діяльності.

Крім того, діяльність підприємств гірничо – металургійної промисловості має безпосередній вплив на навколишнє середовище. Це проявляється шляхом забруднення атмосфери, земного та водного фонду країни, наявності відходів у процесі виробництва. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» позиціонує себе як підприємство, головною ціллю якого є добробут працівників та збереження навколишнього середовища. Динаміка окремих показників, які впливають на екологічне середовище зображена в табл 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка окремих показників забруднення навколишнього середовища ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» станом на 2018-2020 роки

Показник	2018	2019	2020
Інвестиції в екологію, млн. грн	472,7	851,2	639,0
Загальна кількість викидів пилу, тис. Тон	35,5	32,1	20,4
Оксид азоту NO _x , тис. Тон	11,3	10,6	9,4
Оксиди сірки SO _x , тис. Тон	8,6	7,9	6,9
Обсяг розміщення відходів, %	51,9	44,8	49,8

Джерело: складено на основі [45]

Динаміка даних показників свідчить про позитивні зрушення, підвищення якості очищувальних технологій виробництва. Крім того, спостерігається тенденція до пожвавлення фінансування екологічної галузі України.

Основна маса доходів ПАТ «АрселорМіттал» Кривий Ріг» формується за рахунок експорту продукції. Однак на світовому ринку металів відбувається перерозподіл ринку на користь Китаю. Вітчизняні підприємства втрачають власні позиції на ринку. Основний перелік факторів зовнішнього середовища, що впливають на ефективність функціонування підприємства, відображено в таблиці 2.5.

Посилення конкурентних переваг Китаю на світовому ринку металургії в першу чергу пов'язане з підтримкою Уряду країни вітчизняного виробника. Потреба у металургійній продукції в Китаї почали задовольняти за рахунок вітчизняного товаровиробника. Така стратегія дозволила китайським металургам закріпити власні позиції на ринку. На відміну від Китаю український Уряд не має на меті підтримку стратегічних галузей народного господарства, особливо якщо вони належать іноземному інвестору.

**Аналіз зовнішнього середовища металургійної галузі України на
основі PEST - аналізу**

Фактори впливу	Прогнозні варіанти розвитку		
	Песимістичний	Реалістичний	Оптимістичний
Політичні (Р): - військові дії на Сході країни, де найбільше скупчення підприємств металургійного комплексу; - зміна законодавства та урядової політики; - недосконала податкова система; - недовіра суспільства до влади.	+ + + +	+ + +	
Економічні (Е): - зростання активності конкурентів на зовнішньому ринку; - низька рентабельність виробництва; - темпи інфляції; - недостатність державного фінансування	+ + + +	+ +	
Соціальні (S): - незайняте працездатне населення; - низький соціальний статус у виробничій сфері; - зниження привабливості працевлаштування в металургійному комплексі.	+ + +	+ +	
Технологічні (Т): - виготовлення морально застарілої продукції; - розвиток конкурентних технологій; - поява науково – технічних досягнень у галузі	+ +	+ +	+

Джерело: [34, 49]

Крім того, на території України відсутні податкове або економічне стимулювання металургії. Це призводить до її поступового занепаду з ряду причин, основними з яких є:

- використання застарілих виробничих фондів та непродуктивних технологій виробництва;
- високий ступінь забруднення навколишнього середовища (повітря, вода, земельний фонд), що потребує вкладання коштів в очисні системи
- відірваність наукових центрів від практичного виробництва. Така ситуація гальмує науковий розвиток даного прогресу.

Не менший вплив на виробничий процес та організацію логістичної діяльності мають економічні фактори. Перш за все мова йде про брак вільних фінансових ресурсів для фінансування процесу простого та розширеного відтворення, здійснення інвестиційної діяльності. Відсутність державної підтримки, постійно зростаючі темпи інфляції та високий рівень оподаткування гальмують подальший розвиток вітчизняного металургійного комплексу. Інвестиційна діяльність підприємств металургійної сфери пов'язана із процесами, які відбуваються як в цілому по країні, так і в середині галузі. Стан інвестування в країні можна розглядати з точки зору поточних та капітальних інвестицій. Поточні інвестиції як джерело фінансування покликані забезпечити виробничий процес, ремонт обладнання та транспорту. Такі інвестиції забезпечуються за рахунок процесу самофінансування (само інвестування), для зовнішніх інвесторів вони не викликають жодного інтересу, тому що мають низький відсоток доходності.

Капітальні інвестиції в свою чергу використовуються для інвестування соціально – економічної інфраструктури, модернізацію виробництва, суспільного виробництва та забезпечення екологічної складової. Стан капітальних інвестицій у 2020 році відображений на рис. 2.1.

У порівнянні з попереднім періодом обсяг капітального кредитування скоротився у більшості регіонів країни: Дніпропетровська область – 75,4%, Донецька область – 33,8%, Луганська - 66,6%. Позитивна динаміка характерна для Київської (31,3%) та Львівської (13,9) областей. Темп зростання обсягів капітального кредитування станом на 01.10.2020 рік становив 64,6%.

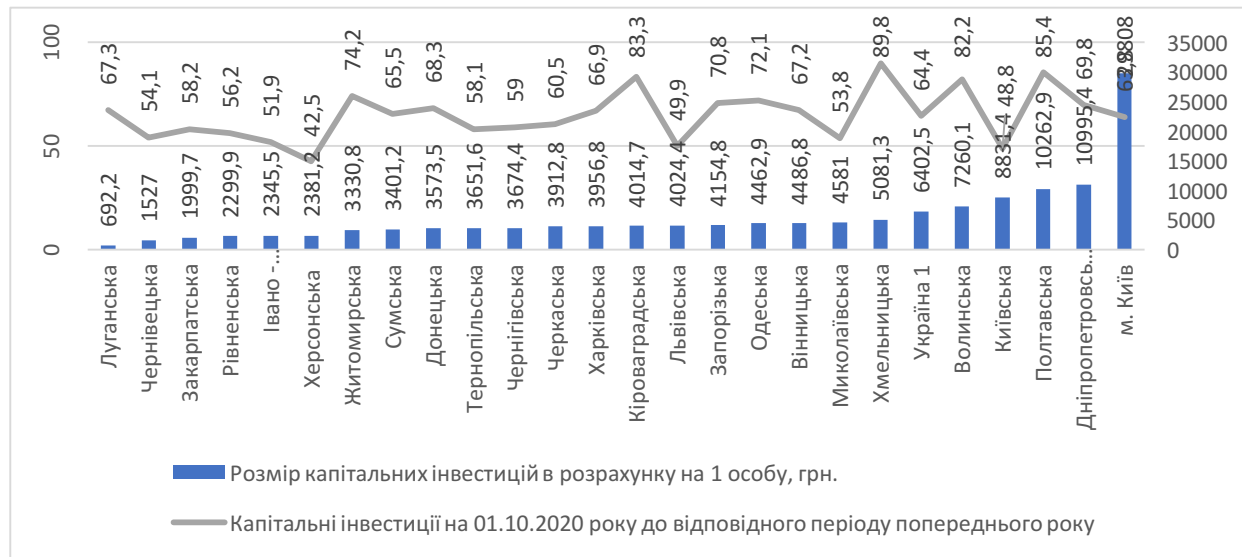


Рис. 2.1. Капітальні інвестиції в розрізі регіонів станом на 01.10.2020 рік

Джерело: складено автором на основі [46]

Така ситуація пов'язана із загостренням коронавірусної інфекції, скороченням обсягів виробництва, що призвело до заморожування більшої частини інвестиційного капіталу фінансово стійких підприємств. Інвестори почали надавати перевагу тим об'єктам інвестування, які мають низький ступінь знецінення: золото, дорогоцінне каміння. Крім того, аналітичні дані розвитку банківського сектору економіки демонструють схильність банківських установ до короткострокових форм кредитування.

У розрізі капітального інвестування, яке фінансується за рахунок державного та місцевого бюджетів у розрахунку на одну особу, варто виділити Полтавську, Хмельницьку та Івано – Франківську області (див. рис. 2.2).

Розвиток економіки країни залежить від стану та інтенсивності розвитку галузей, в межах яких створюється значна частка вартості валового внутрішнього продукту. Металургійна галузь промисловості України, окрім вагомого внеску в розвиток економічної ситуації, забезпечує високий рівень зайнятості у регіональному розрізі та створює розвинену інфраструктуру. Тенденції розвитку вітчизняних підприємств свідчать про відсутність зацікавленості з їх боку до вкладання коштів в інвестиційну сферу.

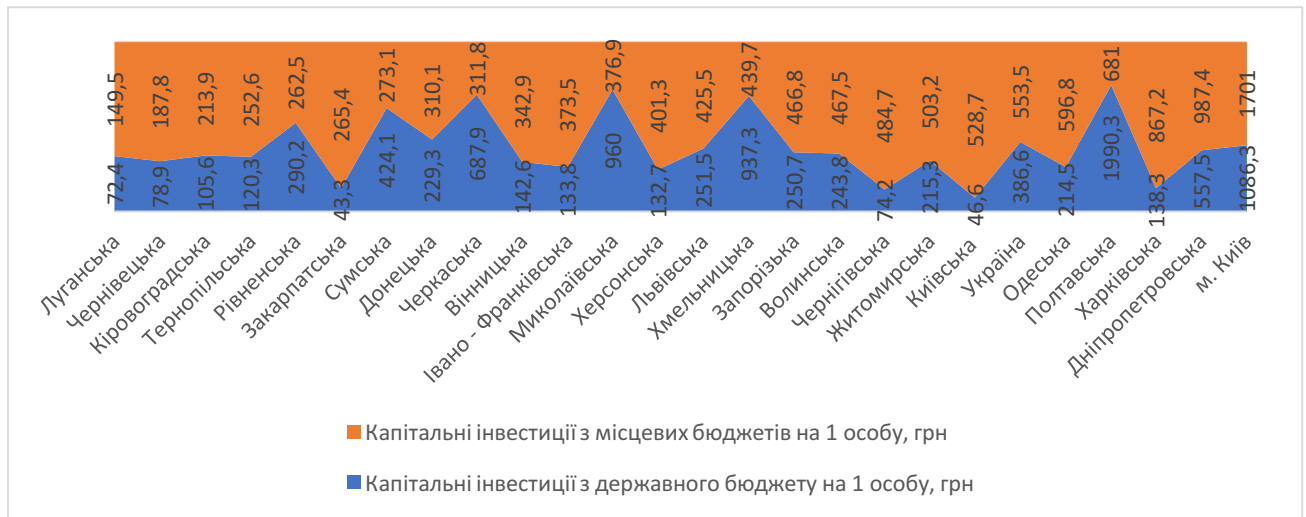


Рис.2.2. Капітальні інвестиції з державного та місцевих бюджетів у 2020 році на 1 особу, грн

Джерело: складено автором на основі [46]

Зважаючи на фактори, які формують зовнішнє середовище діяльності підприємства, організація логістичної діяльності повинна бути побудована згідно наступних етапів [49-52]:

1. Встановлення мети створення бізнес-процесу передбачає формування чіткої задачі, яка відповідала б на питання: «для чого? з якою метою?». Крім того, мета створення бізнес-процесу повинна бути обумовлена стратегічними цілями підприємства.
2. Встановлення меж організації та повноважень – на даному етапі відбувається розподіл організаційних та функціональних обов'язків, які спрямовані на швидку та ефективну розробку конкретного бізнес - процесу;
3. Визначення учасників процесу – визначається взаємозв'язок між внутрішніми та зовнішніми учасниками, які задіяні в організації та подальшому розвитку бізнес – процесу підприємства;
4. Вимог до ресурсів для забезпечення організації – пошук ресурсів для розробки та впровадження бізнес – процесу у виробничий або управлінський процес. Їх організація може відбуватись за рахунок власних джерел шляхом

рефінансування прибутку або шляхом залучення коштів на кредитній або інвестиційній основі;

5. Розробка критеріїв оцінки ефективності процесу – передбачає формування нормативів, які дозволять надати об'єктивну оцінку результативності процесу. Це можуть бути як технологічні, так і економічні показники. Їх зміст прямо залежить від сфери діяльності виробничого процесу;

6. Формування діаграми розвитку процесу здійснюється шляхом планування відповідних показників (нормативного або економічного змісту) або передбачення результатів засобами математичного програмування з використанням визначеного алгоритму дій;

7. Розробка процесів щодо вдосконалення новоствореного процесу – на основі імітаційного моделювання або очікуваних результатів вносяться відповідні корективи розвитку бізнес – процесу промислового підприємства;

8. Формування та розробка відповідної структури документів – формується на початковому та остаточному етапі організації та впровадження бізнес процесів. На даному етапі ведеться розробка технологічної документації, наказів, інструкцій, нормативів, актів, встановлення відповідних форм звітності тощо.

Зважаючи на вище переглянуті показники, варто провести комплексний аналіз фінансового стану підприємства, визначити сильні та слабкі сторони діяльності. Крім того, необхідно здійснити дослідження ліквідності та платоспроможності підприємства, виокремити альтернативні шляхи вирішення визначених проблем.

2.2. Особливості організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Операційні бізнес-процеси промислових підприємств України охоплюють кілька етапів:

- виробничі бізнес – процеси;
- логістичні бізнес – процеси;
- маркетингові заходи просування товарів на ринок.

Оцінка ефективності організації бізнес-процесів промислового підприємства здійснюється з використанням великої кількості методів, заснованих на загальновідомих нормативах або власних судженнях фахівця. Одним із поширених методів аналізу операційних бізнес – процесів промислового підприємства є SWOT - аналіз ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (табл. 2.6)

Таблиця 2.6

SWOT – аналіз ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Сильні сторони	Шанси
Значні запаси залізної руди з низькою собівартістю	Підвищення власних конкурентних переваг
Диверсифіковані джерела коксівного вугілля	Забезпечення безперервності виробничих процесів
Сприятливе географічне положення	
Слабкі сторони	Загрози
Забруднення навколишнього середовища	Загострення конкуренції
Недостатня продуктивність виробництва	Зміни в законодавчому полі
Залежність від зовнішніх ринків збуту	Простій продукції на залізничних коліях в наслідок низької продуктивності діяльності

Джерело: складено автором на основі [49]

Проведений аналіз сильних та слабких сторін ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» дозволяє зробити висновок про наявність потенціалу до нарощування виробничих потужностей та пошуку нових ринків збуту продукції власного виробництва.

Для розуміння специфіки організації бізнес-процесів у виробничій сфері

необхідно виділити основні етапи виробничого процесу та асортименту, які безпосередньо впливають на фінансовий результат ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (див. табл. 2.3).

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у своєму складі має наступні виробничі структури:

- шахтоуправління з підземного видобутку руди,
- гірничо-збагачувальний комплекс,
- коксохімічне виробництво,
- металургійне виробництво (аглодоменний, сталеплавильний та прокатний департаменти) [44].

До переваг організації виробничих бізнес-процесів підприємства варто віднести наявність власних родовищ залізної руди, комбінатів проміжної переробки та наявність автопарку.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» спеціалізується на виробництві довгомірного прокату:

- арматура,
- катанки із звичайних і низьколегованих марок сталі,
- агломерат,
- концентрат,
- кокс, чавун, сталь,
- сортовий та фасонний прокат,
- сульфат амонію (для потреб сільського господарства),
- сирий бензол,
- кам'яновугільну смолу [44].

Відсутність доступу до внутрішньої технічної документації не дає можливості для проведення комплексної оцінки якості бізнес – процесів у виробничій сфері. Процес організації виробництва складається з етапів: видобуток руди, транспортування сировини до переробних цехів, переробка сировини, реалізація сировини та похідних матеріалів.

Організація виробничого процесу на підприємстві забезпечується шляхом використання конкретних методів та засобів комунікацій та заохочень.

На початковому етапі виробництва (видобуток сировини) – робота здійснюється на основі норм видобутку сировини на звітний період (зазвичай на добу). Це дозволяє уникнути позапланових показників і забезпечує безперебійний процес виробництва.

З точки зору методів заохочення працівників варто виділити виплату понаднормових заохочень, надання можливостей підвищення кваліфікації.

Керівництво агломератного, сталеплавильного та прокатного департаментів виконують функції згідно посадових інструкцій, бюджету доходів та витрат, норм виробничих запасів. Вони відповідають за збагачення та подальшу переробку руди. Представники даної гілки організаційної структури несуть безпосередню відповідальність перед директорами департаменту з продажів, охорони здоров'я, фінансовим директором.

Фінансовий директор очолює бухгалтерію та фінансовий відділ, основними функціональними обов'язками яких є облік отриманих матеріалів, ведення фінансової та бухгалтерської звітності, нарахування заробітної плати (премій та надбавок) та розрахунки з органами влади. Крім того, безпосередньо співпрацює з заступником генерального директора з правових питань.

Взаємодія директора з департаменту продаж та директора з стратегій, планування та інформації лежить у площині планування потенційних продаж продукції та сировинних матеріалів ґрунтуючись на комплексному дослідженні ринку та маркетингових технологіях. Варто зазначити, що цей етап планування не повинен суперечити загальному плану розвитку групи АкселорМіттал.

Генеральний директор співпрацює безпосередньо з топ менеджерами компанії. На даному рівні здійснюється пошук альтернативних шляхів отримання прибутку та підвищення уже існуючих фінансових результатів

діяльності підприємства.

Крім того, управління логістичною діяльністю повинно бути скореговане відповідно до стратегічних цілей виробничого підприємства. До пріоритетних принципів організації виробництва варто віднести:

- забезпечення виробництва високоякісної продукції згідно стандартів та технологічних вимог;
- ощадливість виробництва – зменшення нераціонального використання фінансових ресурсів у процесі виробничої та управлінської діяльності промислового підприємства;
- зниження виробничих витрат шляхом вдосконалення технологій виробництва або скорочення виробничого циклу;
- безперервне навчання персоналу – підвищення професійних здібностей працівників підприємства, підвищення рівня їх професійних вмінь та навичок;
- адаптація технологій виробництва до зменшення викидів у атмосферу з метою мінімізації забруднення навколишнього середовища;
- комплексна реалізація продукції та товарів похідного значення для зменшення частки залишків у складських приміщеннях.

Організаційну структуру ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» умовно можна поділити на:

- управлінський – формування цілей та задач підприємства, коригування діяльності підприємства для координації із стратегією підприємства. Крім того, основним завданням управлінського менеджменту є підтримання фінансової стійкості та платоспроможності підприємства для забезпечення безперервного виробничого процесу,
- виконавчий – середня ланка управління, здійснює взаємозв'язок між виконавчим та виробничими рівнями, здійснює контроль на основі нормативів,
- виробничий рівні – видобуток сировини та виробництво продукції (див. рис. 2.3.).



Рис. 2.3 Організаційна структура промислового підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Джерело: складено автором на основі [44]

З точки зору організації логістичної діяльності підприємства у межах стратегії компетенції у даній сфері розподілені між заступником генерального директора з виробництва та заступником директора з постачання. Вони у взаємодії здійснюють організацію логістичного процесу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», проте остаточне рішення приймає генеральний директор.

Завдання управлінського рівня – організація діяльності підприємства відповідно до стратегічних цілей підприємства.

Виконавчий рівень – виконує функцію доведення рішень керівництва компанії до бригадирів та робітників підприємства. Виробничий рівень організаційної структури спрямований на забезпечення безперервного виробничого процесу, поточне обслуговування виробничого обладнання та ін.

Заступники генерального директора працюють у трьох напрямках розвитку, що відповідають стратегічній спрямованості підприємства. Їх основним завданням є планування та контроль виробничої та управлінської діяльності компанії.

Найбільше навантаження припадає на директорів департаментів підприємства. У коло їх зобов'язань входить координація виробничого процесу на всіх стадіях видобутку сировини та виробництва кінцевого продукту.

Розглядаючи організаційну структуру з низу до гори слід відзначити, що вагома частка відповідальності за виробничий процес покладена на керівників департаментів агломератного, сталеплавильного та прокатного департаменту. Їх посадові обов'язки обмежені нормативними показниками, які передаються з вищого рівня та є обов'язковими для виконання.

Досліджуючи організаційну структуру ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» варто звернути увагу, що вона суміщає в собі дві форми організації підприємницької діяльності – дивізійну та матричну. Поєднання цих організаційних структур дозволяє підвищити ефективність організації управлінських та виробничих процесів. Проте, поруч із позитивними аспектами такої організації, існує ряд негативних моментів: часткове дублювання функціональних обов'язків, високий рівень навантаження на керуючий апарат

Для підвищення ефективності діяльності основних виробничих етапів

важливим є питання організації логістичних процесів. Вони дозволяють економити час у процесі перевезень сировини до пунктів переробки, прискорюють доставку продукції або товарів похідного виробництва до кінцевого споживача. Логістичний процес ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» зображено на рис 2.4.

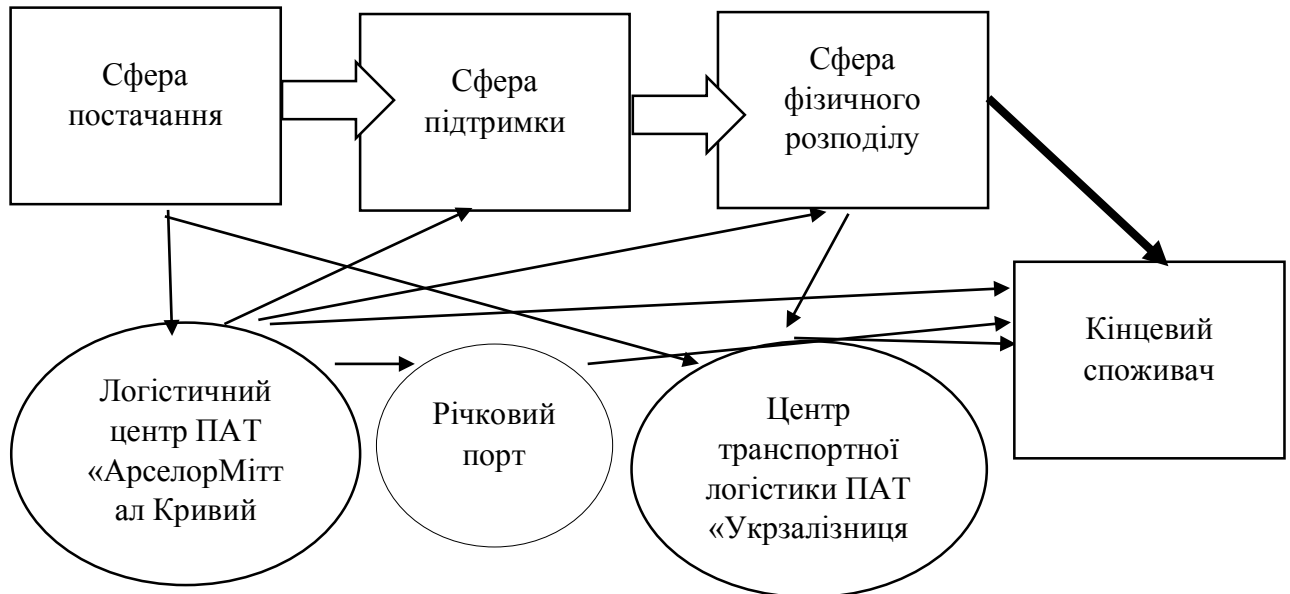


Рис. 2.4. Схема організації логістичних процесів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» станом на 2019 – 2020 роки

Джерело: складено автором на основі[44]

Основна маса продукції, яка виготовляється, реалізується за межами України: близько 80 % продукції експортується, 20% - розподіляється в межах країни. Це зумовило розгалуження логістичної структури підприємства. Для реалізації продукції власного виробництва ПраТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» використовуються:

1. Транспортні засоби власного логістичного центру;
2. Транспортні засоби ПАТ «Укрзалізниця»;
3. Річковий транспорт.

Така система логістики поруч і з позитивними аспектами, має ряд недоліків. Використання центру логістики ПАТ «Укрзалізниця» призводить до формування проблем, пов'язаних із зростанням часу транспортування вантажу до кінцевої точки відвантаження товарів, тривалий зростання часу

розвантаження та порушення строків доставки, обумовлених у договорах між продавцем та покупцем. Нормативне значення користування вагонами на даному етапі перевищує 21,4 години. Це викликає додаткові фінансові втрати щодо порушення умов поставки товарів, простій виробництва.

Крім того, на організацію логістичної діяльності має безпосередній вплив маркетингова стратегія виробництва. Ефективність маркетингової стратегії залежить від стратегічних цілей компанії та методів просування товарів на ринок. Напрями організації маркетингової політики підприємства зображені на рис. 2.3.

Варто відзначити, що підприємство використовує практично однакові підходи до оцінки якості продукції на зовнішньому та внутрішньому ринках шляхом проведення анкетування клієнта. У процесі формування замовлення покупець чітко формує основні вимоги до металопродукції, яку бажає придбати. Наступним кроком є обробка отриманої інформації, запуск виробничих потужностей у чітко встановлені замовником строки.

З метою задоволення споживачів підприємство здійснює оцінку технічних характеристик товару, маркування для швидкої ідентифікації, зберігання упаковки продукції та інше.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» використовує широке коло інструментів просування товару на внутрішній та зовнішній ринки. Обсяги продажів зростають, що свідчить про ефективність впровадженої маркетингової стратегії. Проте варто відзначити необхідність застосування переважно прямих методів просування товару, не залучаючи посередників між покупцем та продавцем.

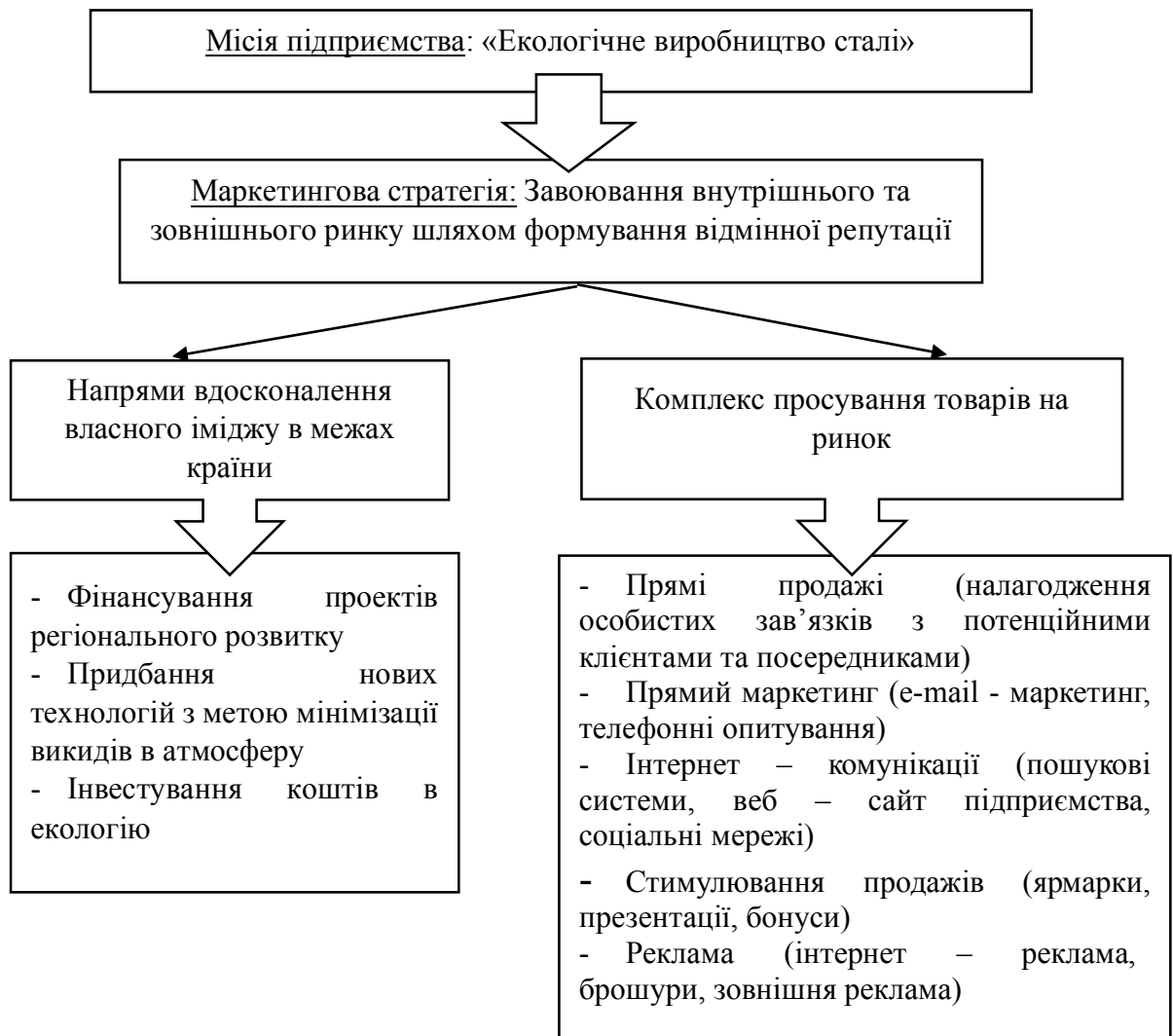


Рис. 2.5. Основи формування маркетингової стратегії ПАТ

«АрселорМіттал Кривий Ріг»

Джерело: складено автором на основі [44]

Виробничі процеси у метало – видобувній промисловості мають високо технологічний характер та високий рівень затрат. Тому управління бізнес - процесами повинне бути спрямованим на підвищення рівня виробництва та прибутковості операційної діяльності.

Практика функціонування доводить ефективність організації логістичної системи ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у поєднанні всіх складових фінансової діяльності підприємства. Наявність стійкої логістичної структури є результатом взаємодії управлінської, організаційної та виробничої ланок (бізнес – процесів).

Дослідивши структуру та напрями організації діяльності варто зосередити увагу на методах оцінки логістичної складової діяльності підприємства у взаємозв'язку з усіма елементами системи підприємства.

2.3. Оцінка системи управління логістичною діяльністю ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Визначальним фактором виробничої діяльності підприємства є отримання позитивного фінансового результату. Він формується у процесі здійснення підприємством операційної, фінансової та інвестиційної діяльності (табл. 2.7). Питома вага кожного з виду надходжень дає можливість оцінити ефективність діяльності підприємства та рівень планування, виокремити визначальні фактори, які впливають на загальний кінцевий результат.

Таблиця 2.7

Динаміка фінансових результатів діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг » 2018 – 2020 рр., тис. грн.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020р.	Відхилення 2020 р./2019р.	
				абсолютне, тис. грн.	відносне, %
1	2	3	4	5=4-3	6=4÷3×100
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, послуг)	67963171	62409226	63496684	-4466487	6,6
Собівартість реалізованої продукції	56562119	63503128	58845530	2283411	4,04
Валовий прибуток (збиток)	13287269	-1093902	4651154	-8636115	-65
Інші операційні доходи	1331586	1021585	-	-	-
Адміністративні витрати	2700633	2567827	2159849	-540784	-20,02
Витрати на збут	50677	63169	48092	-2585	-4,7

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6
Інші операційні витрати	58219	50677	701915	643696	1105,6
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	11809326	-2750338	2066296	-9743030	-82,5
Інші фінансові доходи	78037	572180	22373	-55664	-71,3
Фінансові витрати	525610	525124	1240995	715385	136,1
Прибуток (збиток) до оподаткування	11361753	-2703282	847674	-10514079	-92,5
Витрати (дохід) з податку на прибуток	1852590	438050	106772	-1745818	-94,2
Чистий прибуток (збиток)	9509163	-2265232	740902	-8778261	-92,2

Джерело: розраховано автором на основі [44-47]

Чистий дохід від реалізації продукції у звітному періоді зменшився на 5553945 тис. грн., а собівартість продукції зросла на 58035538 тис. грн. Крім того, на розмір кінцевого результату у звітному періоді вплинуло зростання витрат на збут продукції, розмір кредиторської заборгованості та довгострокових зобов'язань підприємства. Показники, наведені в таблиці 2.2 свідчать про залежність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» від операційної діяльності підприємства (рис. 2.6.).

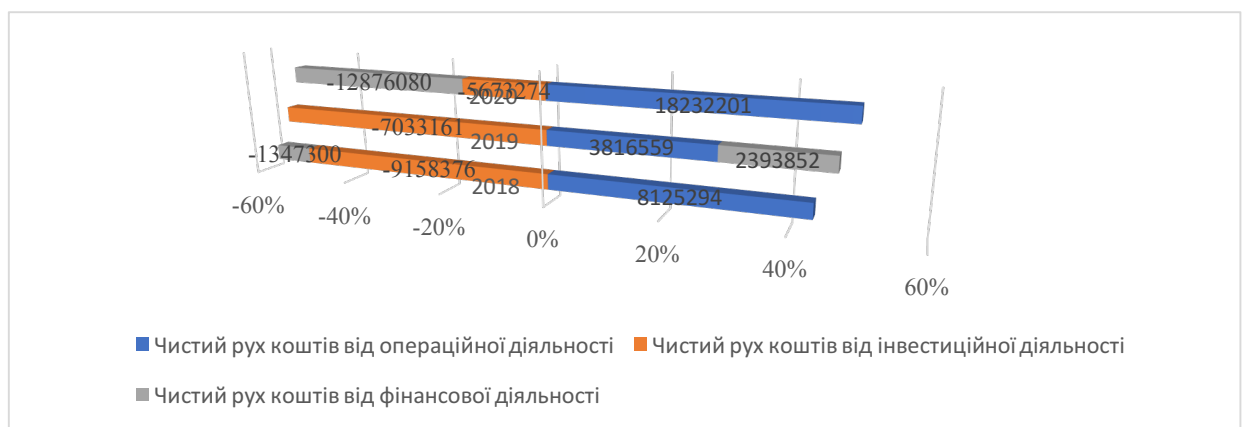


Рис. 2.6. Структура доходної частини підприємства станом на 2018 – 2020 роки [44-47]

Аналіз «Звіту про рух грошових коштів» демонструє позитивну динаміку лише у частині фінансового результату від операційної діяльності

підприємства. Зменшення руху коштів від операційної діяльності з 2018 по 2019 роки пов'язаний із зниженням обсягів виробництва, загостренням конкуренції на світовому ринку, обмеженнями, пов'язаними із вірусною інфекцією тощо. Це призвело до того, що у 2019 році підприємство отримало збиток. У 2020 році ситуація покращилась, про що свідчать аналітичні дані, відображені у таблиці 2.3.

Чистий рух коштів за результатами фінансової діяльності 2018 та 2020 має від'ємний результат, який зумовлений виплатою дивідендів основним держателям акцій підприємства. У 2019 році підприємство отримало 2393852 тис. грн. за операціями від участі в капіталі інших підприємств.

Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності у динаміці поступово зменшується при від'ємному фінансовому результаті. З 2018 по 2019 роки сума інвестицій скоротилась на 23,2 %, що у грошовому вираженні становило 125215 тис. грн.. У 2020 році інвестиційна активність порівняно з 2019 скоротилась на 19,3%. Така ситуація дозволяє припустити, що на підприємстві існують проблеми з платоспроможністю та ліквідністю активів.

Залежність підприємства від операційної діяльності призводить до зростання залежності кінцевого фінансового результату від зовнішніх чинників. Зокрема, ринкова кон'юнктура, сировинна база, економічний, політичний клімат, зміни податкового законодавства, епідеміологічної ситуації.

У поточному році спостерігається стрімке зниження результативності підприємства. З 2018 – по 2020 роки підприємство мало приріст прибутку від операційної діяльності, проте на цей показник вагомий вплив має собівартість продукції. У порівнянні з 2018 роком у поточному періоді собівартість зросла на 12%, а приріст прибутку від операційної діяльності склав 413%. Це свідчить про незначні відхилення у фінансовій роботі у напрямку фінансового планування.

У розрізі витратної частини варто звернути увагу на зростання витрат на

збут продукції тому що підприємство здійснюючи логістичні операції користується як власним автопарком, так і послугами Укрзалізниці. Крім того, постійні простой залізничного транспорту з невідвантаженою продукцією зменшують продуктивність праці самого підприємства, так і сприяють зростанню вартості залізничного транспорту.

Варто зауважити, що зростання собівартості пов'язане із придбанням виробничого обладнання, яке забезпечує мінімізацію викидів у атмосферу країни, витратами на підвищення якості та кваліфікації управлінського та виробничого персоналу підприємства, зростання питомої ваги маркетингових досліджень на зовнішньому ринку збуту.

Отриманий фінансовий результат досліджуваного підприємства свідчить про виникнення проблем, які пов'язані з недосконалим плануванням та залежність підприємства від об'ємів продажу продукції власного виробництва. Обсяги доходів від іншої операційної та фінансової діяльності коливаються в межах 0,1 – 2%.

Для більш поглибленого аналізу варто розрахувати показники рентабельності (прибутковості) підприємства. Вони дають змогу оцінити ефективність виробничої діяльності та структури капіталу підприємства.

Ключовим індикатором результативності підприємства є показники рентабельності. Вони дають змогу оцінити ефективність використання капіталу, реалізації продукції та операційної діяльності (табл. 2.8)

Таблиця 2.8

**Динаміка показників рентабельності підприємства ПАТ
«АрселорМіттал Кривий Ріг» станом на 2018 – 2020 роки**

Показник	2018	2019	2020	Відхилення	
				2019/ 2018	2020/ 2019
Рентабельність сукупного капіталу	9,7	-2,32	0,8	-12,1	3,16
Рентабельність власного капіталу	12,77	-3,74	1,2	-16,5	4,95
Рентабельність продаж	13,99	-3,63	1,2	-17,6	4,8
Рентабельність продукції	17,39	-5,57	1,3	21	4,8

Джерело: розраховано автором на основі [44]

Зростання рентабельності продаж у 2020 році на 4,8 пункти призвело до зростання показника рентабельності продукції (1,26%). В цілому станом на 2020 рік спостерігаються позитивні зрушення по всіх показниках рентабельності у порівнянні з 2019 роком. Це пояснюється зростанням доходності операційної діяльності підприємства у формі позитивного фінансового результату.

Крім того, варто відзначити, що якість організації логістичного процесу підприємства характеризують показники ділової активності. Коефіцієнт оборотності активів характеризує ефективність використання виробничих ресурсів і може слугувати індикатором рентабельності роботи підприємства. Даний показник у динаміці повинен зростати, однак за останній рік він знизився на 0,1. Дане відхилення не є критичним, потрібно зробити подальший аналіз показників ділової активності.

Фондовіддача протягом 2017 – 2019 років знизилась на 0,1. Даний показник говорить про те, який обсяг продукції виготовило підприємство та надало послуг на 1 гривню вкладеного капіталу в основні засоби.

Таблиця 2.9

**Динаміка показників ділової активності ПАТ «АрселорМіттал
Кривий Ріг» станом на 2017 – 2020 рр.**

Показник	2017	2018	2019	2020
1	2	3	4	5
Оборотність активів	0,7	0,7	0,6	0,6
Фондовіддача	1,4	1,4	1,3	1,3
Коефіцієнт оборотності обігових коштів, обороти	1,9	1,7	1,7	1,7
Період одного обороту обігових коштів, (дні)	105	50	52	51
Коефіцієнт оборотності запасів, обороти	6,2	4,4	6,4	5,8
Період одного обороту запасів, дні	43	44	63	62
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	11	11	21	18
Коефіцієнт оборотності готової продукції, обороти	50	24	43	42
Період погашення кредиторської заборгованості, дні	26	23	27	21
Коефіцієнт оборотності власного капіталу, обороти	3,9	4,5	2,3	2,7

Джерело: розраховано автором на основі [44]

Коефіцієнт оборотності активів характеризує ефективність використання виробничих ресурсів і може слугувати індикатором рентабельності роботи підприємства. Даний показник у динаміці повинен зростати, однак за останній рік він знизився на 0,1. Дане відхилення не є критичним, потрібно зробити подальший аналіз показників ділової активності.

Фондовіддача протягом 2017 – 2020 років знизилась на 0,1. Даний показник говорить про те, який обсяг продукції виготовило підприємство та надало послуг на 1 гривню вкладеного капіталу в основні засоби.

Коефіцієнт оборотності обігових коштів у 2018 – 2020 роках у порівнянні з 2017 роком знизився на 0,2. Даний показник сигналізує про зменшення обсягів реалізованої продукції, яка припадає на одну гривню. Це, в першу чергу, пов'язано із зменшенням фінансового результату від операційної діяльності у 2018 році, та отриманими збитками у 2019 році.

Період одного обороту обігових коштів у протягом трьох років знизився на 53 дні. Цей показник свідчить про підвищення ефективності процесу управління оборотними активами ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Коефіцієнт оборотності запасів вказує на підвищення ефективності управління виробничими запасами. Даний показник у 2018 році знизився на 1,8, проте вже у 2020 році зріс на 19 оборотів.

Період одного обороту запасів з 2017 по 2020 рік зріс на 19 днів. Це свідчить про збільшення часу зберігання на складі, що в свою чергу гальмує виробничий процес та знижує оборотність робочого капіталу. Проте, враховуючи зменшення частки запасів на складах, таку динаміку можна пов'язати із специфікою виробництва підприємств металургійної галузі.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості протягом 2017 – 2018 років був на сталому рівні і становив 11. Проте у 2020 році відбулось його стрімке зростання на 7 пунктів, дане зрушення відбулось у межах норми. Це з теоретичної точки зору є негативним явищем, проте політика підприємства у напрямку управління дебіторською заборгованістю свідчить про позитивну динаміку даного показника.

Коефіцієнт оборотності готової продукції у 2019 – 2020 роках зріс на 6 пунктів у порівнянні з 2017 роком, і на 18 пунктів у порівнянні з 2018 роком. Показник знаходиться у межах норми.

Період погашення кредиторської заборгованості повинен поступово зменшуватись. Однак, станом на 2017 - 2019 рік вона зростає з 23 до 27 днів. У 2020 році показник зменшився у порівнянні з попередніми періодами на 5 пунктів.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу зазнав негативних зрушень. Найбільший розмір даного показника був зафіксований у 2018 році – 4,2, однак у 2019 році він знизився на 2,2 пункти і становив 2,3. Станом на 2020 рік даний показник поступово зріс, що свідчить про вирівнювання фінансової спроможності підприємства.

Для аналізу продуктивності логістичної системи розрахуємо показники, які дадуть змогу оцінити управлінський потенціал даного напрямку діяльності підприємства (див. табл. 2. 10).

Таблиця 2.10

**Показники оцінки стану організації логістичної діяльності
підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»**

Показник	2018	2019	2020
Кількість розвантажень на 1 робітника (місяць)	325,3	287,6	278,5
Кількість скомплектованих замовлень на робітника	138	122,4	101,9
Оборот логістичних активів	1,3	1,1	-0,9
Рентабельність інвестицій, вкладених у розвиток логістики	10,8	9,7	-6,5
Оборотність запасів	6,4	4,4	6,2
Частка логістичних затрат у загальній структурі витрат	0,3	0,4	0,6
Рентабельність збутових каналів	2,3	1,8	1,7
Надійність поставок	0,7	0,9	0,8
Готовність підприємства до поставок	258	297	254
Гнучкість виконання замовлень	1	1	1
Гнучкість оплати	748	754	678
Середній запас на складах	467	425	378
Середній строк запасу	87	76	83
Час обігу товару	120	118	106
Частка запасів в обігу	75	78	83

Джерело: розраховано автором на основі [44-47]

Динаміка показника розвантажень на одного робітника показує незначне зменшення. Станом на 2020 рік даний показник у порівнянні з 2018 роком знизився на 14,4%. Таке зниження можна пояснити наступними факторами:

- зменшення кількості замовлень у зв'язку виникненням епідеміологічної ситуації як в країні, так і поза її межами;
- зростання собівартості виготовленої продукції;
- виникнення часових розривів у зв'язку з недовиконанням зобов'язань компаній перевізників.

Показник оборотності логістичних активів характеризує період, за який оборотні активи проходять повний виробничий цикл (запаси сировини, комплектуючих матеріалів), стан та період ліквідації дебіторської та дебіторської заборгованості підприємства.

Маневреність робочого капіталу показує частку запасів у власних виробничих активах, дає можливість оцінити ефективність управління запасами підприємства як складової логістичного управління. Чим більше частка, тим нижча маневреність капіталу підприємства. У 2018 – 2019 році цей показник знаходився на сталому рівні – 0,5, у 2020 році відбулося зростання на 0,3 позначки. Для більшої деталізації варто розглянути розмір виробничих запасів підприємства(див. рис. 2.7).

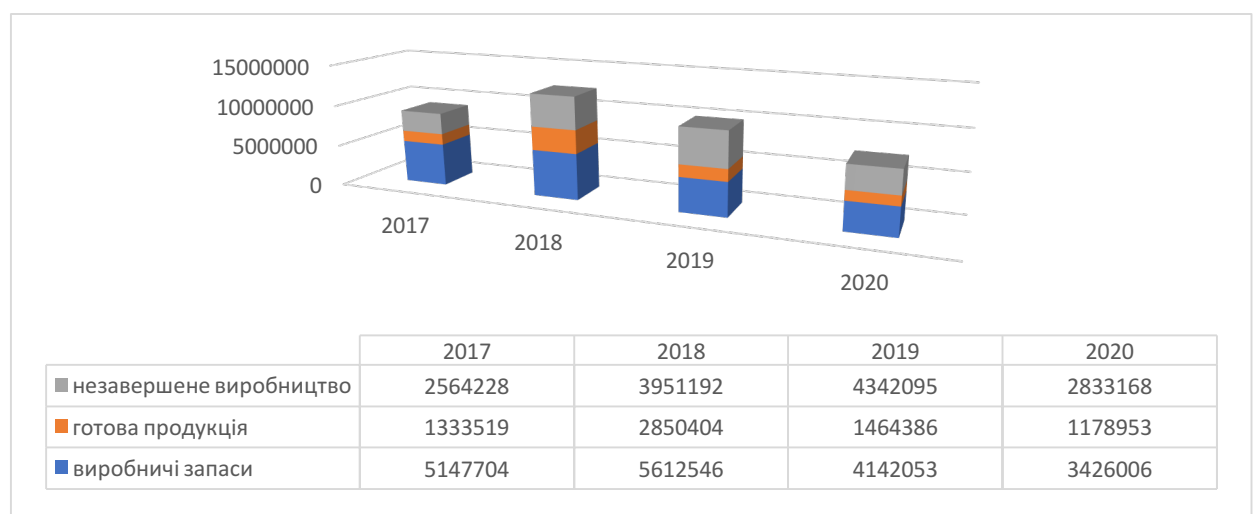


Рис. 2.7. Структура виробничих запасів ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» станом на 2018 – 2020 роки

Джерело: [44-47]

Розмір виробничих запасів у досліджуваному періоді поступово зменшився за рахунок готової продукції та виробничих запасів. Однак наявна частка незавершеного виробництва зменшує маневреність робочого капіталу підприємства.

Маневреність власних обігових коштів показує частку, яку займають гроші та їх еквіваленти у структурі оборотного капіталу. Чим вищий їх рівень, тим вищий потенціал у сфері платоспроможності. У період з 2018 по 2020 році ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» даний показник коливався в межах 0,1 – 0,2. Частка грошей та їх еквівалентів у структурі оборотних активів зображено на рис. 2.8.

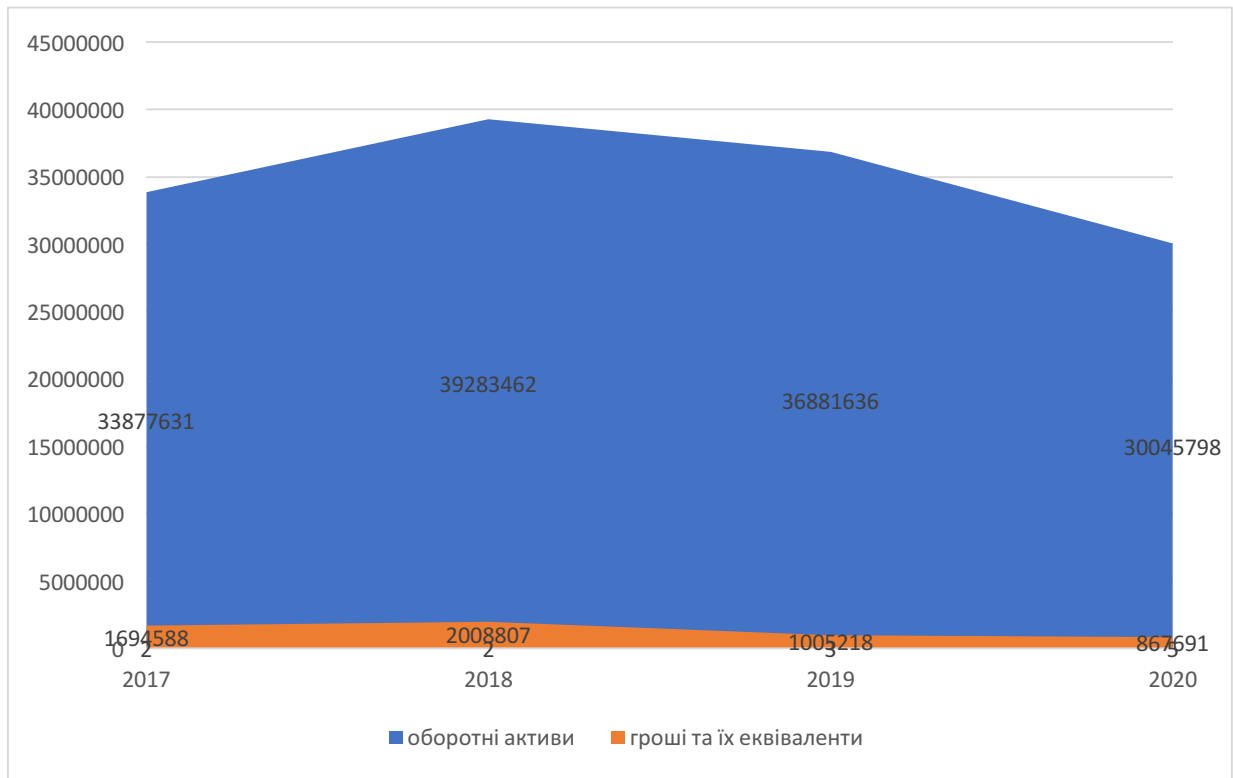


Рис. 2.8. Питома вага грошових еквівалентів в оборотних активах ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» станом на 2017 – 2020 роки , тис. грн
Складено на основі [44-47]

Вартість оборотних активів зросла у 2018 році на 5405831 тис грн, проте вже в 2019 році їх вартість знизилась на 2401826 тис. грн. Пропорційно зазнало зменшення частка грошових коштів та їх еквівалентів, що в свою чергу гальмує платоспроможність підприємства. У 2020 році частка оборотних

активів менша, ніж за весь досліджуваний період: у порівнянні з 2017 роком їх сума зменшилась на 11,3%, а в порівнянні з 2019 роком – на 18,5%.

Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів протягом досліджуваного періоду коливався у межах 1,3-1,9. Даний коефіцієнт у динаміці повинен зростати, оскільки він характеризує спроможність підприємства забезпечити виробничий процес у довгостроковій перспективі.

Коефіцієнт покриття запасів показує, чи достатньо власних джерел фінансування для виробничих та невиробничих запасів. Дослідження даного коефіцієнта показує позитивну динаміку у 2018 році (від 0,5 до 2,8) та поступове зменшення показника у 2019 році на 0,8, у 2020 році показник становив 1,8.

Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) характеризується позитивною динамікою. Протягом досліджуваного періоду цей показник коливався в межах 0,7 – 0,8. Це демонструє спроможність підприємства придбати оборотні активи за рахунок власних коштів на 70 – 80%.

Нормативне значення коефіцієнта фінансової залежності лежить у площині 1,6 – 2,5. У досліджуваному періоді він коливався в межах з 1,24 до 1,38. Ці показники відповідають теоретично допустимим значенням, однак їх ефективність можна оцінити порівнюючи з іншими підприємствами даної галузі.

Зростання дебіторської заборгованості знижує оборотність фінансових засобів підприємства у процесі виробничої діяльності, спричиняє брак вільних активів. Динаміка дебіторської та кредиторської заборгованості зображена на рисунку 2.9.



Рис. 2.9. Динаміка дебіторської та кредиторської заборгованості ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» станом на 2017 – 2020 роки, тис. грн.

Складено на основі [44-47]

Динаміка кредиторської та дебіторської заборгованості 2017 – 2019 років свідчить про негативні зрушення у власному капіталі підприємства. Платоспроможність обмежена зростанням дебіторської заборгованості у короткостроковій перспективі, практичним зрівнянням рівня кредиторської і дебіторської заборгованості у 2019 році. Це призводить до обмеження фінансових потоків, які забезпечують виробничий процес та може призвести до виникнення кризи ліквідності, і як наслідок, кризи платоспроможності підприємства. Проте у 2020 році розмір кредиторської та дебіторської заборгованості скоротився практично в три рази, що свідчить про підвищення рівня платоспроможності підприємства.

Частка логістичних затрат у загальній структурі витрат підприємства зростає протягом досліджуваного періоду. Це, в першу чергу, пов'язано із зростанням інвестицій у закупівлю вантажної техніки та техніки для перевезення робітників підприємства між виробничими секторами (див. рис. 2.10.).

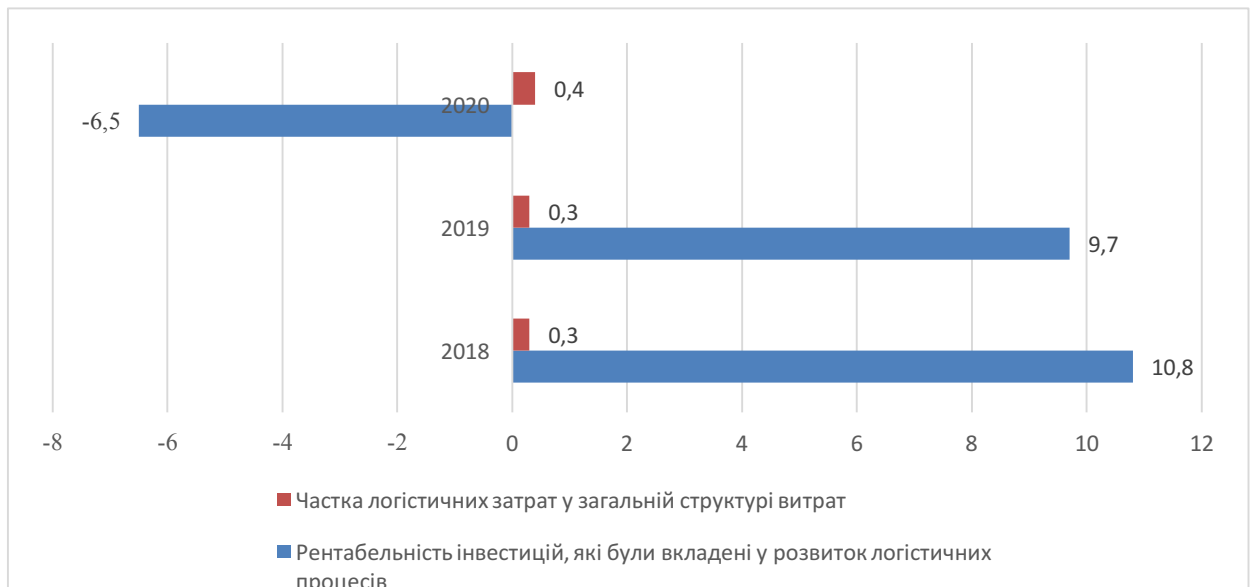


Рис. 2.10. Взаємозв'язок логістичних затрат та рентабельності логістичних інвестицій

Складено на основі [44-47]

Взаємодія показників, зображених на рисунку 2.10. Дозволяє зробити висновок, що в структурі управління логістичною діяльністю чільне місце займає фінансування транспортного парку та вантажних засобів. Рентабельність інвестицій у логістичну діяльність протягом 2018 – 2019 роки на позначку 0,9, у 2020 році даний показник набув від'ємного значення, тому що в основі розрахунку даного показника закладений чистий прибуток підприємства. За результатами такого співставлення можна говорити про позитивну динаміку у напрямку фінансування.

Показник рентабельності збутових каналів характеризує гнучкість системи управління логістичною діяльністю підприємства, яка характеризується кількісними та якісними характеристиками даного показника: ступінь просування компанії на ринку, достатньою кількістю збутових точок підприємства, наявність транспортної розв'язки тощо. На негативну динаміку даного показника суттєво вплинула ситуація з коронавірусною інфекцією, яка вплинула на обсяги виробництва та результати реалізації.

Показник гнучкості оплати протягом 2018-2020 років знизився на 70 пунктів. Така тенденція пов'язана із зростанням дебіторської та кредиторської заборгованості та кризовими явищами в економіці. Лояльність підприємства до кінцевого споживача металургійної промисловості призвела до зменшення оборотності капіталу підприємства, що в майбутньому могло призвести негативних зрушень. Саме тому спостерігається тимчасове падіння даного показника у порівнянні з попередніми періодами підприємства.

Показник середнього складського запасу характеризує середній строк обороту запасів за усіма видами товарів на складах. З 2018 по 2020 рік спостерігається поступове скорочення знаходження запасів на складах (локальних та рухомих). Це демонструє позитивні тенденції в управлінні логістичною діяльністю в напрямку запасів, приріст оборотності призводить до вивільнення оборотного капіталу в процесі виробничої діяльності підприємства.

Частка запасів в обігу зросла протягом досліджуваного періоду на 8 пунктів. Це свідчить про ефективну політику у системі управління запасами підприємства. В цілому показники ефективності управління логістичною діяльністю підприємства ПраТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» залишаються у межах нормативних значень, негативна динаміка зумовлена зовнішніми факторами, які не залежать від організації логістичної та фінансової діяльності підприємства.

В цілому можна зробити висновок, що на даному етапі фінансовий результат ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» можна вважати негативним - підприємство знаходиться на початковій стадії фінансової кризи. Для запобігання подальшого розвитку негативних процесів у всіх напрямках діяльності підприємства варто вжити ряд заходів, які будуть спрямовані на вирівнювання витратної і доходної частини діяльності підприємства, удосконалення логістичних методів управління.

Висновки до розділу 2

Управління логістичною діяльністю – складний багатофакторний процес, ефективність якого залежить від факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. До внутрішніх факторів варто віднести: стан машинного обладнання, яке використовується у процесі видобутку та переробки сировинної бази; рівень завантаження персоналу та машинного устаткування, задіяного у логістичному процесі; обсяги замовлень сировини та готової металевої продукції; ступінь розподілу владних повноважень та відповідальності у сфері логістики, фінансову політику підприємства та стратегічні напрямки його розвитку.

До зовнішніх факторів, які мають безпосередній вплив на ефективність управління логістичною діяльністю ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» варто віднести:

- ступінь розгалуження системи постачання продукції;
- здатність підприємств – перевізників задовольнити вимоги щодо поставки (дотримання вимог часу поставки та якості доставленого товару);
- порушення термінів відвантаження продукції у зв'язку із технічно застарілою системою логістичних зав'язків у межах країни;
- потреба у постійній модернізації транспорту перевізників та інш.

Розглянувши динаміку показників логістичної сфери, варто відмітити брак інформації в сфері логістики підприємства. Дана стаття видатків включається до загального обсягу собівартості, які відображені у звіті про фінансові результати. Аналізуючи показники логістичної діяльності підприємства варто відмітити наступні характерні особливості:

1. спостерігається активне фінансування логістичної сфери підприємства, зокрема: придбання камазів та техніки, які спрямовані прискорити логістичні процеси в середині підприємства (доставка робітників до видобувних шахт та родовищ, заміна навантажувачів та систем переробки сировини);

2. протягом трьох років спостерігається відносно рівномірне навантаження на робітників з точки зору відвантаження сировини до центрів переробки;
3. акцентування уваги на формуванні рухомого складу, який дає змогу прискорити ефективність виробничого процесу;
4. логістична діяльність підприємства направлена на задоволення потреб споживача враховуючи і способи оплати продукції (використовуючи товарний кредит або відстрочку платежів);
5. зростання потреби підприємства у пошуку нових шляхів транспортування продукції.

Крім того, варто відмітити гнучкість логістичної системи управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» щодо змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі існування. Це проявляється у застосування різних управлінських підходів, створення гнучкої системи прийняття рішень, різних варіантів оплати товарів або сировини з використанням процедури відстрочення платежів, формування авторських замовлень та доставка їх до споживачів.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ»

3.1. Стратегічні орієнтири вдосконалення системи управління логістичною діяльністю ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Підвищення ефективності діяльності підприємства здійснюється через удосконалення усіх його функціональних підсистем, в тому числі і логістичної складової. Відповідно до тлумачного словника [1] процес удосконалення як механізм поліпшення чогось у бік зростання позитивного результату (якісного або кількісного ефекту).

Сфера діяльності підприємства, галузеві особливості та форма організації виробництва обумовлює застосування специфічних методів та прийомів вдосконалення.

У вітчизняній практиці стратегічні орієнтири управління логістичною діяльністю поділяють на основні, забезпечувальні та управлінські бізнес - процеси. Основні бізнес-процеси пов'язані з рухом грошових коштів, охоплюють сферу виробництва, збуту, маркетингу. Забезпечувальні процеси спрямовані на підтримку основних процесів та інфраструктури підприємства (допоміжні цехи, їдальні, складські приміщення, ремонтний цех та інші). Управлінські бізнес процеси охоплюють сфери управління фінансовою стійкістю підприємства, активами, платоспроможністю, раціональним розподілом фінансових ресурсів для забезпечення безперервності процесу виробництва.

Зовнішні та внутрішні бізнес-процеси зосереджені на мінімізації факторів, які впливають на процес виробництва чи на ринкову кон'юнктуру. У внутрішньому середовищі до таких факторів можна віднести:

- недосконалі виробничі технології;

- відсутність мотивації персоналу підприємства;
- недосконала політика управління (неефективний менеджмент на всіх ланках діяльності підприємства);
- недосконала збутова чи маркетингова політика.

Зовнішні бізнес-процеси спрямовані на адаптацію підприємства до змін у навколишньому середовищі, на які підприємство не має засобів впливу. До них відносять: зміни у законодавчому полі, податкова політика держави, кон'юнктурні коливання на ринку, епідемічна ситуація, взаємодія з постачальниками та кредиторами.

За часовою ознакою поділ бізнес-процесів відбувається з урахуванням потреби та специфіки виробництва на безперервні, циклічні та тимчасові. Безперервні бізнес процеси пов'язані з управлінням та технологічним процесом (виробництвом продукції). Циклічні бізнес-процеси – це ті, які повторюються у часі з рівним часовим інтервалом. Такий процес характерний для підприємств сільськогосподарського комплексу, або підприємств з великим терміном виробничого циклу.

Для удосконалення бізнес-процесів необхідною умовою є оцінка їх ефективності. З цією метою вони поділені на:

- економічні бізнес-процеси зосереджені на постійному пошуку фінансових ресурсів, здатних задовольнити виробничі потреби підприємства, постійний моніторинг показників ефективності операційної, фінансової та інвестиційної діяльності підприємства тощо;
- соціальні бізнес-процеси спрямовані на створення сприятливого середовища професійного розвитку персоналу, забезпечення ефективної кадрової політики;
- управлінські бізнес-процеси охоплюють всі стадії виробництва та подальшого розподілу продукції з урахуванням економічної ефективності підприємства. Саме управлінські процеси стали передумовою поділу їх на бізнес-процеси - мета, макро та мікро рівнів, зображених на рисунку 3.1.

Процеси мета рівня зосереджені на процесах планування та фінансового забезпечення виробничого процесу, формування відповідальності управлінського менеджменту перед власниками та акціонерами підприємства.

Макропроцеси передбачають закупівлю та організацію процесів перевезення сировини до бази переробки, безпосереднє виробництво продукції та розробку маркетингової стратегії просування товару на зовнішньому та внутрішньому ринках.

Мікропроцеси зосереджені на стратегії розповсюдження товарів та пошуку альтернативних напрямів збуту.

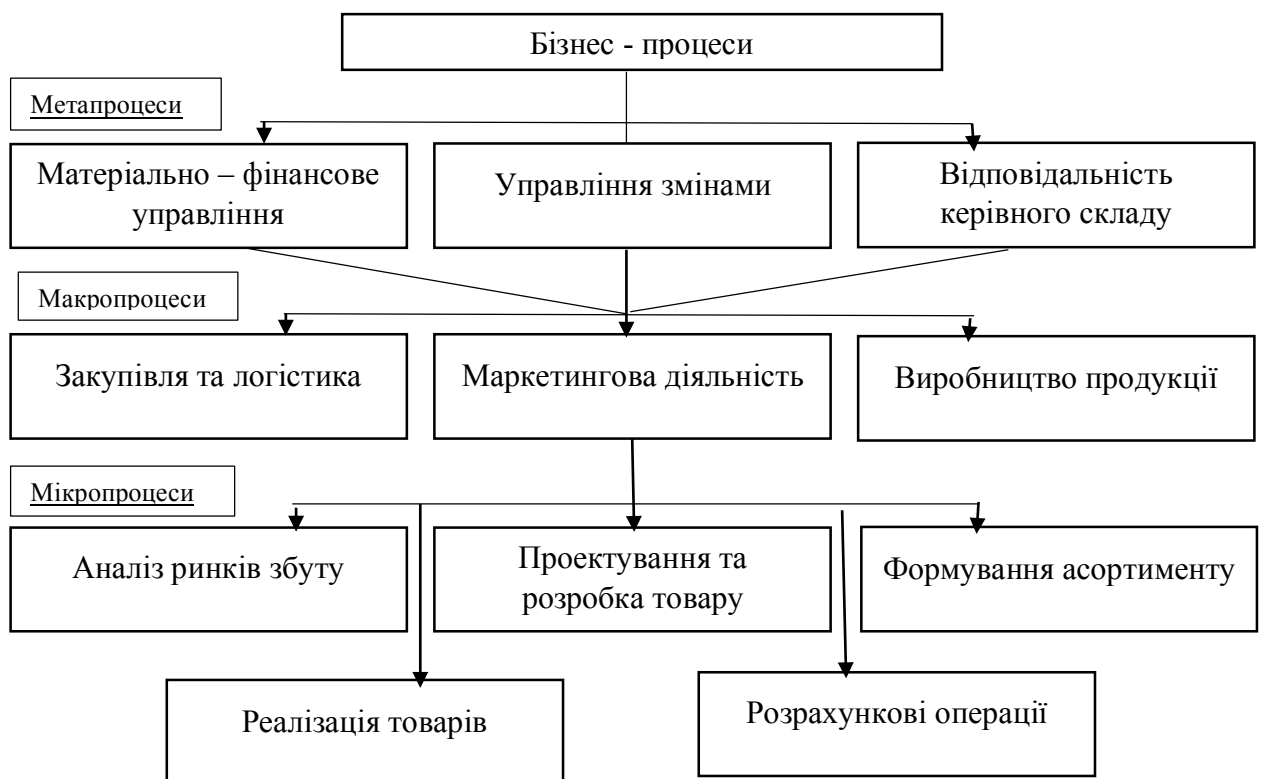


Рис.3.1 Структура ієрархічних бізнес процесів промислового підприємства

Складено автором на основі [57-58]

Поділ бізнес-процесів на вертикальні, горизонтальні та індивідуальні забезпечує ефективну взаємодію всіх структурних підрозділів підприємства. Вертикальні процеси виникають у зв'язку з делегуванням повноважень та обов'язків від керівного складу підприємства до нижчих рівнів, які пов'язані між собою функціональними зв'язками (виробнича та невиробнича сфера).

Горизонтальні бізнес-процеси передбачають взаємодії структурних одиниць одного рівня, що спрощує обмін інформацією та мінімізує витрати часу на виконання поставлених завдань. Індивідуальні бізнес-процеси передбачають виконання обов'язків, відповідальність за які лежить на одній особі згідно посадових інструкцій.

Процесний підхід до організації бізнес-процесів промислового підприємства зосереджений на розмежуванні обов'язків та рівнів відповідальності. Це потребує формування набору методів та інструментів організації та контролю бізнес-процесів на всіх рівнях організації, які формують систему управління бізнес-процесами підприємства.

Стратегічні напрями розвитку передбачають постійний контроль та оцінку ефективності управління (рис. 32).

1 етап – аналіз результативності бізнес-процесів передбачає виконання наступних дій: формування системи показників ефективності управління бізнес – процесами та проведення діагностики бізнес – процесів на всіх рівнях підприємства.

2 етап – виявлення основних бізнес – процесів та проблем, які гальмують їх подальший розвиток. Даний етап передбачає свот аналіз бізнес - процесів, їх ранжування та виявлення вузьких місць.

3 етап – оцінка резервів фінансових ресурсів, які можна спрямувати на подальше удосконалення бізнес – процесів: аналіз виробничого та ринкового потенціалу підприємства.

4 етап – вибір форм та методів удосконалення бізнес – процесів – вибір параметрів та індикаторів, системи методів та засобів удосконалення процесів. На даному етапі ми пропонуємо зосередити увагу на застосуванні методів аналізу, які часто використовуються іноземними підприємствами та виявили ефективність (метод аналізу ABC та XYZ).

5 етап – розрахунок ефективності заходів – оцінка можливостей скорочення витрат та ефективності запропонованих шляхів удосконалення бізнес-процесів підприємства. У цьому проміжку необхідно провести всебічну

оцінку діяльності підприємства, виявити сильні та слабкі сторони його діяльності; виокремити фінансові та матеріальні потоки виробничого та поза виробничого призначення.

6 етап – контроль заходів у напрямку удосконалення бізнес-процесів – здійснюється на основі перевірки, коригування та уточнення заходів удосконалення. Частота контролю залежить від важливості показника та міри його впливу на фінансово – господарську діяльність підприємства.

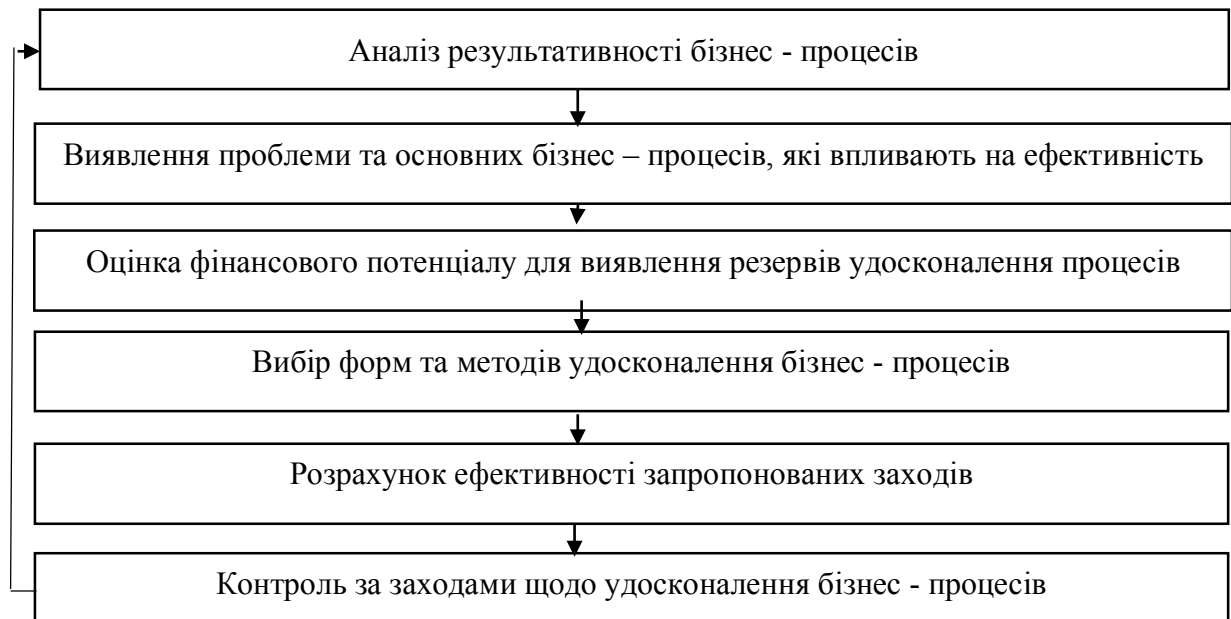


Рис. 3.2. Стратегічна оцінка управління бізнес – процесами підприємства

Складено автором на основі [59,60]

Окремі автори в основу удосконалення логістичної системи вкладають управління ризик – менеджментом. Підприємство у процесі діяльності стикається з великою кількістю ризиків, які знаходять своє відображення у поточній діяльності чи у майбутньому фінансовому результаті.

Підприємства металургійної промисловості в Україні практикують інвестування коштів у власний розвиток, тому в основу стратегії мінімізації ризиків закладено постійний аналіз та моніторинг стану власного та оборотного капіталу підприємства.

**Механізм формування стратегії управління (мінімізації) ризиків
промисловими підприємствами**

Мета – стабілізація джерел фінансових надходжень для інвестиційної діяльності	
Цілі стратегії управління	
Зовнішні - державне регулювання - надання цільової допомоги - удосконалення податкового навантаження - управління платоспроможністю	Внутрішні - вибір оптимального варіанту інвестиційної діяльності - інвестування власних виробничих потужностей - ефективне відтворення основних засобів - забезпечення відповідного рівня платоспроможності - забезпечення конкурентоспроможності
Функції стратегії	
Планування	Управлінська (маркетинг)
Прогнозування	Моніторинг
Регулювання	Контроль
Стимулювання	Інформація
Заходи реалізації	
1. нормативне та методичне забезпечення	2. оптимізація складу та структури потоків фінансових ресурсів
3. організація потоків ресурсів	4. управління інвестиційним портфелем
Результат: мінімізація рівня ризику	

Джерело: складено автором на основі [57-60]

На основі запропонованої моделі виділяють ряд інформаційних блоків, які забезпечують ефективне управління інвестиційною діяльністю підприємства:

- управління дебіторською заборгованістю
- управління кредиторською заборгованістю
- управління прибутковим портфелем
- управління грошовими потоками
- заходи щодо оптимізації грошових потоків.

Управління першими двома потоками є основними, оскільки вони беруть безпосередню участь у відтворенні ресурсної бази для реалізації

інвестиційної діяльності підприємства. Інші блоки вважаються умовно стабілізуючими, оскільки основне їх призначення – це створення додаткової стійкості інвестиційної бази підприємства.

Варто відзначити, що при формування стратегії мінімізації ризику на підприємстві варто взяти за основу наступні елементи:

- завдання та характер управління інвестиційними ресурсами у залежності від основних цілей діяльності підприємства. У випадку ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» мова йде про нарощення виробничого потенціалу без завдання зайвої шкоди навколишньому середовищу;

- інформаційне забезпечення процесів мінімізації ризиків прямо залежить від сфери вкладання фінансових активів та очікуваного інвестиційного ефекту (отримання додаткового доходу, зростання кількісних та якісних показників виробничої діяльності, мінімізація викидів у атмосферу шкідливих речовин тощо);

- наявність заходів, які у результаті демонструватимуть ефективність на кожному етапі прийняття управлінського рішення;

- наявність відповідного апарату управління у напрямку мінімізації ризиків, який містить у своєму складі варіанти прийняття рішень, здатних уникнути або мінімізувати ризик;

- наявність професійної служби фахівців, здатних спрогнозувати потенційно можливі ризики та запропонувати альтернативні шляхи їх уникнення або мінімізації;

- наявність ресурсного забезпечення для проведення превентивних заходів у сфері мінімізації ризику діяльності.

Оптимально функціонуючий бізнес процес проявляється у забезпечення поставлених цілей з мінімальними фінансовими витратами. Механізм удосконалення бізнес процесів промислового підприємства повинен включати наступні складові:

- підвищення прозорості, керованості та контролюваності процесів на всіх рівнях діяльності підприємства;

- зменшення витрат часу на реалізацію бізнес – процесу;
- пошук шляхів зменшення собівартості продукції;
- вдосконалення системи фінансового управління;
- виявлення та ідентифікація ключових бізнес процесів, які мають найбільший вплив на кінцевий результат підприємства тощо.

Такий процес має на меті створення оптимальних умов для організації діяльності підприємства з мінімізацією витрат в допустимих межах.

3.2. Заходи з удосконалення системи управління логістичною діяльністю ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Успіх логістичної діяльності прямо залежить від якості управлінських рішень та наявних джерел фінансування логістичних процесів. Саме тому варто звернути увагу в першу чергу на формування фінансової політики підприємства.

Для оптимізації ефективності бізнес – процесів підприємства у напрямку підвищення ефективності операційної діяльності необхідно:

1. Удосконалення виробничих процесів. Після переходу підприємства від державної до приватної форми власності постало питання модернізації та заміни існуючих виробничих потужностей. Обладнання, отримане іноземним інвестором, було морально застарілим та не відповідало міжнародним стандартам. Крім того, конкуренція на металургійному ринку безпосередньо залежить від продуктивності устаткування та економії витрат.

2. Формування конкурентних переваг підприємства на основі п'яти сил конкуренції М. Портера (рис. 3.3)

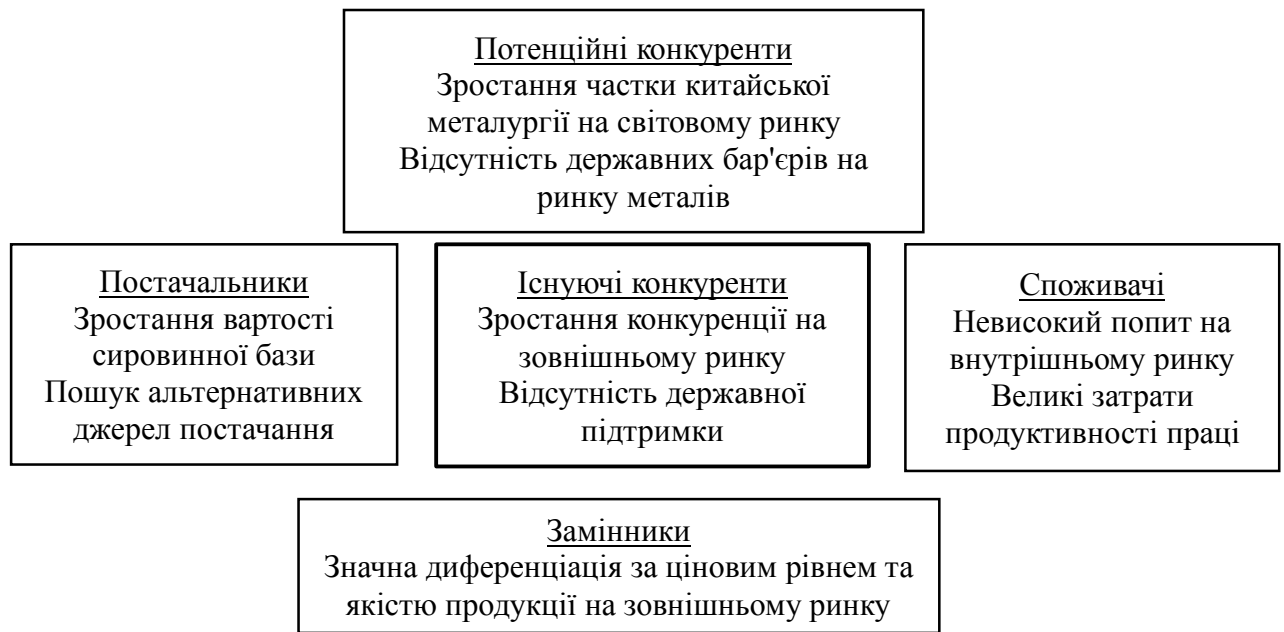


Рис.3.3 Аналіз п'яти сил конкуренції за підходом Майкла Портера ПАТ
«АрселорМіттал Кривий Ріг»

Складено автором

Крім того, основне занепокоєння викликає зменшення частки питомої ваги українських метало виробників на зовнішньому ринку. Нарощення Китаєм ринкової маси пов'язано з державної програмою підтримки металургійного комплексу:

- видобуток сировини відбувається лише в межах країни;
- держава реалізує потребу у сировині за рахунок національного товаровиробника;
- створений пільговий режим оподаткування експортних операцій, пов'язаних з металургійним комплексом.

Аналіз зовнішнього середовища розвитку металургійного комплексу свідчить про песимістичні прогнози щодо його подальшого розвитку. Осередок металургійного комплексу України знаходиться на західній частині, де вже довгий час тривають воєнні дії. Крім того, ситуація ускладнюється пандемією, яка призвела до гальмування економічних процесів розвитку суспільства.

3. Аналіз факторів розвитку підприємства свідчить про залежність діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» від зовнішнього споживача. Внутрішній ринок споживання є недостатньо охопленим. Зважаючи на виокремлені фактори, варто скоригувати управління даного процесу у п'яти напрямках (див. рис. 3.4)

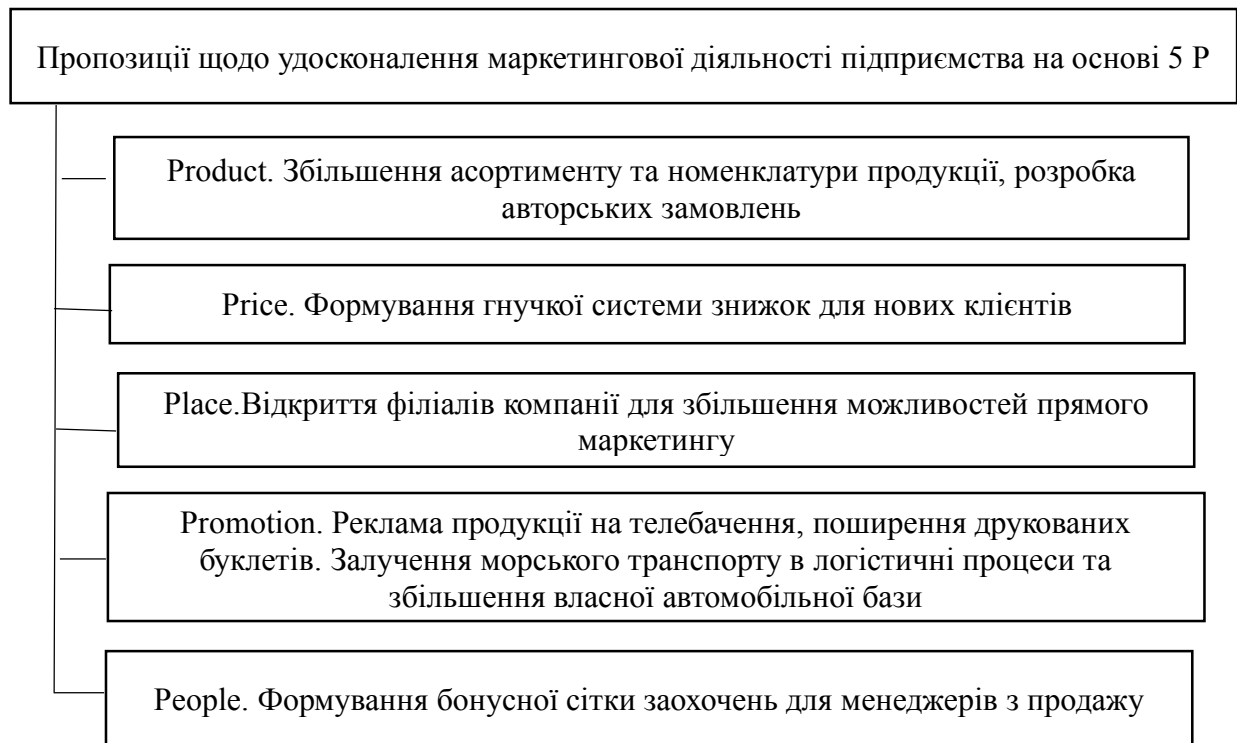


Рис. 3.4. Напрями удосконалення маркетингової діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Складено автором на основі [59;60]

Комплекс вищевказаних заходів дозволить підвищити рівень організації та управління бізнес - процесами. Проте вони не здатні у повній мірі задовільнити потреби підприємства промисловості у фінансових ресурсах. Організація заходів у даному напрямку знаходяться у площині управлінських бізнес – процесів.

4. Удосконалення процесів логістики підприємства передбачають наступні заходи:

- скорочення часу перевезень вантажів шляхом використання водного транспорту (морські перевезення). Порушення строків доставки чи

пошкодження вантажу компенсуються за рахунок страхування, яке дозволяє мінімізувати втрати продукції у процесі транспортування

- збільшення власного логістичного центру за рахунок придбання вантажних автомобілів. Позитивний економічний ефект від таких заходів очікується в довгостроковій перспективі.

З огляду на управлінську структуру організації логістичного процесу варто здійснити розподіл логістичних функцій у двох напрямках: внутрішньої і зовнішньої логістики. Схема розподілу повноважень відображена на рис. 3.4.



Рис. 3.5. Напрями управління логістичною діяльністю ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Складено автором

Такий поділ дозволить прискорити ефективність організації логістичного процесу, можливі часові розриви.

З точки зору розвитку логістичної інфраструктури варто вжити ряд заходів, які мають на меті економію витрат та підвищення ефективності виробництва фінансово – господарської діяльності (табл. 3.2)

Напрями вдосконалення логістичної діяльності підприємства

Напрямок	Конкретизація	Окупність	Очікуваний результат
Зростання кількості власних вагонів для внутрішнього відвантаження	Придбати 1200 вагонів для забезпечення поставок між заводами видобутку сировини, обробки та кінцевої переробки	Строк окупності такого заходу становить від 3 до 4 років	Зростання внутрішньої ефективності
Збільшення власного парку автомобілів: - для зовнішнього транспортування 2 самоскиди МАЗ - в межах виробничої зони — бортовий автомобіль з рухомою платформою	Поповнення транспортного парку	Від 5 до 7 років	Зростання продуктивності праці
Збільшення частки перевезень через Миколаївський морський порт	Використання великовантажних суден (можна перевозити до 37 тон вантажу)	Інвестиції в об'єкти оренди морського порту (ремонт та модернізація)	Зменшення витрат, оскільки експорт продукції здійснюється у переважній більшості саме цим видом транспорту

Складено автором на основі [44-47]

Фінансування вищезазначених напрямів логістичного управління дозволить підвищити ефективність діяльності підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у наступних стратегічно важливих напрямках:

- скоротити час між відвантаженням готової продукції з підприємства та доставкою її до споживача
- зростання продуктивності праці за рахунок нового обладнання
- економія витрат у зв'язку з можливістю зростання частки доставки шляхом використання морських портів
- можливість скорочення транспортних витрат у довгостроковій перспективі.

Дані заходи стосувались безпосередньо виробничої складової фінансування підприємства. Однак практичні результати діяльності підприємств металургійного комплексу свідчать про високий ступінь забруднення навколишнього середовища.

За даними екологічних служб України найбільшу частку забруднення повітря здійснюють підприємства металургійного комплексу (найбільша концентрація пропадає на Дніпропетровську та Донецьку області). Крім забруднення повітряного простору, з екологічної точки зору актуальними є питання забруднення землі відходами промислового виробництва, використання водних ресурсів для забезпечення безперебійного операційного циклу.

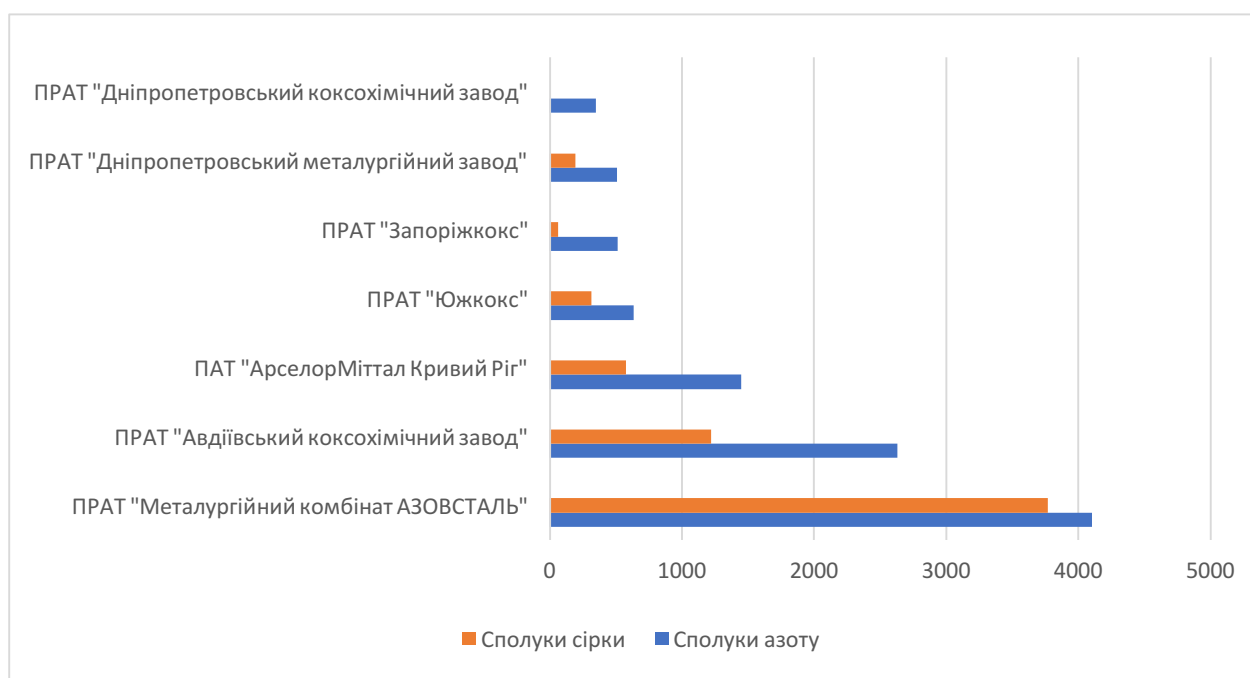


Рис. 3.6. Рівень забруднення повітря підприємствами хімічної та металургійної промисловості станом на 2020 рік, тон

Розраховано автором на основі [44-45]

Рівень забруднення територій, де розміщуються основні підприємства металургії в Україні постійно зростає, тому діяльність в напрямку поліпшення

екології є необхідною умовою розвитку, інвестиції в екологію займають чільне місце в фінансово – господарській діяльності підприємства (див. табл. 3.3)

Таблиця 3.3

Напрями інвестиційної діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» в екологічній сфері

Напрямок	Фінансовий результат	Екологічний ефект
Інвестування в очисні споруди (2017)	Витрати 851, млн. у екологізацію виробництва	Зменшення кількості викидів в атмосферу
Виведення з ладу мартенівського цеху (2019)	Продаж за ліквідаційною вартістю	Зменшення викидів в атмосферу на 11 тис. тон на рік
Побудова фабрики огрудування Реконструкція агломератного цеху Встановлення нового газоочисного обладнання	Вартість будівництва – 300 млн. дол. США	Зменшення обсягів викидів у цілому по підприємству на 30 % Скорочення викидів пилу на 250 тон на рік
Будівництво установки розподілу повітря	За рахунок коштів ЄБРР – 81 млн. дол. (загальна вартість проекту – 100млн. дол.)	Спрямоване на очищення повітря та створення спеціального повітря, потрібного для забезпечення виробництва
Меморандум на 2021 – 2022 роки в рамках програми «Сталевий мільярд»	Вкладення в екологічні заходи 1 млрд. дол. США	Зниження викидів у атмосферу на 50-55%

Джерело: складено автором на основі [44]

Підприємства металургійного комплексу у процесі організації бізнес - циклів здійснюють забруднення навколишнього середовища (водного, повітряного та земельного фонду країни. За недотримання вимог чинного законодавства у сфері дотримання норм викидів у атмосферу підприємству нараховують штрафні санкції, які використовуються на відновлення природного ресурсу. Доцільність вкладання коштів в екологію відображена в табл 3.4. Варто відзначити, що складність розрахунків пов'язана у першу чергу з недостатністю інформації щодо обсягів нарахованих та сплачених штрафів.

**Витрати ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за забруднення
навколишнього середовища, млн.**

Показник	2019-2020	2021
Штрафи за забруднення навколишнього середовища	11,2 млн. грн. (сплачено)	450 млн. грн (нараховано)
Екологічні інвестиції	851 млн. грн	1,8 млрд. дол. США
Окупність (економічна ефективність)	76 років Економія витрат – 839,2млн. грн за розрахований період	108 років Економія витрат – 48,2 млрд. грн

Складено автором на основі [44]

В цілому комплекс запропонованих заходів дозволить збільшити ефективність фінансово – господарської діяльності та забезпечити роботу логістичної системи на належному рівні. Однак, варто відмітити той факт, що розвиток логістичної системи не обмежений діями та якістю фінансування лише підприємств. Для розвитку логістичної системи на державному рівні варто скористатись низкою державних програм, запозичивши досвід розвитку логістичних систем у розвинених країн світу. В основі їх логістичної стратегії закладено розбудову єдиної Трансєвропейської транспортної сітки TEN – Т. В основу її реалізації закладено наступні складові: 1. Усунення перешкод для переміщення транспорту, 2. Уніфікація систем транспортування, 3. Усунення бар'єрів (тарифних та технічних), 4. Підвищення якості безпеки транспорту, 5. Перехід на екологічно безпечні види транспорту.

Всі перераховані вище заходи спрямовані на оптимальне використання всіх заданих систем. Наступним кроком у дослідженні є впровадження нових методів управління логістичною діяльністю на об'єкті дослідження та розрахунок економічної ефективності їх впровадження.

3.3. Економічне обґрунтування заходів з удосконалення системи управління логістичною діяльністю підприємства

Витрати – це показник діяльності, який має вагомий вплив на успішну діяльність підприємства. Структура витрат відображає стан розвитку кожної окремої складової діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», її аналіз дає можливість виокремлення необхідних резервів скорочення та напрямів оптимального використання. Структура витрат підприємства зображена в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Структура витрат ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» з 2018 по 2020 рр.

Показник	2018		2019		2020		Відхилення	
	Сума	питома вага	сума	питома вага	сума	питома вага	тис. грн	питома вага
Собівартість продукції	54675902	91,3	63503128	94,58	58845530	93,4	- 4657598	-1,17
Адміністративні витрати	2700633	4,51	2567827	3,8	2159849	3,43	- 407978	-0,4
Витрати на збут	50677	0,08	63169	0,09	48092	0,08	- 15077	-0,02
Інші операційні витрати	58219	0,1	47025	0,07	701915	1,11	654890	1,044
Фінансові витрати	525610	0,88	525124	0,8	1240995	1,97	715871	1,188
Податок на прибуток	1852590	3,09	438050	0,652	-	-	- 438050	-0,65
Разом	59863631	100	67144323	100	62996381	100	- 4147942	-

Джерело: складено автором на основі [44, 60]

В структурі витрат підприємства найбільша питома вага припадає на собівартість реалізованої продукції (від 91 до 94,5%). Друге місце за величиною посідають адміністративні витрати, у порівнянні з поточним періодом їх частка зменшилась, проте не суттєво і становить 3,4%. У 2020 році спостерігається значне зростання фінансових витрат – 1,97%, що свідчить про негативний характер діяльності підприємства [60].

Облік та планування витрат на підприємствах металургійного комплексу проводить на основі калькуляції та за елементами витрат. Це необхідно для аналізу енергомісткості, матеріаломісткості, трудомісткості виробництва.

Для ефективного розвитку логістичної системи потрібно визначити які саме статті витрат чинять істотний вплив на її організацію та подальший розвиток. Для цього у світовій практиці використовують метод ABC – аналізу. Суть методу полягає у оцінці невеликої кількості величин, які займають найбільшу питому вагу у загальній сумі витрат підприємства. Розподіл відбувається за наступним принципом:

- А – витрати – витрати, частка яких становить понад 20% у загальній структурі
- В – витрати, які займають від 5 до 20% в загальній сумі
- С – витрати – незначні за питомою вагою у загальній структурі витрат підприємства.

Найбільш перспективними з точки зору виявлення резервів є витрати групи А. Заходами для виявлення таких резервів можуть стати: розрахунок норм на основі бюджетування, вибір найбільш економних технологій, пошук альтернативних джерел постачання сировини, посилений контроль у напрямку ефективного використання сировини та інше. З цією метою на практиці даний метод використовують у поєднанні з методом XYZ. Мета даного методу – нормування оборотних коштів для зниження витрат виробництва. В межах даного аналізу відбувається групування витрат за наступними ознаками:

- Х- витрати, які виникають рівномірно у процесі виробництва

Y- витрати, що виникають з відчутним коливанням і пов'язані із виробничим циклом чи сезонністю

Z- витрати, які носять нерегулярний характер.

Здійснимо аналіз ABC витрат підприємства ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та зведемо їх у таблицю 3.6.

Таблиця 3.6

Аналіз витрат на основі методу ABC

Витрати	2020		ABC -метод
	Тис. грн	%	
Собівартість	58845530	93,4	A
Адміністративні витрати	2159849	3,43	C
Витрати на збут	48092	0,08	C
Інші операційні витрати	701915	1,11	C
Фінансові витрати	1240995	1,97	C
Всього	62996381	100	-

Джерело: складено автором на основі [44, 60]

В основі даного методу закладено припущення, що діяльність підприємства є сукупністю певної кількості бізнес – процесів, кожен із яких передбачає певні витрати [60]. До групи витрат A за даними аналізу можна віднести собівартість продукції підприємства. Тому контроль за даним видом витрат потрібно проводити щоденно. Для подальшого аналізу проведемо структурування витрат підприємства за методом ABC – аналізу (табл. 3.7).

Таблиця 3.7.

Структура витрат підприємства за методом ABC – аналізу станом на 2020 рік

ABC	Частка витрат	Кількість статей витрат			Сума витрат		
		Усього	Питома вага	Накопичений підсумок	Усього	Питома вага	Накопичений підсумок
1	2	3	4	5	6	7	8
A	20	1	20	20	58845530	93,4	93,4
B	5-20	0	0	20	0	0	0

Продовження таблиці 3.7

1	2	3	4	5	6	7	8
С	менше 5	4	80	100	4150851	6,6	6,6
Разом		7	100		62996381	100	100

Джерело: складено автором на основі [44, 60]

До групи В не потрапили статті витрат. Групу С формують чотири статті витрат, загальний обсяг яких становить 4150851 тис. грн. З теоретичної точки зору контроль таких витрат повинен здійснюватись раз в місяць чи квартал. Головним недоліком даного методу є той факт, що він не враховує сезонні коливання. Це зумовлює необхідність його поєднання з XYZ – методом аналізу. Він проводиться на основі результатів ABC аналізу на основі використання коефіцієнту кореляції (його значення =10% свідчить про високий ступінь прогнозу та дозволяє присвоїти витратам категорію X, від 10 до 25 % - середній ступінь прогнозу та присвоєння категорії – Y, більше 25% - низький ступінь прогнозування (категорія Z). Результати групування витрат за даним методом знайшли відображення в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

**Аналіз витрат ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» на основі XYZ –
аналізу станом на 2020рік**

Статті витрат	ABC - аналіз	2020				Коефі- цієнт	Група
		1кв	2кв	3кв	4кв		
Собівартість	A	15888293	12946016,6	15299837,8	14711382,5	15	Y
Адміністративні витрати	C	529163,01	583159,23	572359,9	475166,8	7	X
Витрати на збут	C	12744,38	11782,54	12263,5	11301,6	24	Y
Інші операційні витрати	C	171969,18	186007,47	189517,1	154421,3	9	X
Фінансові витрати	C	307766,76	323899,7	30900,8	300320,8	39	Z

Складено автором на основі [44, 60]

До категорії Y увійшли витрати, які легко спрогнозувати: собівартість та збутові витрати. До витрат з низьким рівнем прогнозування (Z) віднесені фінансові витрати. У підсумку можна виділити витрати, вплив на які може підвищити ефективність організаційних, господарських та управлінських рішень. Витрати груп AZ та CZ мають найбільше значення у формуванні структури витрат, тому по відношенню до них керівництво підприємства може використовувати наступні види стратегій:

- стратегія територіального розміщення: велика роль у діяльності підприємства припадає на наближення до дешевих джерел сировини, витрати на транспортування, наближеність ринків збуту (витрати AZ);

- ресурсні стратегії: стратегії залучення та заощадження ресурсів. Стратегія залучення ресурсів передбачає вибір постачальників, обсягів матеріальних цінностей та виробничих запасів. Ресурсозбереження - це комплекс заходів, основне призначення яких зниження витрат на транспортування, збереження та переробку сировини, вторинне використання ресурсів, застосування новітніх логістичних технологій (витрати CZ);

- якісні стратегії: створення передумов для безперервного вдосконалення технологічного процесу, контроль витрат, тісна співпраця з постачальниками та споживачами, чітка персоналізація відповідальності (витрати BY);

- стратегія контролю, яка передбачає безперервне дослідження поведінки витрат за непередбачуваних умов (витрати CY);

- стратегія спостереження доводить той факт, що за витратами, на які підприємство не може управляти (впливати), варто постійно спостерігати за тенденціями їх зміни (CX).

В процесі аналізу було виявлено, що частка оперативних витрат становить 98% в загальному обсязі витрат. Це демонструє ефективну організацію фінансово – господарської діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у 2020 році. Тому основний пріоритет в управлінні має бути зосереджений на собівартості продукції.

Наступним кроком у дослідженні пропонуємо встановлення планових змін факторів, які впливають на величину валового прибутку підприємства на період з 2021 по 2022 роки у наступних напрямках:

- знизити матеріальні витрати на 5%
- обсяг інших операційних витрат скоротити на 5 % (інтенсивне використання основних засобів)
- зменшити витрати на оплату праці на 7 % (за рахунок збільшення продуктивності праці).

Розрахунок відсоткового зменшення операційних витрат на 2021 рік розраховується шляхом: $((57506261 * 100) / 60244083) - 100 = -4,5\%$.

За умови незмінності всіх факторів виробництва, К. М. Разумова, О. А. Темченко, Н. А. Шевчук, О. С. Максимова пропонують розрахувати прогнозне значення прибутку на 2021 рік (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

**Прогнозне значення чистого прибутку ПАТ «АрселорМіттал
Кривий Ріг», тис. грн**

Показник	2020р (базовий)	2021	Абсолютне відхилення
Чистий дохід від реалізації продукції	63496684	63496684	0
Собівартість реалізованої продукції	58845530	56768283	-2077247
Валовий прибуток	4651154	6728401	2077247
Інші операційні витрати	324998	324998	0
Адміністративні витрати	2159849	2159849	0
Витрати на збут	48092	48092	0
Інші операційні витрати	701915	66682	635233
Фінансовий результат від операційної діяльності	2066296	4778776	2712480
Інші фінансові доходи	22373	22373	0
Фінансові витрати	1240995	1116896	-124099
Фінансовий результат до оподаткування	847674	3684253	2836579

Джерело: складено автором на основі [44, 60]

Показники у таблиці 3.6. були розраховані наступним чином:

1. зниження собівартості за рахунок енерговитрат

$$\Delta C1 = (58845530 * 0,15) - ((58845530 * 0,15) * 0,95) = 441341,5 \text{ тис. грн}$$

2. зниження собівартості шляхом зниження матеріальних витрат

$$\Delta C2 = (58845530 * 0,43) - (58845530 * 0,43) * 0,95 = 1265179 \text{ тис. грн}$$

3. зниження витрат на оплату праці

$$\Delta C2 = (58845530 * 0,09) - ((58845530 * 0,09) * 0,93) = 370727 \text{ тис. грн}$$

4. Загальне зниження собівартості у відсотковому вигляді становитиме

$$((441341,5 + 1265179 + 370727) * 100) / 58845530 = 3,53\%$$

Проведені розрахунки свідчать, що управління загальними витратами в логістичній системі дають змогу скоротити суму виробничих витрат, враховуючи транспортні та складські витрати.

Висновки до розділу 3

В процесі проведеного дослідження були виявлені основні напрямки розвитку логістичної діяльності підприємства. На виробничу спроможність мають вплив як внутрішні, так і зовнішні економічні фактори. Тому варто акцентувати увагу на наступних пунктах:

- зменшення залежності підприємства від логістичних елементів зовнішнього походження. В першу чергу мова йде про вдосконалення системи внутрішніх логістичних зав'язків, транспортування сировини між видобувними та переробними пунктами, обмеження залежності від перевезень транспортом Укрзалізниці;

- залежність фінансового результату від рівня споживання призводить до зростання потреби в пошуку додаткових логістичних зав'язків у сфері постачання. Висока частка споживання металургійної продукції на міжнародному рівні потребує інвестування в об'єкти морського транспорту. Переоснащення судів дозволить скоротити час поставок та зменшити в майбутньому транспортні витрати.

- використання методів ABC та XYZ дозволить скоротити транспортні витрати ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та збільшити його загальний результат.

В цілому використання запропонованих заходів дозволить скоротити логістичні витрати та спрямувати їх у напрямку подальшого розвитку логістичної системи підприємства.

ВИСНОВКИ

Логістична діяльність є однією із основних складових фінансово – господарської діяльності підприємства. В її основі закладена багато задачна система управління всіма елементами системи постачання в межах виробничого та збутового процесів. Для ефективності даної системи створена низка методів та індикаторів, здатних створити передумови для вчасного реагування на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства.

Управління логістичною системою ґрунтується на принципах, спрямованих на підвищення ефективності фінансового господарської діяльності організації. До основоположних принципів варто віднести плановість, прогнозування, системність та комплексність.

В процесі проведення всебічного аналізу було виконано поставлені завдання з розвитку підприємства та були виявлені особливості, які мають значний вплив на подальший розвиток ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»:

- 1.) переваги: наявність власних шахт по з видобутку залізної руди (знижує вплив цінових коливань на сировинному ринку), наявний потенціал з точки зору розвитку внутрішнього ринку споживання, близькість до морських портів;
- 2.) ефективність роботи обумовлена якістю організації логістичних процесів, залежність від сторонніх перевізників зменшує продуктивність праці підприємства. Існує негативна тенденція порушення строків поставок та простої з боку внутрішніх перевізників;
- 3.) відсутність довгострокового планування виробничих процесів зумовлює розбіжності між плановими та фактичними показниками виробничої діяльності;
- 4.) кінцевий результат підприємства залежить на 93-97% від операційної діяльності, що на пряму залежить від обсягів споживання

продукції на ринку. Зменшення споживання у 2019 році одразу відобразилось на фінансовому результаті підприємства;

5.) фінансові результати підприємства залежать від стану власних оборотних та необоротних активів, достатніх для задоволення поточних виробничих потреб. Сучасна галузь металургії характеризується застарілим обладнанням та недосконалим виробничим процесом;

6.) підвищення частки довгострокових зобов'язань та короткострокових активів зменшують рівень платоспроможності підприємства.

Дослідження процесу управління бізнес процесами у напрямку показників фінансової звітності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» дало можливість виокремити залежність фінансових результатів підприємства від структури витрат. Найбільшу частину витрат займає собівартість продукції, зростання якої у 2019 році призвело до негативного фінансового результату. Крім того, зросли витрати на збут продукції, що обумовило недоотримання фінансових вигод. Інші статті витрат залишились у межах допустимих значень. На цій основі автором запропоновано використання методів ABC та XYZ аналізу для зменшення рівня витрат підприємства у напрямку зниження собівартості продукції.

Тому, для покращення показників фінансового стану підприємства варто звернути увагу на зміну структури оборотного капіталу, обмеження розмірів кредиторської та дебіторської заборгованості підприємства. Це призведе до зростання оборотності капіталу підприємства та сприятиме підвищенню результатів фінансово – господарської діяльності.

Для зростання кінцевого фінансового результату вважаємо за необхідне розширити межі обсягів реалізації на внутрішньому ринку країни. Це дасть змогу скоротити логістичні витрати підприємства та прискорити виробничий процес. Згідно аналітичних даних більше 80 відсотків продукції власного виробництва ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» реалізує на зовнішньому ринку. Саме тому варто фінансувати сферу маркетингових досліджень, яка

була б спрямована на пошук нових ринків збуту та дослідження потреб споживачів, які потребують нестандартного підходу до обслуговування або до якості та форми придбаного товару (надання авторських послуг у процесі обслуговування потенційних споживачів).

В результаті проведеного дослідження для завоювання внутрішніх ринків збуту варто використовувати прямі маркетингові інструменти, які здатні скоротити час співпраці між споживачем та виробником товару. На разі варто скористатись рекламою на біл-бордах (на дорогах загальнодержавного значення та на телебаченні (у вечірній час), розміщення інформації рекламного характеру на автозаправних станціях. Такий маркетинговий хід забезпечить поширення інформації серед потенційних споживачів, призведе до зростання рівня продажу.

Щоб не втратити подальший інтерес варто запровадити систему гнучких знижок для вітчизняного споживача, створити систему обслуговування, яка буде спрямована на задоволення індивідуальних потреб (перехід від конвеєрного виробництва до авторських замовлень, створення дизайнерських пропозицій та металевих інсталяцій)

Крім того, важливим етапом є впровадження інноваційних технологій з переробки та вторинної переробки металобрухту в сировину (створення науково – конструкторських розробок та їх впровадження у вітчизняний виробничий процес) – сучасні тенденції розвитку реального та фінансового сектору. На сьогодні існує проблема віддалення промислового виробництва від наукової сфери, що гальмує їх подальший розвиток.

Для зменшення розривів, які виникли між виручкою від реалізації продукції та витратами у 2020 році, варто залучити додаткові фінансові ресурси на фінансовому ринку. Випущені цінні папери дадуть можливість вирівняти розриви у короткостроковій перспективі та удосконалити процес фінансового планування виробничих процесів. Використання вищевказаних заходів дозволить запобігти розповсюдженню фінансової кризи, ліквідувати наслідки недоотримання прибутку.

Вище переховані засоби дозволять підвищити ефективність управління логістичною діяльністю підприємства, створять передумови для зростання продуктивності виробництва і забезпечать сталий економічний розвиток ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Энциклопедический словарь Ф. А. Брокгауза и И. А. Ефрона. URL: <http://www.vehi.net/brokgauz/>
2. Харрисон А.. Ремко ван Хоук. Управление логистикой. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2006. 368 с
3. Лукинский В. С., Лукинский В. В., Малевич Ю. О. Логистика и управление цепями поставок. СПб.: Питер, 2007. 448 с.
4. Кристофер М. Логистика и управление цепочками поставок. Спб.: Питер, 2004. 316 с.
5. Сумец А.М. Логистика: Теория, ситуации, практические задания: учебное пособие. К.: Хай - Тек Пресс, 2008. С. 346.
6. Модели и методы теории логистики: учебное пособие / Под ред. В.С. Лукинского. 2-е изд. СПб.: Питер, 2007. 448 с.
7. Бондаренко О. С. Теоретичні аспекти логістики: еволюція розвитку та сучасне трактування. *Економіка АПК*. 2009. № 23. С. 36-40.
8. Логистика: ученик /Под ред. Б.А. Аникина. 3-е изд. перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2008. 368 с.
9. Пономарьова Ю. В. Логістика: навчальний посібник. Вид. 2ге перероб. та доп. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 328 с.
10. Джонсон Джеймс, Вуд Дональд Ф., Вордлоу Деніел Л., Мерфи-мол., Поль Р. Современная логистика: пер. с англ. — 7-е издание. — М.: издательский дом "Вильямс", 2002. С. 21.
11. Інтелектуалізація ринку логістичних послуг: концепція, методологія, компетентність: монографія / М.Ю. Григорак. К.: Сік Груп Україна, 2017. 513 с.
12. Morgenshtern O. Note of the Study of Logistics. The RAND Corporation Paper. NewYork, 1951. 75 p. URL: https://www.rand.org/pubs/research_memoranda/RM614.html

13. Ballou H. Ronald The evolution and future of logistics and supply chain management. *European Business Review*. 2007. Vol.19. No.4. P. 332-348. URL: www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103
14. Tseng Y., Aptaylor M., Yeu L. Ven. The role of transporting in logistic Chain. // *Proceedings of the Eastern Asia Society for Transportation Studies*. 2005. Vol. 5. P. 1657–1672. URL: <https://www.siam.org/journals/plagiary/1657.pdf>
15. Перевозова І. Теоретико-методологічні основи економічної експертизи як форми фінансового контролю : [монографія] / І. Перевозова. – Івано-Франківськ : Тіповіт, 2013. 304 с.
16. Малярець Л. М., Матвієнко-Біляєва Г. Л. Формалізація задач контролінгу логістичної діяльності підприємства: монографія. Харків: ХНЕУ, 2010. 227 с.
17. Шишкін В. О., Бахметова Я. Ю. Перспективи використання логістичної стратегії як умова забезпечення конкурентоспроможності підприємства // *Електронне наукове фахове видання з економіки «Modern Economics»*. 2019. №14. С. 296 – 300. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/14-2019/shyshkin.pdf>
18. Перевозова І. В., Сакун А. Ж. Логістична концепція виробничо – промислового підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Випуск 14. С. 58-64.
19. Кацьма В. І. Сутність та роль логістичного управління в системі управління підприємством. *Економічний аналіз*. 2016. Т. 23. № 2. С. 60-65.
20. Krawczyk S. Zarządzanie procesami logistycznymi. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, 2001. 482 s.
21. Ларіна Р. Р., Череп О. Г., Грішин Ю. І., Іляєва О. А. Моделі і методи логістичного управління суб'єктами господарювання й економікою регіону: монографія. Сімферополь: ВД «АРІАЛ», 2011. 234 с.
22. Бауэрсокс Дж. Доналд, Дейвид Дж. Клосс. Логистика: интегрированная цепь поставок. Москва: Олимп-Бизнес, 2005. 640 с.

23. Фролова Л. В. Логістичне управління торговельним підприємством: теорія та методологія: автореф. дис. ... д-ра екон. наук: 08.07.05. Донецьк, 2005.
24. Abt S. Zarządzanie logistyczne w przedsiębiorstwie. Wydanie 1. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, 1998. 368 s.
25. Кацьма В. І. Сутність та роль логістичного управління в системі управління підприємством [Текст]. *Економічний аналіз* : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний. 2016. Том 23. № 2. С. 60-65.
26. Забуранна Л. В. Логістичне управління підприємством: сутність та передумови розвитку. *Сталий розвиток економіки*. 2010. № 7. С. 120–123.
27. Мельник О. В. Нові концептуальні підходи в логістиці. *Ефективна економіка*. 2013. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>
28. Хаджинова, О. В. Логістична стратегія управління витратами великого багатoproфільного промислового підприємства [Текст]: автореф. дис. канд. екон. наук: спец. 08.06.01 „Економіка, організація і управління підприємствами” . Донецьк, 2006. 23 с.
29. Мізіна О. В., Авельницька О. В., Грецька І. Р., Сорока О.Ю. Управління логістичною діяльністю енергопостачальних підприємств// Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». 2020. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2020/70.pdf
30. Рудківський, О.А. Логістична стратегія підприємства: концептуальні підходи до визначення та формування: колективна монографія // Менеджмент суб'єктів господарювання: проблеми та перспективи розвитку. Житомир, ЖДТУ, 2012. С. 218–228.
31. Зборовська О. М. Організаційні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю промислових підприємств. *Академічний огляд*. 2013. №1. С. 67-75.
32. Фінансовий аналіз: Навчальний посібник /Л. О. Школьник, І. М. Боярко, О. В. Дейнека та ін. К.: «Центр учбової літератури», 2016. 368 с.

33. Чередніченко С.В. Прогнозування та тенденції світового ринку металопродукції та експертної діяльності металургійної галузі України // Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. 2018. Вип. 1(16). С. 38-43.

34. Шамота Г. М., Малиш Д. О. Дослідження підходів до комплексної оцінки фінансового стану підприємства . Бізнес інформ. 2013. №3. с. 271 – 277.

35. Литвин Б.М. Фінансовий аналіз [Текст] / Б.М. Литвин, М.В. Стельмах. – Київ: Хай-Тек Прес, 2008. 335 с.

36. Майборода О.В. Алгоритм інтегрального оцінювання фінансового стану підприємства/ *Глобальні та національні проблеми економіки. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського*. 2018. Випуск 23. с. 269-273.

37. Мец В.О. Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємства: навч. посіб. для студ. екон. спец. вищ. навч. закладів / В.О. Мец, - К.: Вища шк., 2003. 278 с.

38. Сорока Й.Й. Зарубіжний досвід оцінювання фінансового стану підприємств в сучасних умовах господарювання. Науковий вісник Ужгородського університету. Сер.: Економіка. 2015. Вип. 2. С. 363–367.

39. Торшин Є.О. Інформаційна база аналізу показників фінансового стану підприємств за національними та міжнародними стандартами фінансової звітності. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. Випуск 20. с. 65-70

40. Савицька Г. В. Теорія аналізу господарської діяльності / Г. В. Савицька. – М.: Інфра -М, 2007. 288 с.

41. Сенсебаєва Н.Г., Топчанюк О. В. Методи аналізу і прогнозування банкрутства підприємств. *Молодий вчений*. 2016. №11. с. 678 – 682.

42. Городко М. В. Методичні підходи до оцінки ефективності управління логістичною системою молокопереробних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 5. С. 64-67. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/5_2019/12.pdf

43. Офіційний сайт ПАО «АрселорМіттал Кривий Ріг». URL:
<https://ukraine.arcelormittal.com/?lang=ru>

44. Фінансова звітність ПАТ за результатами діяльності 2017 року «АрселорМіттал Кривий Ріг». Офіційний сайт ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»: веб – сайт. URL:
https://ukraine.arcelormittal.com/tenders/doc/akcioneram/amkr/Annual_Report_AM_Kryvyi_Rih_2017.pdf

45. Фінансова звітність ПАТ за результатами діяльності 2018 року «АрселорМіттал Кривий Ріг». Офіційний сайт ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»: веб – сайт. URL:
<https://ukraine.arcelormittal.com/tenders/doc/akcioneram/amkr/Annual%20Report%20AM%20Kryvyi%20Rih%202018.pdf>

46. Стоянська З. І., Беновська Л. Я. Економічна нестабільність vs економічне зростання територій: фінансові детермінанти та поведінкові ефекти. Регіональна економіка. 2021. №2. С. 150-164

47. Фінансова звітність ПАТ за результатами діяльності 2020 року «АрселорМіттал Кривий Ріг». Офіційний сайт ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»: веб – сайт. URL:
<https://ukraine.arcelormittal.com/tenders/doc/akcioneram/amkr/Annual%20report%20AMKR%202020.pdf>

48. Гринько Т. В., Андросова І. О. Проблеми та перспективи розвитку металургійної галузі України. *Економіка та управління національним господарством*. 2019. № 2 (40). С. 39 – 43.

49. Маліч Л. А., Толпежнікова Т. Г., Балашов М. І., Тараторін О. М. Шляхи удосконалення маркетингових стратегій проникнення підприємства на міжнародні ринки. *Ефективна економіка*. 2020. №4. с. 25-37.

50. Варава Л. М., Бученкова О. В. Визначення перспектив експортної діяльності на зовнішні ринки ПАТ «АкселорМіттал Кривий Ріг». *Економіка та держава*. 2017. №7. С. 18 – 23.

51. Щербаков В. В. Логістика та управління ланцюгами постачання. *Проблеми логістики*. 2015. Т. 1, вип. 4. С. 12–18.
52. Тюріна Н. М., Назарчук Т. В., Карвацка Н. С., Шкодін О. С. Управління логістичними процесами на промислових підприємствах. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 5 Том 1. С. 161–169.
53. Бутов А. М. Формування ефективної системи управління логістикою на підприємстві // *Інноваційна економіка*. 2014. № 6. С. 211–216. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2014_6_39
54. Азаренков Г. Ф., Дзьобко І. П. Методичні підходи до управління промисловим підприємством на засадах логістики. // *Економічний нобелівський вісник*. 2015. № 1. С. 3–9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bmef_2015_1_3.
55. Строкович Г. В. Перспективи вдосконалення логістичних бізнес-процесів. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Серія : Економіка. 2018. № 8. С. 44-47.
56. Уварова А. Є. Обґрунтування напрямів удосконалення організаційно-економічного забезпечення логістичної діяльності торговельного підприємства. *Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет*. 2018. Т. 28. № 3. С. 208—216.
57. Матушкин А. М. Логистический менеджмент как драйвер повышения конкурентоспособности предприятия. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/logisticheskiy-menedzhment-kak-drayver-povysheniya-konkurentosposobnosti-predpriyatiya/viewer>
58. Кривов'язюк І. В., Смерічевський С. Ф., Кулик Ю. М. Ризик-менеджмент логістичної системи машинобудівних підприємств: монографія. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2018. 200 с.
59. Сухоруков А.І. Організація матеріальних потоків: навч. посіб. / А.І. Сухоруков. – Ірпінь, 2017. – 104 с.
60. Разумова К. М., Темченко О. А., Шевчук Н. А., Максимова О. С.

Обґрунтування логістичних систем управління підприємством на основі ABC та XYZ – аналізу. *Наукові технології*. 2021. № 3. URL: <https://jrnل.nau.edu.ua/index.php/ST/article/view/15999/23288>

ДОДАТКИ

Додаток А

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2017 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	56082	49101	0
первісна вартість	1001	273041	286033	0
накопичена амортизація	1002	216959	236932	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	7438771	7968659	0
Основні засоби:	1010	46492196	47134368	0
первісна вартість	1011	89883725	94645209	0
Знос	1012	43391529	47510841	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	35631	33290	0
первісна вартість	1016	78818	81231	0
Знос	1017	43187	47941	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0

Гудвіл	1050	0	0	0
--------	------	---	---	---

Продовження додатку А

Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом І	1095	54022680	55185418	0
ІІ. Оборотні активи				
Запаси	1100	7045190	9045451	0
Виробничі запаси	1101	4399651	5147704	0
Незавершене виробництво	1102	2023035	2564228	0
Готова продукція	1103	622504	1333519	0
Товари	1104	0	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	15269128	20929336	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	622231	267153	0
з бюджетом	1135	1046380	1720571	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	89330	10787	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	11605	6368	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	2769304	1694595	0
Готівка	1166	8	7	0
Рахунки в банках	1167	2769296	1694588	0

Витрати майбутніх періодів	1170	0	0	0
----------------------------	------	---	---	---

Продовження додатку А

Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	91800	203370	0
Усього за розділом II	1195	26944968	33877631	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	80967648	89063049	0
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3859533	3859533	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	27824211	27808156	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	27824211	27808156	0
Резервний капітал	1415	578930	578930	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	27918328	32980175	0
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)

Інші резерви	1435	0	0	0
--------------	------	---	---	---

Продовження додатку А

Усього за розділом І	1495	60181002	65226794	0
ІІ. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	4903101	4318061	0
Пенсійні зобов'язання	1505	1058100	1045127	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	189721	0
Довгострокові забезпечення	1520	973862	1238961	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітної періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітної періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітної періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітної періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом ІІ	1595	6935063	6791870	0
ІІІ. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0

за товари, роботи, послуги	1615	7911555	8897364	0
----------------------------	------	---------	---------	---

Продовження додатку А

за розрахунками з бюджетом	1620	418104	908203	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	104649	722497	0
за розрахунками зі страхування	1625	78631	121290	0
за розрахунками з оплати праці	1630	385269	573711	0
за одержаними авансами	1635	123070	276000	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	17611	6544	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	4917343	6261273	0
Усього за розділом III	1695	13851583	17044385	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	80967648	89063049	0

Додаток Б

			КОДИ
		Дата(рік, місяць, число)	2018 01 01
Підприємство	ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ"	за ЄДРПОУ	24432974
	(найменування)		

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2017 рік**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ
II.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	66185876	52961756
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестрахування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(56562119)	(47924608)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	9623757	5037148
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0

Продовження додатку Б

Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	54896	482756
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	(0)	(0)
Адміністративні витрати	2130	(2206958)	(1311408)
Витрати на збут	2150	(59999)	(29734)
Інші операційні витрати	2180	(741733)	(473575)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	6669963	3705187
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	70634	153636
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(387564)	(588734)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(0)	(0)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні ст	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	6353033	3270089

Продовження додатку Б

Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1291186	-565973
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	5061847	2704116
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0)	(0)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	129625
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	-19579	-104300
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-19579	25325
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	3524	18774
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-16055	44099
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	5045792	2748215

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	45021603	36122972
Витрати на оплату праці	2505	3124777	2567863
Відрахування на соціальні заходи	2510	664118	542945
Амортизація	2515	5675318	5566261
Інші операційні витрати	2520	6818304	5361887
Разом	2550	61304120	50161928

			КОДИ
		Дата(рік, місяць, число)	2018 01 01
Підприємство	ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ"	за ЄДРПОУ	24432974

**Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)
за 2017 рік**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	62656079	49232031
Повернення податків і зборів	3005	6181843	8029462
у тому числі податку на додану вартість	3006	6108800	8029169
Цільового фінансування	3010	0	0
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	0	0
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	276000	123070
Надходження від повернення авансів	3020	2358	18596
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	70634	171533
Надходження від боржників неустойки (штрафів	3035	12878	9419
Надходження від операційної оренди	3040	1613	1342
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	0	0
Надходження від страхових премій	3050	0	0

Продовження додатку В

Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	0	0
Інші надходження	3095	90512	152547
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	(57507271)	(47362686)
Праці	3105	(2279437)	(2023775)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(828070)	(779498)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(2894506)	(2462095)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(1261810)	(616575)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(1632696)	(1845520)
Витрачання на оплату авансів	3135	(267153)	(622231)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(17500)	(25677)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(0)	(0)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(0)	(0)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(0)	(0)
Інші витрачання	3190	(315069)	(293596)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	5182911	4168442
III. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200	5236	809225
необоротних активів	3205	66	910
Надходження від отриманих:відсотків	3215	0	0
Дивідендів	3220	0	0
Надходження від деривативів	3225	0	0

Продовження додатку В

Надходження від погашення позик	3230	0	0
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	0	0
Інші надходження	3250	0	0
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	(0)	(0)
необоротних активів	3260	(6262922)	(4705430)
Виплати за деривативами	3270	(0)	(0)
Витрачання на надання позик	3275	(0)	(0)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	(0)	(0)
Інші платежі	3290	(0)	(0)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-6257620	-3895295
IV. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від: Власного капіталу	3300	0	0
Отримання позик	3305	0	0
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	0	0
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345	(0)	(0)
Погашення позик	3350	0	0
Сплату дивідендів	3355	(0)	(0)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(0)	(0)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової ОРЕНДИ	3365	(0)	(0)
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	(0)	(0)

Продовження додатку В

Інші платежі	3390	(0)	(0)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	0	0
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-1074709	273147
Залишок коштів на початок року	3405	2769304	2496157
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	0	0
Залишок коштів на кінець року	3415	1694595	2769304

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31.12.2019 р. Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	260730	338643
первісна вартість	1001	519817	629746
накопичена амортизація	1002	259087	291103
Незавершені капітальні інвестиції	1005	11084605	12553995
Основні засоби	1010	47029241	47757468
первісна вартість	1011	99984787	107199484
знос	1012	52955546	59442016
Інвестиційна нерухомість	1015	16329	12679
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	62951	59186
знос інвестиційної нерухомості	1017	46622	46507
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	0
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	58390905	60662785
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	12414142	9948534
Виробничі запаси	1101	5612546	4142053
Незавершене виробництво	1102	3951192	4342095
Готова продукція	1103	2850404	1464386
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	19416577	22080986
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	290549	153253
з бюджетом	1135	3531231	3195554
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	332855

Продовження додатку Г

Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1446542	337117
Поточні фінансові інвестиції	1160	1787	1429
Гроші та їх еквіваленти	1165	2008813	1005218
Готівка	1166	6	14
Рахунки в банках	1167	2008807	1005204
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:	1181	0	0
резервах довгострокових зобов'язань			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	173821	159545
Усього за розділом II	1195	39283462	36881636
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	97674367	97544421
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3859533	3859533
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	27563099	26813859
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	27563099	26813859
Резервний капітал	1415	578930	578930
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	42489338	29378818
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	74490900	60631140
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	3839467	3133782

Продовження додатку Г

Пенсійні зобов'язання	1505	1271607	2183668
Довгострокові кредити банків	1510	1384413	3047624
Інші довгострокові зобов'язання	1515	395635	372022
Довгострокові забезпечення	1520	1163540	1404404
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:	1531	0	0
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	8054662	10141500
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610	83295	2209245
довгостроковими зобов'язаннями			
товари, роботи, послуги	1615	10027542	9998745
розрахунками з бюджетом	1620	856932	136815
у тому числі з податку на прибуток	1621	700819	0
розрахунками зі страхування	1625	136761	156758
розрахунками з оплати праці	1630	641157	738520
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	129650	329240
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	10765807
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	3489	7786
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	3249979	2428865
Усього за розділом III	1695	15128805	26771781
1	2	3	4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	97674367	97544421

Примітки: д/н

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2019 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За податковий період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	62409226	67963171
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(63503128)	(54675902)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий: прибуток	2090	0	13287269
збиток	2095	(1093902)	(0)
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	1021585	1331586
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(2567827)	(2700633)
Витрати на збут	2150	(63169)	(50677)
Інші операційні витрати	2180	(47025)	(58219)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	(0)	(0)
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	(0)	(0)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	0	11809326
Збиток	2195	(2750338)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	572180	78037
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(525124)	(525610)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)

Продовження додатку Д

Інші витрати	2270	(0)	(0)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	11361753
збиток	2295	(2703282)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	438050	(1852590)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	9509163
збиток	2355	(2265232)	(0)

I. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	(913707)	(298850)
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	(913707)	(298850)
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	164467	53793
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	(749240)	(245057)
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(3014472)	9264106

II. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	45621975	44000948
Витрати на оплату праці	2505	4505589	3517735
Відрахування на соціальні заходи	2510	971834	755348
Амортизація	2515	7326812	5994067
Інші операційні витрати	2520	7817879	6232490
Разом	2550	66244089	60500588

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)**за 2019 рік**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	63193268	71669119
Повернення податків і зборів	3005	8390511	5862922
у тому числі податку на додану вартість	3006	8340130	5862580
Цільового фінансування	3010	0	0
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	0	0
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	329240	129650
Надходження від повернення авансів	3020	72393	125037
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	35867	78037
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	22774	14623
Надходження від операційної оренди	3040	275275	2377
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	0	0
Надходження від страхових премій	3050	0	0
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	0	0
Інші надходження	3095	1915220	118857
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	(62294683)	(61163785)
Праці	3105	(3473733)	(2743936)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(1257485)	(1036016)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(2614682)	(3928393)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(1135113)	(2306110)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на дод в	3117	(0)	(0)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(1479569)	(1622283)
Витрачання на оплату авансів	3135	(153253)	(290549)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(28858)	(50128)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(0)	(0)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(0)	(0)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(0)	(0)
Інші витрачання	3190	(595295)	(662521)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	3816559	8125294
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			

Продовження додатку Е

Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200	358	4581
необоротних активів	3205	3392	5411
Надходження від отриманих: відсотків	3215	0	0
Надходження від деривативів	3225	0	0
Надходження від погашення позик	3230	0	0
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	0	0
Інші надходження	3250	0	0
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	(0)	(0)
необоротних активів	3260	(7036911)	(9168368)
Виплати за деривативами	3270	(0)	(0)
Витрачання на надання позик	3275	(0)	(0)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	(0)	(0)
Інші платежі	3290	(0)	(0)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	(7033161)	(9158376)
III.Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від: Власного капіталу	3300	0	0
Отримання позик	3305	3296984	1385850
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	0	0
Інші надходження	3340	0	0
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345	(0)	(0)
Погашення позик	3350	(0)	(0)
Сплату дивідендів	3355	(79481)	(0)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(0)	(0)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(823651)	(38550)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	(0)	(0)
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	(0)	(0)
Інші платежі	3390	(0)	(0)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	2393852	1347300
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	(822750)	314218
Залишок коштів на початок року	3405	2008813	1694595
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	(180845)	0
Залишок коштів на кінець року	3415	1005218	2008813

Підприємство ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "АРСЕЛОРМІТТАЛ за ЄДРПОУ КРИВИЙ РІГ"
 Територія МЕТАЛУРГІЙНИЙ за КОАТУУ
 Організаційно- Акціонерне товариство за КОПФГ правова форма господарювання
 Вид економічної Виробництво чавуну, сталі та феросплавів за КВЕД діяльності
 Середня кількість працівників 19504
 Адреса, вулиця Орджонікідзе, 1, місто Кривий Ріг, Дзержинський, Дніпропетровська область, 50095,
 телефон УКРАЇНА, +380564991623

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31.12.2020 р.

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	338643	380563
первісна вартість	1001	629746	697391
накопичена амортизація	1002	291103	316828
Незавершені капітальні інвестиції	1005	12553995	5924460
Основні засоби	1010	47757468	51996100
первісна вартість	1011	107199484	118481756
Знос	1012	59442016	66485656
Інвестиційна нерухомість	1015	12679	2635
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	59186	7638
знос інвестиційної нерухомості	1017	46507	5003
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	0
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	60662785	58303758
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	9948534	7438127
Виробничі запаси	1101	4142053	3426006

Продовження додатку Ж

Незавершене виробництво	1102	4342095	2833168
Готова продукція	1103	1464386	1178953
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	22080986	19143229
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	153253	253113
з бюджетом	1135	3195554	1935478
у тому числі з податку на прибуток	1136	332855	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	337117	306075
Поточні фінансові інвестиції	1160	1429	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	1005218	867691
Готівка	1166	14	6
Рахунки в банках	1167	1005204	867685
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:	1181	0	0
резервах довгострокових зобов'язань			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	159545	102085
Усього за розділом II	1195	36881636	30045798
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	97544421	88349556
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3859533	3859533
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	26813859	26321103
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	26813859	26321103
Резервний капітал	1415	578930	578930

Продовження додатку Ж

Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	29378818	30119720
---	------	----------	----------

Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	60631140	60879286
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	3133782	2365594
Пенсійні зобов'язання	1505	2183668	2846473
Довгострокові кредити банків	1510	3047624	2327942
Інші довгострокові зобов'язання	1515	372022	497962
Довгострокові забезпечення	1520	1404404	1566615
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:	1531	0	0
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	10141500	9604586
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610	2209245	2581278
довгостроковими зобов'язаннями			
товари, роботи, послуги	1615	9998745	8196186
розрахунками з бюджетом	1620	136815	596609
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	353940
розрахунками зі страхування	1625	156758	165625
розрахунками з оплати праці	1630	738520	780690
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	329240	486261
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	10765807	0
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	7786	8257
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	2428865	5050778

Продовження додатку Ж

Усього за розділом III	1695	26771781	17865684
-------------------------------	-------------	-----------------	-----------------

IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
<i>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</i>	1800	0	0
Баланс	1900	97544421	88349556

Примітки: д/н

Підприємство
КРИВИЙ РІГ"

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ
2021.01.01
24432974

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "АРСЕЛОРМІТТАЛ

за ЄДРПОУ

Звіт про фінансові
за 2020 рік

результати (Звіт про сукупний дохід)

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ Форма № 2 Код за ДКУД

18010

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	63496684	62409226
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>	<i>2010</i>	0	0
<i>Премії підписані, валова сума</i>	<i>2011</i>	0	0
<i>Премії, передані у перестраховування</i>	<i>2012</i>	0	0
<i>Зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	<i>2013</i>	0	0
<i>Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	<i>2014</i>	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(58845530)	(63503128)
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>	<i>2070</i>	(0)	(0)
Валовий: прибуток	2090	4651154	0
збиток	2095	(0)	(1093902)
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>	<i>2105</i>	0	0
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>	<i>2110</i>	0	0
<i>Зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	<i>2111</i>	0	0
<i>Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	<i>2112</i>	0	0
Інші операційні доходи	2120	324998	1021585
<i>Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>	<i>2121</i>	0	0
<i>Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	<i>2122</i>	0	0
<i>Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	<i>2123</i>	0	0
Адміністративні витрати	2130	(2159849)	(2567827)
Витрати на збут	2150	(48092)	(63169)
Інші операційні витрати	2180	(701915)	(47025)
<i>Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>	<i>2181</i>	(0)	(0)
<i>Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	<i>2182</i>	(0)	(0)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	2066296	0
збиток	2195	(0)	(2750338)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0

Продовження додатку 3

Інші фінансові доходи	2220	22373	572180
Інші доходи	2240	0	0
<i>Дохід від благодійної допомоги</i>	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(1240995)	(525124)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(0)	(0)
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	847674	0
збиток	2295	(0)	(2703282)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(106772)	438050
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	740902	0
збиток	2355	(0)	(2265232)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	(600922)	(913707)
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	(600922)	(913707)
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	108166	164467
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	(492756)	(749240)
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	248146	(3014472)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	37699727	45621975
Витрати на оплату праці	2505	4625350	4505589
Відрахування на соціальні заходи	2510	1006207	971834
Амортизація	2515	7740263	7326812
Інші операційні витрати	2520	9172536	7817879
Разом	2550	60244083	66244089

Додаток К

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

за 2020 рік

Форма № 3

Код за ДКУД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	69357277	63193268
Повернення податків і зборів	3005	6471575	8390511
у тому числі податку на додану вартість	3006	6221953	8340130
Цільового фінансування	3010	0	0
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	0	0
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	486261	329240
Надходження від повернення авансів	3020	16940	72393
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	22373	35867
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	8908	22774
Надходження від операційної оренди	3040	259163	275275
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	0	0
Надходження від страхових премій	3050	0	0
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	0	0
Інші надходження	3095	426901	1915220
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	(51483412)	(62294683)
Праці	3105	(3647644)	(3473733)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(1315183)	(1257485)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(1358712)	(2614682)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(280000)	(1135113)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(0)	(0)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(1078712)	(1479569)
Витрачання на оплату авансів	3135	(253113)	(153253)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(27096)	(28858)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(0)	(0)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(0)	(0)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(0)	(0)
Інші витрачання	3190	(732037)	(595295)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	18232201	3816559
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200	1429	358
необоротних активів	3205	6641	3392

Продовження додатку К

Надходження від отриманих: Відсотків	3215	0	0
дивідендів	3220	0	0
Надходження від деривативів	3225	0	0
Надходження від погашення позик	3230	0	0
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	0	0
Інші надходження	3250	0	0
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	(0)	(0)
необоротних активів	3260	(5681344)	(7036911)
Виплати за деривативами	3270	(0)	(0)
Витрачання на надання позик	3275	(0)	(0)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	(0)	(0)
Інші платежі	3290	(0)	(0)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	(5673274)	(7033161)
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від: Власного капіталу	3300	0	0
Отримання позик	3305	0	3296984
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	0	0
Інші надходження	3340	0	0
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345	(0)	(0)
Погашення позик	3350	(1264124)	(0)
Сплату дивідендів	3355	(10765807)	(79481)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(0)	(0)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(846149)	(823651)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	(0)	(0)
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	(0)	(0)
Інші платежі	3390	(0)	(0)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	(12876080)	2393852
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	(317153)	(822750)
Залишок коштів на початок року	3405	1005218	2008813
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	179626	(180845)
Залишок коштів на кінець року	3415	867691	1005218

Примітки: д/н

Керівник

М.Лонгобардо

Головний бухгалтер

С.А.Плічко