

DOI: 10.31319/2709-2879.2025iss2(11).347744pp95-108
УДК 658.012.2:338.24

Чернявська І.М., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту
Дніпровський державний технічний університет, м. Кам'янське
ORCID ID: 0000-0002-2954-1156
e-mail: eov-eco@ukr.net

Тарасенко С.І., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту
Дніпровський державний технічний університет, м. Кам'янське
ORCID ID: 0000-0002-2963-1389
e-mail: svetaraskenko@gmail.com

Голишева Ю.Р., здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня
Дніпровський державний технічний університет, м. Кам'янське
e-mail: ju_gholysheva@ukr.net

Павлюк Р.Д., здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня спеціальності
«Матеріалознавство»
Дніпровський державний технічний університет, м. Кам'янське
ORCID ID: 0009-0005-1202-9825
e-mail: pavlyukrd@ukr.net

Cherniavska Iryna, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor at
Department of Management
Dniprovsky State Technical University, Kamianske

Tarasenko Svitlana, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of
the Department of Management
Dniprovsky State Technical University, Kamianske

Gholysheva Julija, Master's degree student
Dniprovsky State Technical University, Kamianske

Pavliuk Ruslan, Postgraduate student
Dniprovsky State Technical University, Kamianske

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕТАЛУРГІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИНКОВОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

IMPROVING THE PERFORMANCE ECONOMIC MANAGEMENT OF A METALLURGICAL ENTERPRISE IN CONDITIONS OF MARKET INSTABILITY

У статті висвітлено теоретичні аспекти управління господарською діяльністю металургійного підприємства, проведено змістовний аналіз інструментів підвищення результативності використання ресурсів, виконано оцінювання ефективності управління виробничими ресурсами. Обґрунтовано застосування управлінських заходів щодо виявлення резервів зниження витрат та оптимізації ресурсів, надано рекомендації щодо розробки управлінських рішень з метою підвищення ефективності господарської діяльності підприємства. Зокрема, запровадження систем контролю якості в реальному часі, оптимізація сировинної бази та скорочення зобов'язань через взаємозалік, модернізація основних засобів та ремонтної бази, поліпшення оборотності капіталу. Доведено економічну ефективність запропонованих управлінських заходів.

Ключові слова: менеджмент, підприємство, управління, управлінські рішення, ефективність, результативність, господарська діяльність.

The relevance of the study is metallurgical emphasized by the fact that the successful functioning of the enterprise increasingly depends on the ability of the management system to promptly respond to external changes and ensure stable growth through the rational use of resources. One of the key areas in this context is the improvement of the management system for the efficiency of

economic activities. It is not only about achieving high production indicators, but also about ensuring the economic feasibility of costs, maintaining competitive advantages, and sustainable development of the enterprise. Effective management involves systematic and purposeful regulation of production and economic processes in accordance with the specified parameters, which, in turn, allows achieving optimal results with minimal costs.

The article highlights the theoretical aspects of managing the enterprise's economic activities and conducts a substantive analysis of the tools for increasing the effectiveness of resource use. The effectiveness of production resource management is assessed. The object of the study is the process of managing the effectiveness of the economic activities of a metallurgical enterprise. The basis for the analysis was the scientific works of domestic scientists on the specified issues, data on the financial indicators of the enterprise, available materials from the Internet, and personal research results of the authors of the article. The theoretical and methodological basis of the work is a set of principles and methods of scientific research: theoretical generalization, system analysis, and economic and mathematical modeling.

According to the goal, the task is set to analyze the theoretical principles of the management of the efficiency of the enterprise's economic activity and develop ways to increase efficiency through effective management.

The application of management measures to identify reserves for reducing costs and optimizing resources is justified, recommendations are given for developing management decisions to increase the efficiency of the enterprise's economic activity, in particular, the implementation of real-time quality control systems, optimization of the raw material base and reduction of liabilities through offsetting, modernization of fixed assets and repair facilities, improvement of capital turnover. The economic efficiency of the proposed management measures is proven.

Key words: management, enterprise, administration, management decisions, efficiency, effectiveness, economic activity.

JEL Classification: L25, M11, D24

Постановка проблеми. У сучасних умовах ведення бізнесу, що характеризуються посиленням конкуренції та прискоренням процесів глобалізації, підприємства стикаються з новими викликами у підвищенні ефективності своєї діяльності. Одним із ключових управлінських завдань є досягнення максимальної ефективності з мінімальними витратами ресурсів. Ефективне підприємство здатне виробляти високоякісну продукцію з мінімальними витратами та ефективно її реалізовувати. Управління ефективністю – це цілеспрямоване регулювання процесів відповідно до певних параметрів, що забезпечує оптимальне функціонування компанії. Це не лише пріоритетна сфера управління, але й основа сталого розвитку та конкурентоспроможності. Основна проблема є у досягненні економічної ефективності та прибутковості шляхом системного, комплексного підходу до управління всіма аспектами господарської діяльності.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Аналіз економічної ефективності підприємства – це проблема, яка досі недостатньо вивчена. На нашу думку, основою для такого аналізу можуть бути роботи вітчизняних вчених, які займаються оцінкою прибутку. Однак, як наголошують самі дослідники [1-4, 6, 12, 13, 15, 16], на сьогоднішній день ґрунтовно не розроблено жодної конкретної методології аналізу прибутку. Основні пропозиції щодо аналізу прибутку включають: використання методів експертної оцінки; вивчення стабільності частки факторів у формуванні прибутку та стабільності динаміки зростання; узагальнення характеристик структури джерел формування прибутку підприємства; вивчення комплексу факторів, таких як: достовірність, частота змін принципів бухгалтерського обліку та їх вплив на формування фінансових результатів, стабільність основних складових фінансових результатів, діловий імідж підприємства тощо; вивчення характерного стабільного (досягнутого) рівня прибутку, а також ступеня використання економічних резервів для його досягнення; визначення взаємозв'язку між різними показниками прибутку (частка валового прибутку в загальній сумі прибутку від поточної діяльності; операційний прибуток у загальному фінансовому результаті підприємства тощо).

Формулювання цілей статті. Метою статті є аналіз теоретичних засад менеджменту ефективності господарської діяльності підприємства та розробка шляхів підвищення результативності через ефективне управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління ефективністю виробничої діяльності підприємства являє собою структурований, спеціалізований та цілісний управлінський підхід, який має на меті забезпечити стабільну та результативну роботу підприємства. В межах нашого дослідження згрупуємо ключові напрямки управління виробничою ефективністю наступним чином:

- управління виробничими ресурсами зосереджене на досягненні максимальної ефективності у використанні всіх ресурсів, задіяних у виробництві, включаючи матеріали, трудові ресурси та фінансові активи;
- управління технологічними процесами передбачає оптимізацію використання технічного обладнання, технологічних операцій та методів обробки, що забезпечують продуктивність і якість виробничих процесів;
- управління організаційними аспектами виробництва орієнтоване на поліпшення структури виробничої діяльності, вдосконалення систем управління, логістичних ланцюгів і внутрішньої координації;
- управління якістю продукції та послуг, яке має на меті постійне підвищення стандартів виготовленої продукції та рівня задоволеності споживача.

В рамках нашої статті особливий акцент буде зроблено на управлінні виробничими ресурсами.

Процес управління ефективністю виробничої діяльності підприємства повинен бути циклічним та включати такі етапи: постановка бізнес-цілей, планування ефективності, реалізація планових заходів, моніторинг (контроль) ефективності, аналіз результатів та коригування планів і цілей (рис. 1).

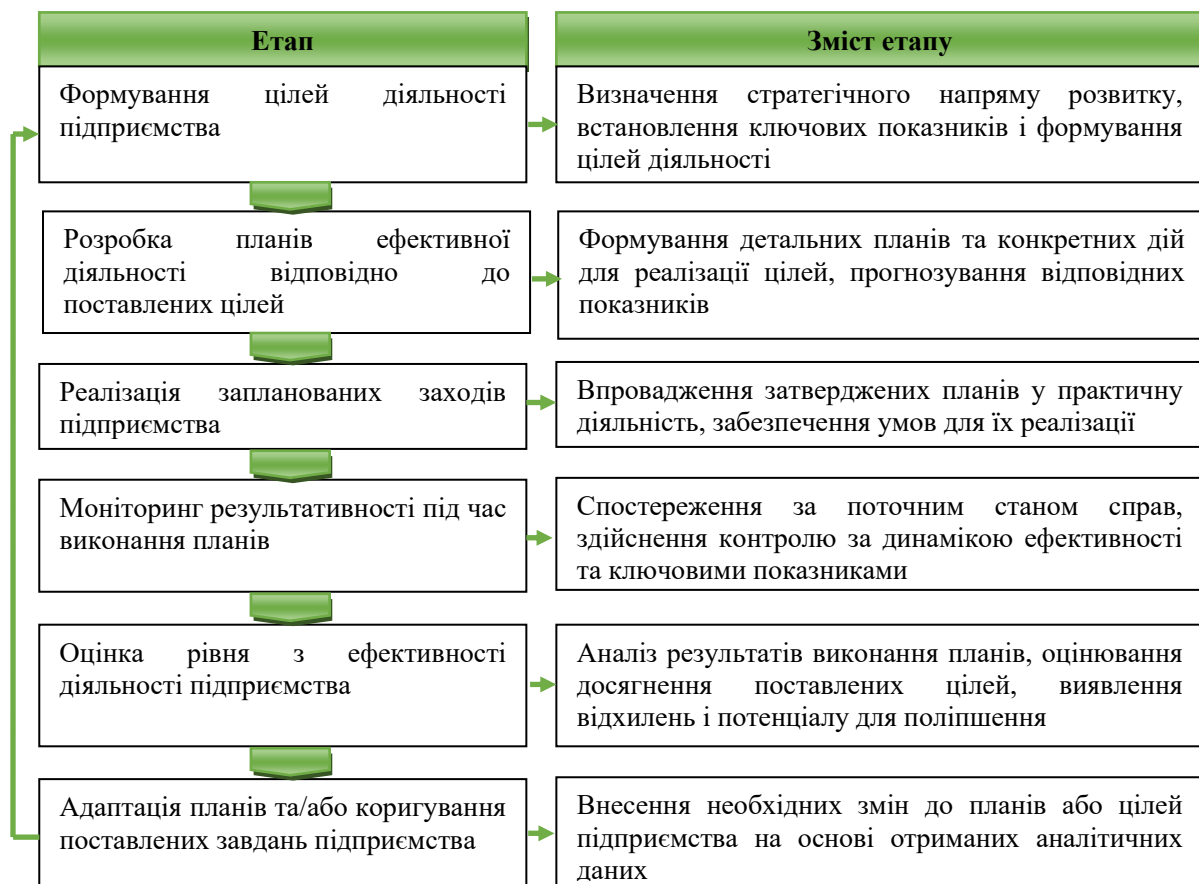


Рис. 1. Етапи процесу управління діяльністю підприємства
Джерело: складено авторами на основі [5-7]

Такий підхід дозволяє всебічно охопити всі ключові аспекти проблеми. Управління ефективністю виробничої діяльності є надзвичайно важливим фактором успіху будь-якого підприємства, оскільки підприємства з високою ефективністю виробництва отримують конкурентну перевагу над тими, що не забезпечують належного рівня використання ресурсів. Ефективна організація виробництва дозволяє підприємствам досягати більшого прибутку завдяки можливості виробляти більше продукції або послуг з меншими витратами.

Підприємства повинні постійно прагнути до раціонального використання ресурсів, усунення «вузьких місць», зниження операційних витрат, удосконалення технологічних процесів, скорочення виробничого циклу, запобігання простоям обладнання, підвищення ефективності використання основних засобів тощо. Для досягнення цих цілей необхідний постійний моніторинг, збір даних та аналіз результатів основної діяльності. Ефективність управління виробництвом відображається в системі взаємопов'язаних показників, які кількісно характеризують ефективність використання основних компонентів виробничого процесу [6]. Загальні показники економічної ефективності виробництва (рис. 2) показують загальну ефективність виробничого процесу.



Рис. 2. Система показників оцінки ефективності управління діяльністю підприємства
Джерело: складено авторами на основі [6, 13, 16]

Розвиток підприємств залежить від усвідомлення факторів, що впливають на їх ефективність. У процесі управління ефективністю бізнесу необхідно постійно аналізувати економічні показники, визначати конкурентну позицію підприємства на ринку та шукати шляхи подальшого розвитку, враховуючи всі впливові фактори. Оцінка ефективності управління також повинна базуватися на оцінці ефективності управлінських рішень, оскільки управління полягає в досягненні чітко визначених цілей, а його ефективність визначається рівнем їх реалізації. Управлінські рішення є ключовим інструментом, який формує вектор розвитку підприємства, визначає розподіл ресурсів та забезпечує контроль за виконанням поставлених завдань [11, 14].

Оцінка ефективності таких рішень можлива як на етапі їх прийняття (з метою визначення їх обґрунтованості та очікуваної результативності), так і після їх реалізації (з метою визначення їх фактичної результативності). Будь-яке управлінське рішення повинно бути спрямовано, перш за все, на досягнення економічної ефективності та забезпечення очікуваного результату. Основою ефективного управління має бути правильна організація операційної діяльності, оскільки існування системи управління та надані їй повноваження виправдані лише за умови, що її діяльність забезпечує необхідні економічні результати [7-9].

У сучасному менеджменті поняття рентабельності відіграє важливу роль у визначенні загальної ефективності діяльності підприємства. Це не лише фінансовий індикатор, а й аналітичний інструмент для оцінки управлінських рішень, інвестиційної привабливості та стратегічного розвитку компанії. Під рентабельністю розуміють відносний показник прибутковості, який дозволяє оцінити, скільки прибутку отримується у розрахунку на одну гривню витрат, активів, капіталу чи обсягу продажів. Це дає можливість менеджерам не просто зафіксувати розмір прибутку, а й оцінити, наскільки ефективно використовуються наявні ресурси. Рентабельність можна вимірювати через кілька основних напрямів:

Загальна рентабельність виробництва – характеризує співвідношення між отриманим прибутком і сумою вкладених у виробництво ресурсів, включаючи як основні засоби, так і оборотні кошти. Такий підхід особливо важливий для стратегічного планування, коли потрібно оцінити окупність капітальних інвестицій.

Рентабельність витрат – один із базових показників для оцінки операційної ефективності. Він показує, скільки прибутку приносить кожна гривня, витрачена на виробництво та реалізацію продукції. Цей показник є ключовим для визначення рівня економічної ефективності внутрішніх процесів підприємства.

Рентабельність продажів – фокусується на підсумковій ефективності підприємницької діяльності. Вона демонструє, яку частину доходу становить прибуток, і дозволяє оцінити маржинальність бізнесу. З практичної точки зору, це важливий орієнтир для формування цінової політики та аналізу конкурентоспроможності.

Рентабельність активів і капіталу – дозволяє оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує свої матеріальні ресурси для отримання прибутку. Ці показники особливо цікавлять інвесторів та кредиторів, адже дають уявлення про потенційну віддачу від вкладених коштів.

У рамках дослідження було детально розглянуто зміну рентабельності досліджуваного підприємства у 2023–2024 роках (табл. 1).

Таблиця 1. Показники рентабельності підприємства

Показники	2023 рік		2024 рік			
	III кв.	IV кв.	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.
Рз	0,046	0,003	0,00014	0,138	0,131	0,138
Рв	0,106	0,010	0,027	0,722	0,71	0,52
Рпр	0,131	0,005	0,0009	0,488	0,339	0,254

Джерело: складено та розраховано авторами на основі фінансової звітності підприємства та внутрішнього аналізу за період 2023–2024 рр.

Особливу увагу варто приділити тому, що списання значної суми податкового боргу дещо спотворило реальну картину фінансових результатів. Проте після коригування цього фактору аналітика чітко демонструє стійку позитивну динаміку. Так, рентабельність активів у 2024 році зросла вдвічі, а рентабельність основного капіталу – більш ніж у 2,4 раза порівняно з попереднім роком. Ці позитивні зрушення свідчать про підвищення ефективності управління. Підприємство покращило використання своїх активів, знизило витрати та забезпечило більш раціональну структуру доходів. З погляду управління, це підтверджує правильність обраної стратегії, спрямованої на модернізацію виробничих процесів, підвищення продуктивності праці

та забезпечення фінансової стабільності підприємства. Узагальнюючи, можна зробити висновок, що аналіз показників рентабельності дозволяє менеджменту не лише оцінити поточну ефективність діяльності, а й формувати обґрунтовані прогнози на майбутнє, удосконалювати бізнес-модель і підвищувати конкурентоспроможність підприємства в довгостроковій перспективі.

Як було обґрунтовано раніше для аналізу ефективності роботи підприємства використовують відповідні показники, які визначають ефективність діяльності підприємства. Прибутковість підприємства є одним із найважливіших показників, що комплексно характеризують результати його господарської діяльності. Вона визначається на основі двох тісно взаємопов'язаних економічних показників – прибутку та рентабельності. Прибуток виступає абсолютним показником ефективності діяльності підприємства, що відображає загальну суму фінансового результату, отриманого внаслідок реалізації продукції, надання послуг або виконання робіт. Рентабельність, у свою чергу, є відносним показником, який показує, наскільки ефективно використовуються ресурси підприємства для отримання прибутку. Прибуток і рентабельність є основними якісними критеріями економічної ефективності функціонування підприємства. Вони безпосередньо відображають фінансовий стан суб'єкта господарювання, ступінь його успішності на ринку, а також потенціал щодо реалізації прийнятої програми економічного та соціального розвитку. Якщо прибуток показує абсолютний ефект діяльності, то рентабельність характеризує міру цієї ефективності, тобто відносний рівень прибутковості підприємства або продукції, яка реалізується відносно здійснених витрат. Отже, рентабельність як відносний економічний показник є нормою прибутку, відображає ефективність виробництва та визначається відношенням отриманого прибутку до витрат підприємства. Водночас, рентабельність характеризує не тільки ефективність діяльності підприємства, але й окремих напрямів його діяльності – виробничої, логістичної, інвестиційної, управлінської, маркетингової тощо.

Основними принципами управління прибутковістю підприємства [5, 10] є:

- інтегрованість у загальну систему управління підприємством відповідно до якої управління прибутковістю органічно поєднується в систему виробничого, інноваційного, інвестиційного, фінансового менеджменту та менеджменту персоналу;

- комплексність формування управлінських рішень, які мають бути найтіснішим чином взаємопов'язаними та виявляти прямий або опосередкований вплив на кінцеві результати управління прибутковістю. Кожне управлінське рішення в межах діяльності підприємства повинно бути спрямоване на досягнення високої результативності як у формуванні, так і у використанні прибутковості.

Ефективне управління цими процесами вимагає врахування низки важливих особливостей:

- динамічність процесу управління прибутковістю. Середовище, в якому функціонує підприємство, є нестабільним і швидкозмінним. Навіть ті управлінські рішення, які виявилися ефективними у попередніх періодах, не завжди можуть бути придатними для використання в поточних або майбутніх умовах. Це пояснюється постійною зміною факторів зовнішнього середовища, зокрема, коливанням кон'юнктури товарного та фінансового ринків, змінами у законодавстві, технологічними новаціями тощо;

- необхідність варіативності підходів до ухвалення управлінських рішень. Процес формування, розподілу та використання прибутку не може бути стандартизованим або одноманітним. Кожне управлінське рішення повинно прийматися з урахуванням наявних альтернатив, прогнозів щодо змін ринкової ситуації, рівня ризику, можливостей оптимізації витрат і підвищення ефективності діяльності. Такий підхід дозволяє підвищити адаптивність підприємства до змін і забезпечити досягнення максимальної економічної вигоди;

- стратегічна спрямованість управлінських рішень. У сучасних умовах господарювання надзвичайно важливо, щоб усі управлінські рішення, зокрема ті, які здаються вигідними у короткостроковій перспективі, узгоджувалися із довгостроковими стратегічними цілями підприємства. Якщо поточні прибуткові проєкти суперечать місії організації або не відповідають стратегічним напрямкам її розвитку, їх реалізація повинна бути переглянута або

навіть відхилена. Це дає змогу зберегти послідовність у досягненні визначених орієнтирів і забезпечити сталий розвиток підприємства в майбутньому.

В межах нашого дослідження проведено аналіз динаміки фінансових показників, визначено ключові коефіцієнти рентабельності. Отже, на підставі проведених розрахунків, виконаємо оцінку впливу управлінських рішень на зміну рентабельності за аналізований період. Для цього проаналізуємо сильні і слабкі сторони управління; розробимо заходи щодо оптимізації витрат, удосконалення виробничого процесу, покращення структури активів, маркетингу та управління персоналом; виконаємо обґрунтування ефективності пропозицій (розрахунок очікуваного приросту рентабельності); визначимо обмеження реалізації управлінських рішень.

Побудуємо SWOT-матрицю для аналізу управління підприємством у контексті пошуку шляхів підвищення рентабельності через ефективне управління (рис. 3).

Внутрішні фактори	Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Управлінські ресурси	❖ Кваліфікований управлінський персонал ❖ Наявність стратегічного планування ❖ Використання сучасних інформаційних систем	❖ Недостатня гнучкість управлінських структур ❖ Низький рівень делегування повноважень ❖ Слабкий внутрішній контроль
Фінанси та економіка	❖ Стабільна структура витрат ❖ Збалансований обіг капіталу	❖ Високий рівень непродуктивних витрат ❖ Недостатній контроль за ціноутворенням
Інновації та розвиток	❖ Орієнтація на модернізацію ❖ Впровадження елементів Lean-менеджменту	❖ Обмежені інвестиції в інновації ❖ Відсутність системи безперервного вдосконалення процесів
Маркетинг і продаж	❖ Досвід на ринку ❖ Налагоджені канали збуту	❖ Відсутність гнучкої цінової політики ❖ Слабкий аналіз поведінки споживачів
Зовнішні фактори	Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Економічне середовище	❖ Розширення ринків збуту ❖ Державні програми підтримки промисловості	❖ Зростання конкуренції ❖ Інфляційні процеси ❖ Зниження платоспроможності клієнтів
Технологічні зміни	❖ Доступ до нових технологій ❖ Автоматизація управлінських процесів	❖ Висока вартість технологічної модернізації ❖ Відставання від темпів цифровізації
Законодавча база	❖ Гармонізація законодавства з європейськими стандартами	❖ Часті зміни податкового законодавства ❖ Підвищення адміністративного тиску
Соціальні фактори	❖ Зростання запиту на екологічність, енергозбереження та якість	❖ Кадровий дефіцит, трудова міграція, мобілізація чоловіків ❖ Підвищення соціальних зобов'язань

Рис. 3. Матриця SWOT-аналізу управління підприємством
Джерело: побудовано авторами

На основі проведеного SWOT-аналізу можна запропонувати: оптимізацію витрат через автоматизацію та цифрову трансформацію управління; удосконалення системи внутрішнього контролю та обліку; розширення ринків збуту за рахунок активнішого маркетингу; посилення інвестицій в інновації для підвищення якості продукції.

Також, на основі попередньо створеної матриці (рис. 3) сформулюємо SWOT-стратегії для підвищення рентабельності через ефективне управління. На рис. 4 представлено SWOT-стратегії для аналізованого підприємства.

Стратегії типу SO <i>(використання сильних сторін для реалізації зовнішніх можливостей)</i>	Стратегії типу WO <i>(подолання слабких сторін через використання зовнішніх можливостей)</i>
❖ Використати кваліфікований управлінський персонал та наявність стратегічного планування для розширення ринків збуту. ❖ Застосовувати сучасні IT-системи управління для автоматизації процесів та адаптації до нових технологій. ❖ Використати досвід компанії на ринку та наявну маркетингову інфраструктуру для розробки нових продуктів, орієнтованих на зростаючий попит.	❖ Використати державні програми підтримки для залучення інвестицій у технологічну модернізацію та подолання інноваційної інертності. ❖ Залучити зовнішні експертні ресурси або партнерські програми для навчання персоналу та вдосконалення управлінських структур. ❖ Впровадити нові інструменти маркетингової аналітики для зменшення слабого впливу цінової політики на прибутковість.
Стратегії типу ST <i>(використання сильних сторін для протидії зовнішнім загрозам)</i>	Стратегії типу WT <i>(мінімізація слабких сторін і уникнення зовнішніх загроз)</i>
❖ Зміцнити внутрішній контроль та систему управління витратами для нейтралізації інфляційних ризиків. ❖ Використати сучасні IT-системи для швидкої адаптації до змін законодавства. ❖ Активізувати інноваційний потенціал і досвід ринку для протидії конкурентному тиску.	❖ Провести реструктуризацію управлінської системи з метою підвищення гнучкості та адаптивності до змін ринку. ❖ Зменшити непродуктивні витрати через аудит витрат і оптимізацію логістичних процесів. ❖ Розробити систему ризик-менеджменту для захисту від частих змін у податковому середовищі та правових загроз.

Рис. 4. SWOT-стратегії для аналізованого підприємства

Джерело: побудовано авторами

Далі для визначення резервів збільшення прибутковості підприємства доцільно проаналізувати всі технологічні стадії системи її формування (рис. 5).

Для підвищення рівня прибутковості на досліджуваному металургійному підприємстві необхідно здійснити комплексний аналіз усіх технологічних стадій виробництва та управління, що формують кінцевий результат (рис. 5). Основні напрями пошуку внутрішніх резервів включають:

- оцінку технічної оснащеності виробництва (аналіз стану основного технологічного обладнання агломераційного, доменного, конвертерного, прокатного цехів; визначення рівня завантаженості доменних печей, конвертерів, прокатних станів; обчислення фондівддачі та фондомісткості продукції (чавуну, сталі, прокату); пропозиції щодо виведення з експлуатації або реалізації/оренди зайвого або малоефективного обладнання);

- раціоналізацію трудових ресурсів (аналіз плинності кадрів, продуктивності праці в ключових переділах; визначення резервів зростання продуктивності операторів доменних печей, конвертерників, прокатників, слюсарів, ремонтного персоналу; оптимізація чисельності

допоміжного та адміністративно-управлінського персоналу; Впровадження систем мотивації за результатами (KPI), навчання персоналу методам Lean, TPM);

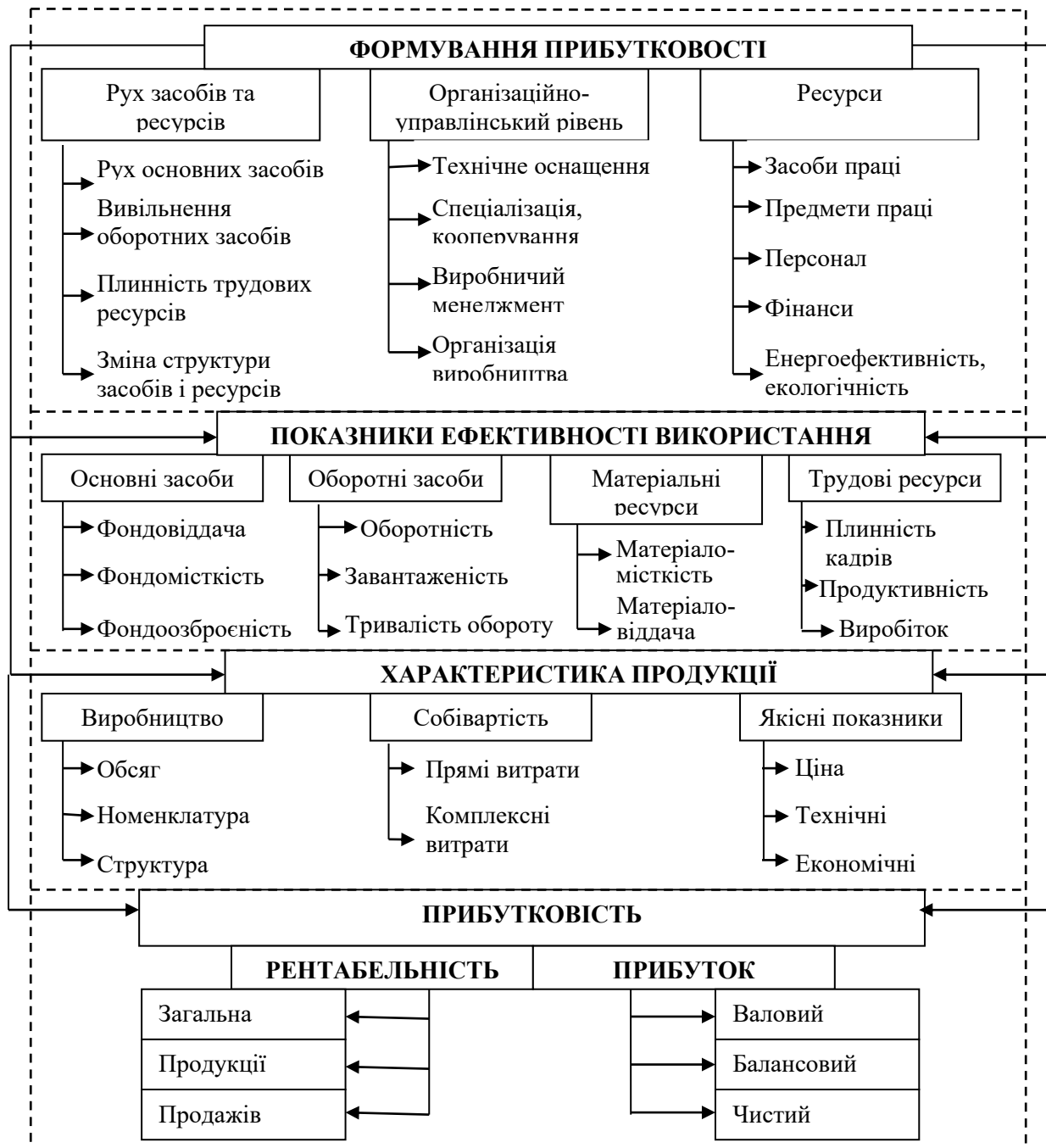


Рис. 5. Система формування прибутковості підприємства
Джерело: побудовано авторами на основі [2]

- оптимізацію використання матеріальних і енергетичних ресурсів (зниження питомої витрати коксу, агломерату, вапна, електроенергії та газу на тону чавуну й сталі, скорочення втрат при транспортуванні сировини між цехами комбінату; підвищення коефіцієнта використання шлаків, вторинних ресурсів та брухту);

- зменшення собівартості продукції (зниження витрат на 1 тону металопродукції за рахунок комплексного енергозбереження, оптимізації маршрутів прокату; зменшення витрат від браку, переробки та рекламаций; зменшення витрат на простой обладнання, зниження непродуктивного часу);

- управління витратами та обліком (впровадження систем управлінського обліку та калькулювання собівартості за переділами (агло-, доменний, сталеплавильний, прокатний); застосування системи аналізу беззбитковості кожного цеху; щоквартальний контроль витрат на рівні виробничих підрозділів);

- виробничу та технологічну модернізацію (впровадження новітніх технологій у конвертерному виробництві (використання порошкоподібних добавок для десульфурації); автоматизація процесів контролю якості металу, температурного режиму в печах; використання системи «цифровий цех» у прокатному виробництві для моніторингу продуктивності в реальному часі);

- систему якості продукції та асортименту (удосконалення системи контролю якості відповідно до ISO 9001:2015, відповідність стандартам якості як вітчизняного, так і європейського рівня; удосконалення системи енергоменеджменту відповідно до ISO 50001:2018 для зменшення витрат та досягнення енергоефективності; впровадження інструментів SPC, FMEA; орієнтація на продукцію з вищою доданою вартістю – мікролеговані сталі, оцинкований і холоднокатаний прокат; вилучення з асортименту малорентабельних позицій (тонкостінних виробів при відсутності стабільного збуту));

- сучасні маркетингові стратегії (сегментування ринку збуту; застосування гнучкого ціноутворення з урахуванням біржових котировань на металопродукцію; формування програми лояльності для постійних клієнтів (пільгові умови оплати, відстрочка платежу, бонуси));

- взаємодію з учасниками ринку (побудова стратегічних партнерств із постачальниками залізничної сировини, флюсів і коксу; вдосконалення логістичних схем взаємодії з трейдерами, портами та залізничними компаніями; забезпечення своєчасного зворотного зв'язку зі споживачами).

Одним із ключових чинників впливу на рівень рентабельності підприємства є якість та своєчасність прийняття управлінських рішень [9, 14]. В умовах динамічного економічного середовища саме управлінські дії визначають ефективність використання ресурсів, структуру витрат, обсяг прибутку та здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Аналіз діяльності досліджуваного металургійного підприємства свідчить, що управлінські рішення, спрямовані на оптимізацію операційних витрат, впровадження автоматизованої системи обліку, раціоналізацію виробничих процесів та удосконалення фінансового контролю, мали безпосередній позитивний вплив на показники рентабельності.

Так, у 2023 році керівництвом підприємства було прийнято рішення щодо:

- переходу на електронну систему бюджетування;
- часткової автоматизації обліку витрат (через впровадження програмного комплексу «BAS ERP»);
- реорганізації логістичного підрозділу.

У результаті реалізації вищезазначених заходів упродовж 2023–2024 рр. спостерігалися позитивні зміни показників рентабельності (див. табл. 1).

Крім того, згідно з внутрішніми розрахунками підприємства, економічний ефект від управлінських рішень склав (табл. 2):

Таблиця 2. Економічний ефект від управлінських рішень

Захід	Очікувані наслідки підвищення операційної ефективності	Прогнозований економічний ефект, тис грн
Впровадження системи електронного обліку	Скорочення адміністративних витрат	450
Автоматизація логістики	Зниження втрат при постачанні	620
Реорганізація виробничих процесів	Зменшення простоїв обладнання	980
Всього		2050

Джерело: складено та розраховано авторами

Отже, на основі реальних змін у структурі управлінських рішень підтверджується пряма залежність між ефективністю управління та зростанням рентабельності.

Для оцінки результативності впровадження управлінських рішень щодо підвищення рентабельності діяльності досліджуваного металургійного підприємства здійснено розрахунок очікуваного приросту рентабельності на основі даних про потенційний економічний ефект.

Базові умови:

Базовий обсяг реалізації: 1350000 т прокату на рік

Середня собівартість 1 т прокату: 32020 грн

Середня ціна реалізації 1 т прокату: 33200 грн

Базовий прибуток (до впровадження заходів):

$$П_{баз} = (33200 - 32020) \times 1350000 = 1593 \text{ млн грн}$$

В табл. 3. наведено розрахунок очікуваного річного ефекту за умов впровадження запропонованих управлінських заходів.

Таблиця 3. Очікуваний ефект від управлінських заходів

Заходи	Обґрунтування	Очікуваний річний ефект, млн грн
Зменшення собівартості на 3% за рахунок енергозбереження	Економія: $32020 \times 0,03 \times 1,35 \text{ млн т}$	1296,81
Оптимізація витрат на управлінський персонал (-10%)	При загальних адміністративних витратах 311 млн грн на рік	31,1
Зниження втрат від браку на 25% (з 2% до 1,5%)	Втрати: $2\% \rightarrow 1,5\% \times 33200 \text{ грн} \times 1,35 \text{ млн т}$	224,1
Підвищення цін на 1% завдяки покращенню якості продукції	Додатковий дохід: $33200 \times 0,01 \times 1,35 \text{ млн т}$	448,2
Скорочення витрат на ремонт обладнання (-5%)	3 760 млн грн витрат на обслуговування	38,0
Всього		2038,21

Джерело: складено та розраховано авторами

Наведемо аналітичні розрахунки щодо визначення розміру очікуваного прибутку та проектної рентабельності.

1) Базова рентабельність прокатної продукції:

2)

$$R_{баз} = \frac{1593,0}{32020 \cdot 1,35} \cdot 100 = 3,7\%.$$

2) Очікуваний прибуток після впровадження проектних управлінських заходів:

$$\Pi = \Pi_{баз} + \Delta\Pi = 1593,0 + 2038,21 = 3631,21 \text{ млн грн.}$$

3) Проектна рентабельність прокатної продукції:

4)

$$R_{пр} = \frac{3631,21}{32020 \cdot 1,35 - 42341,34} \cdot 100 = 4,1\%.$$

4) Зміна рентабельності становить: $4,1 - 3,7 = 0,4 \%$.

Таким чином, запропоновані управлінські заходи дозволяють очікувати зростання рентабельності продукції на 0,4% за рахунок зменшення витрат, оптимізації управління, підвищення якості та цінової гнучкості.

Висновки. Аналіз прибутковості має важливе значення для прийняття стратегічних управлінських рішень, пов'язаних з ростом ефективності. Глибоке вивчення факторів зростання

прибутку дозволяє виявити як ключові переваги, так і вразливі місця у господарській діяльності підприємства. Це дає змогу сформулювати цільові заходи з підвищення прибутковості та розробити дієву антикризову або інноваційну стратегію. Резерви зростання рентабельності криються у зниженні втрат, економії ресурсів та активному використанні науково-технічного прогресу. Ефективне управління резервами передбачає ліквідацію нераціональних витрат, підвищення енергоефективності, модернізацію обладнання, автоматизацію виробництва. Усі ці заходи мають бути узгоджені з наявним виробничим потенціалом підприємства, що дозволяє досягти оптимального рівня використання ресурсів.

Список використаної літератури

1. Ажаман І.А., Гронська М.В., Пущіна Н.В. Практичні аспекти оцінки економічного потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7778> (дата звернення: 23.09.2025).
2. Андрусь О.І., Пятаченко С.Ю. Фактори та система формування прибутковості підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2022. № 2(60). URL: <http://visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua/article/view/266589> (дата звернення: 12.09.2025).
3. Васківська К.В., Лозінська Л.Д., Галімух Ю.О. Економічний потенціал підприємства в умовах змін: суть та характерні особливості. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7858> (дата звернення: 02.10.2025).
4. Воронкова Т.Є., Вовкодав А.Ю. Діагностика виробничого потенціалу підприємства. *Економічний простір*. 2020. № 160. С. 51–54.
5. Гринчук Ю.С., Шемігон О.І., Терещенко О.А. Управління прибутковістю підприємства: теоретико-прикладні аспекти. *Ефективна економіка*. 2021. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9300> (дата звернення: 15.10.2025).
6. Економіка та організація виробництва: навч. посіб. / Н.А. Караван, І.М. Чернявська. Кам'янське: ДДТУ, 2022. 396 с.
7. Карий О.І. Менеджмент та інновації: теорія і практикум : навч. посіб. Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів: Растр-7, 2020. 297 с.
8. Ковальов В.В., Дітковський Д.В. Сутність та принципи стратегічного управління підприємницькою діяльністю: теоретичний аспект. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки*. 2024. Вип. 51. С. 29–37.
9. Ковшова І., Романченко Т. Оптимізація прийняття управлінського рішення на підприємстві. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 2. С. 95–100.
10. Корбутяк А., Привалов А. Управління прибутком підприємства в сучасних умовах господарювання. *Молодий вчений*. 2023. № 5 (117). С. 149–153.
11. Лазоренко Т.В., Пермінова С.О. Основи менеджменту: навч. посіб. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 166 с.
12. Михайленко О.В., Ніколаєнко С.М. Особливості аналізу і аудиту господарської діяльності підприємств в умовах воєнного стану. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 4. С. 163–169.
13. Нечипорук А.А., Таранич О.В. Управління ефективністю виробничої діяльності підприємства: сутність та значення. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. URL: <https://surl.lu/erfzpe> (дата звернення: 26.08.2025).
14. Парій Л.В., Кубрак А.О. Прийняття управлінських рішень на підприємстві. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2023. Вип. 47. С. 75–79.
15. Паршин Ю.І., Паршина О.А. Основи економічного аналізу: навч. посібник. Дніпро: «ФОП Дробязко С.І.», 2020. 180 с.
16. Савицька О.М. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7126> (дата звернення: 19.09.2025).

References

- [1] Azhaman I.A., Hronska M.V., Pushchina N.V. (2020) Praktychni aspekty otsinky ekonomichnoho potentsialu pidpryyemstva [Practical aspects of determining the economic potential of the enterprise]. *Efektivna ekonomika*. vol. 4. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7778> (accessed 23 September 2025).
- [2] Andrus O.I., Pyatachenko S.Yu. (2022) Faktory ta systema formuvannya prybutkovosti pidpryyemstva [Factors and the System of Forming Enterprise Profitability]. *Scientific Bulletin of Uzhhorod University*. vol. 2(60). Available at: <http://visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua/article/view/266589> (accessed 12 September 2025)
- [3] Vaskivska K.V., Lozinska L.D., Galimuk Ju.O. (2020) Ekonomichnyy potentsial pidpryyemstva v umovakh zmin: sut' ta kharakterni osoblyvosti [The enterprise economic potential in the face of change: the essence and characteristics]. *Efektivna ekonomika*, vol. 5. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7858> (accessed 02 October 2025).
- [4] Voronkova T.E., Vovkodav A.Ju. (2020) Diahnostyka vyrobnychoho potentsialu pidpryyemstva [Diagnostics of the production potential of the enterprise]. *Economic scope*. vol. 160. pp. 51–54.
- [5] Hrynychuk Y.S., Shemigon O.I., Tereshchenko O.A. (2021) Upravlinnya prybutkovistyu pidpryyemstva: teoretyko-prykladni aspekty [Enterprise profit management: theoretical and applied aspects]. *Efektivna ekonomika*, vol. 9. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9300> (accessed 15 October 2025).
- [6] Karavan N.A., Cherniavska I.M. (2022) *Ekonomika ta orghanizacija vyrobnyctva* [Economics and Organization of Production]. Kamianske: DSTU (in Ukrainian).
- [7] Karyj O.I. (2020) *Menedzhment ta innovacii: teoriya i praktykum* [Management and Innovation: Theory and Practice]. Lviv: Rastr-7 (in Ukrainian).
- [8] Kovalov V.V., Ditkovskiy D.V. (2024) Sutnist' ta pryntsyipy stratehichnoho upravlinnya pidpryyemnyts'koyu diyal'nistyu: teoretychnyy aspekt [Essence and principles of strategic management of entrepreneurial activity: theoretical aspect]. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series «Economic Sciences»*. vol. 51. pp. 29–37.
- [9] Kovshova I., Romanchenko T. (2020) Optyimizacija pryjnjattja upravlins'kogho rishennja na pidpryyemstvi [Optimizing Managerial Decision-Making within an Enterprise]. *Economics. Management. Business*. vol. 2. pp. 95–100.
- [10] Korbutiak A., Pryvalov A. (2023) Upravlinnja prybutkom pidpryyemstva v suchasnykh umovakh ghospodarjuvannja [Enterprise profit management in modern economic conditions]. *Young Scientist*. vol. 5 (117). pp. 149–153.
- [11] Lazorenko T.V., Perminova S.O. (2021) *Osnovy menedzhmentu* [Fundamentals of Management]. Kyiv: Igor Sikorsky Kyiv Politechnic Institute (in Ukrainian).
- [12] Mykhailenko O., Nikolaienko S. (2022) Osoblyvosti analizu i audytu ghospodars'koji diyal'nosti pidpryyemstv v umovakh vojennoho stanu [Features of the analysis and audit of the economic activities of enterprises under the conditions of the martial state]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. vol. 4. pp. 163–169.
- [13] Nechyporuk A.A., Taranych O.V. (2023) Upravlinnja efektyvnistju vyrobnychoji diyal'nosti pidpryyemstva: sutnistj ta znachennja [Management of the efficiency of enterprise activity: essence and meaning]. *Economy and Society*. vol. 56. Available at: <https://surl.luhlib.org/erfzpe> (accessed 26 August 2025).
- [14] Parii L.V., Kubrak A.O. (2023) Pryjnjattja upravlins'kykh rishenj na pidpryyemstvi [Adoption of management decisions at the enterprise]. *Uzhhorod National University Herald*. vol. 47. pp. 75–79.

- [15] Parshyn Ju.I., Parshyna O.A. (2020) *Osnovy ekonomichnogho analizu* [Fundamentals of Economic Analysis]. Dnipro: Sole proprietor Drobjazko S.I. (in Ukrainian).
- [16] Savytska O.M., Salabaj V.O. (2019) [Efficiency of activity and management of the enterprise: features of application of theory, methodology and performance of analytical researches]. *Efektivna ekonomika*,. vol. 6. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7126> (accessed 19 September 2025).

Надійшла до редколегії 16.10.2025

Прийнята після рецензування 30.10.2025

Опублікована 27.11.2025