

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА
ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS
AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
БАКАЛАВРА

на тему Методи підготовки та реалізації управлінських рішень
(на прикладі ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ»)

THESIS FOR THE BACHELOR'S DEGREE

Methods of preparation and implementation of management decisions
(Case Study: METINVEST HOLDING LLC)

Виконала: студентка 4 курсу, групи 6.0739-МО
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування
А.М. Рябуха

Керівник доц. каф. ПМОіЛ, к.е.н. _____ Ю.І. Полусмяк
Рецензент зав. каф. ПМОіЛ, доц., к.е.н. _____ Т.С.Павлюк

Запоріжжя
2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри

к.е.н., проф. Павлюк Т.С.

«___» _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Рябухи Анастасії Максимівни

1. Тема роботи Методи підготовки та реалізації управлінських рішень (на прикладі ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ»)

керівник роботи Полусмяк Юлія Ігорівна, к.е.н., доцент

затверджені наказом ЗНУ від «___» _____ 20__ року №___

2. Строк подання студентом роботи «___» _____ 20__ р.

3. Вихідні дані до роботи діюча система нормативно-правових актів (закони України, Постанови Кабінету Міністрів тощо), фінансова звітність досліджуваного підприємства, матеріали публікацій у спеціальній і періодичній пресі а також праці вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів з досліджуваних питань.

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота магістра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. 1 Розділ – Теоретичні основи управлінської діяльності– складається з 3 підрозділів: 1.1 Сутність прийняття управлінських рішень; 1.2 Етапи прийняття управлінських рішень; 1.3 Стилі прийняття управлінських рішень; 2 Розділ – Аналіз ефективності прийняття управлінських рішень на ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» з 3 підрозділів: 2.1 Загальна характеристика підприємства ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ»; 2.2 SWOT-Аналіз компанії «Метінвест-СМЦ»; 2.3 Аналіз виробництва та реалізації продукції ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ»; 3 Розділ – Шляхи вдосконалення прийняття управлінських рішень за умов невизначеності та ризику – складається з 2 підрозділів: 3.1 Аналіз

ефективності прийняття управлінських рішень керівництвом ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ»; 3.2 Пропозиції щодо вдосконалення прийняття управлінських рішень на ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ».

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Полусмяк Ю.І., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	05.01.2023 р.	05.01.2023 р.
2	Полусмяк Ю.І., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	15.03.2023 р.	15.03.2023 р.
3	Полусмяк Ю.І., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	06.04.2022 р.	06.04.2022 р.

6. Дата видачі завдання 05.01.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	лютий	виконано
2	Вивчення літературних джерел	лютий	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	березень	виконано
4	Обробка матеріалу	березень	виконано
5	Виконання розділу 1	квітень	виконано
6	Виконання розділу 2	квітень	виконано
7	Виконання розділу 3	травень	виконано
8	Формулювання висновків	травень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	червень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	червень	виконано

Студентка _____ А.М.Рябуха
(підпис)

Керівник роботи _____ Ю.І. Полусмяк
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: «Методи підготовки та реалізації управлінських рішень (на прикладі ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ») 67 сторінок, 18 таблиць, 9 рисунків. Перелік посилань нараховує 30 найменування.

Актуальність теми визначається тим, що ефективність прийняття рішень - необхідна умова успішних управлінських функцій. Удосконалення процесу прийняття обґрунтованих, об'єктивних та дієвих рішень в ситуаціях виняткової складності можливо досягти шляхом застосування наукового підходу до даного процесу, використання моделей та кількісних методів прийняття рішень. Метою кваліфікаційної роботи є розробка шляхів вдосконалення прийняття управлінських рішень за умов невизначеності та ризику на ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ».

Об'єкт дослідження є управлінські рішення, які приймаються в ускладнених умовах ризику і невизначеності.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні питання удосконалення прийняття управлінських рішень та розробка пропозицій щодо їх вдосконалення на прикладі ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ».

Методи дослідження – спостереження та порівняння, групування та узагальнення даних, аналізу та синтезу, узгодження та формалізації, аналітичний, табличний, графічний, балансовий.

Інформаційну базу роботи становлять наукові роботи з менеджменту та економіки, монографічні дослідження та статті вітчизняних авторів, практичні матеріали та офіційні статистичні дані, ресурси мережі Інтернет. В роботі інформація узагальнена та відображена за допомогою таблиць, рисунків.

УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ, ВИРОБНИЦТВО, РЕАЛІЗАЦІЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ, ОЦІНКА, ПІДПРИЄМСТВО.

ABSTRACT

Qualification work: 67 pages, 18 tables, 9 figures. The list of links includes 30 items.

The relevance of the topic is determined by the fact that the effectiveness of decision-making is a necessary condition for successful management functions. Improving the process of making reasonable, objective and effective decisions in situations of exceptional complexity can be achieved by applying a scientific approach to this process, using models and quantitative decision-making methods. The purpose of the qualification is to develop ways to improve management decision-making under conditions of uncertainty and risk at METINVEST HOLDING LLC.

The object of the study is management decisions that are made in complicated conditions of risk and uncertainty.

The subject of the study is theoretical and practical issues of improving managerial decision-making and the development of proposals for their improvement based on the example of METINVEST HOLDING LLC.

Research methods - observation and comparison, grouping and generalization of data, analysis and synthesis, agreement and formalization, analytical, tabular, graphic, balance sheet.

The information base of the work consists of scientific works on management and economics, monographic studies and articles by domestic authors, practical materials and official statistical data, Internet resources. In the work, the information is summarized and displayed using tables and figures.

MANAGEMENT DECISIONS, PRODUCTION, IMPLEMENTATION, EFFICIENCY, STRATEGIC ANALYSIS, EVALUATION, ENTERPRISE.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	9
1.1 Сутність прийняття управлінських рішень.....	9
1.2 Етапи прийняття управлінських рішень	14
1.3 Стилi прийняття управлінських рішень.....	21
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ».....	26
2.1 Загальна характеристика підприємства ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ».....	26
2.2 SWOT-Аналіз ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ».....	33
2.3 Аналіз виробництва та реалізації продукції ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ».....	37
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЗА УМОВ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА РИЗИКУ	53
3.1 Аналіз ефективності прийняття управлінських рішень керівництвом ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ».....	53
3.2 Пропозиції щодо вдосконалення прийняття управлінських рішень на ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ».....	59
ВИСНОВКИ.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64

ВСТУП

Прийняття рішень є важливою частиною будь-якої управлінської діяльності. Ефективність управління обумовлена якістю таких рішень. У рішеннях фіксується вся сукупність відносин, що виникають у процесі трудової діяльності та управлінні підприємством. Ефективність прийняття рішень - необхідна умова успішних управлінських функцій. Удосконалення процесу прийняття обґрунтованих, об'єктивних та дієвих рішень в ситуаціях виняткової складності можливо досягти шляхом застосування наукового підходу до даного процесу, використання моделей та кількісних методів прийняття рішень. Основним шляхом для отримання прибутку на підприємстві являється виробництво та реалізація товарів і послуг, їх постачання споживачам в конкретній галузі ринку. Але через низку причин, а саме: немодернізоване виробництво, зростання собівартості, зниження попиту та інші зовнішні фактори - підприємство втрачає позиції на ринку, не отримує запланованих фінансових результатів. Така ситуація потребує кризового аналізу причин виникнення недоліків у ринку збуту, виявлення більших можливостей, розробки оперативних, тактичних, стратегічних рішень щодо сталої діяльності підприємства та недопущення кризових ситуацій. При цьому, проблема вибору оптимального управлінського рішення - одна з найважливіших як в менеджменті, як в науці, так і в практичному управлінні бізнесом.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка шляхів вдосконалення прийняття управлінських рішень за умов невизначеності та ризику на ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ».

Об'єкт дослідження – управлінські рішення, які приймаються в ускладнених умовах ризику і невизначеності. Предмет дослідження – теоретичні та практичні питання удосконалення прийняття управлінських рішень та розробка пропозицій щодо їх вдосконалення на прикладі ТОВ

«МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ». Відповідно до мети кваліфікаційної роботи були виділені такі основні завдання:

1. розглянути етапи та стилі прийняття управлінських рішень;
2. провести аналіз загальної характеристики підприємства ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ»;
3. провести SWOT-аналіз та обсяги виробництва та реалізації продукції ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ»
5. провести аналіз ефективності прийняття управлінських рішень керівництвом ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ»

Під час написання кваліфікаційної роботи були використані загальнонаукові теоретичні та емпіричні методи дослідження: аналіз і узагальнення літератури з теми дослідження, методи спостереження та порівняння, аналітичний, прогнозування та узагальнення даних, структурні методи аналізу, елементи економічного і фінансового аналізу, методи узгодження та формалізації.

Інформаційною базою для досліджень стали: дані статистичної та фінансової звітності підприємства, дані мережі Internet, власні аналітичні розрахунки. Обробка даних здійснювалась за допомогою сучасних інформаційних технологій.

Теоретичною та методологічною основою дослідження стали фундаментальні положення менеджменту, законодавчі та нормативні акти України, монографії, наукові статті вітчизняних і зарубіжних вчених. В роботі використано як загальнонаукові, так і спеціальні методи досліджень.

Практична значимість кваліфікаційної роботи полягає у доведенні теоретичних розробок до рівня методичних узагальнень і прикладного інструментарію, що сприятиме удосконаленню системи управління підприємством, а одержані результати можуть бути використані вітчизняними підприємствами в практичній діяльності.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку та рекомендацій, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1 Сутність прийняття управлінських рішень

Прийняття рішень в менеджменті - це процес вибору між двома або більше варіантами. Це передбачає оцінку переваг і недоліків різних варіантів і вибір найкращого варіанту для досягнення бажаного результату. В управлінні прийняття рішень означає діяти таким чином, щоб відповідати цілям і завданням організації. Наприклад, керівник підприємства може вирішити інвестувати в маркетинг, щоб залучити нових клієнтів. Це рішення може передбачати аналіз витрат, вигід і ризиків, пов'язаних із кожним можливим курсом дій, і вибір найкращого варіанту дій для організації.

Управлінське рішення є важливою частиною управління будь-якою організацією. Це дозволяє менеджерам встановлювати цілі та з'ясовувати, які дії необхідні для досягнення цих цілей, а також оцінювати, чи ці дії працюють за задумом. Значення управлінського рішення стосується менеджерів, які спрямовують свої організації на правильний шлях до успіху.

Розглянемо характеристику прийняття управлінських рішень.

1. Раціональне мислення — це процес прийняття управлінських рішень, який допомагає приймати правильні рішення. Це передбачає систематичний аналіз варіантів і вибір найкращого курсу дій на основі логіки та доказів. Щоб мислити раціонально, менеджер повинен спочатку визначити цілі та завдання.

2. Процес. Багато людей вважають прийняття рішень холодним, раціональним процесом. Однак це набагато більше, ніж просто вибір найбільш логічного варіанту. Насправді на прийняття рішень впливають різноманітні фактори, як свідомі, так і несвідомі. Наприклад, емоції відіграють важливу роль у прийнятих рішеннях, а також особисті цінності та переконання.

3. Ключовою характеристикою прийняття управлінських рішень є вибірковість. Тобто прийняття рішення передбачає вибір найкращих варіантів.

Є багато факторів, які впливають на те, що буде обрано, включаючи ясність варіантів, релевантність критеріїв і зважування різних факторів.

4. Цілеспрямований підхід до прийняття рішень — це такий, який ґрунтується на конкретних цілях і завданнях особи чи організації. Цей тип прийняття рішень враховує бажаний результат рішення та розглядає всі доступні варіанти, щоб вибрати найкращий варіант дій.

5. Позитивний результат. Процес прийняття рішень в менеджменті є важливою навичкою в будь-якій сфері життя, незалежно від того, чи менеджер обирає, що їсти на обід, чи вирішує, в якій компанії працювати. Хоча існує багато різних підходів до прийняття рішень, є деякі спільні характеристики, які, як правило, призводять до позитивних результатів.

6. Прихильність. Якщо менеджер хоче приймати успішні рішення, важливо мати відданість. Це означає бажання довести рішення до кінця, навіть коли воно стає важким. Це також означає можливість захистити своє рішення перед іншими, навіть якщо вони не згодні.

7. Оцінювання. Оцінка є ключовою характеристикою правильного прийняття рішень. Це передбачає розгляд усіх варіантів і зважування їхніх плюсів і мінусів, перш ніж зробити вибір. Важливо бути максимально об'єктивним, оцінюючи різні варіанти, і дивитися на ситуацію з усіх боків.

Прийняття рішень - це процес вибору з альтернатив. Це передбачає розгляд різних факторів, оцінку витрат і переваг кожного варіанту та прийняття рішення, яке враховує ці фактори. Метою будь-якого процесу прийняття рішень є прийти до висновку, який є максимально інформованим, враховуючи наявну інформацію.

Коли людина стикається зі складною чи важкою ситуацією, це може змусити її зробити вибір, який може бути не в її інтересах. Це може призвести до прийняття невдалих рішень і результатів. З цієї причини важливо розуміти процес прийняття рішень і те, як його можна покращити.

Дослідимо деякі види прийняття управлінських рішень.

1. Регулярне та базове прийняття рішень Деякі рішення складніші та вимагають більшого обдумування. Наприклад, менеджеру може знадобитися вирішити, що одягнути на співбесіду або як поводитися з важким клієнтом на роботі. У таких ситуаціях важливо приділити час, щоб ретельно розглянути свої варіанти, перш ніж приймати рішення. Основні навички прийняття рішень передбачають розгляд потенційних наслідків кожного варіанту та вибір того, який, найімовірніше, призведе до бажаного результату.

2. Прийняття особистих та організаційних рішень. Прийняття рішень є ключовим компонентом як особистого, так і організаційного успіху. Приймаючи рішення, важливо враховувати всі можливі варіанти та їхні наслідки. У деяких випадках може бути очевидний найкращий вибір, тоді як в інших рішення може бути складнішим. Проте здатність приймати обгрунтовані рішення є важливою як для окремих осіб, так і для організацій.

3. Індивідуальне та групове прийняття рішень. Індивідуальний процес прийняття рішень в управлінні проектами зазвичай відбувається, коли ставки низькі, а вплив буде обмежено однією особою. Групове прийняття рішень необхідне, коли ставки високі або вплив відчують кілька людей. Загалом групове прийняття рішень є більш ефективним, ніж індивідуальне, оскільки воно дозволяє більш різноманітні точки зору та більш ретельне обговорення.

4. Запрограмоване та непрограмоване прийняття рішень Прийняття непрограмованих рішень в операційному менеджменті унікальне і не повторюється. Як правило, вони робляться у відповідь на непередбачену подію чи можливість. Запрограмовані рішення, з іншого боку, є рутинними і часто базуються на встановлених правилах або процедурах. Оскільки вони є більш передбачуваними, запрограмовані рішення, як правило, менш ризиковані та легші для прийняття. Однак незапрограмовані рішення часто вимагають більше креативності та оцінки, і їх важче змінити, якщо вони виявляються неправильними.

5. Прийняття політичних та операційних рішень. Прийняття політичних та операційних рішень є двома важливими аспектами будь-якого бізнесу.

Політичні рішення приймаються на стратегічному рівні та зосереджені на довготермінових питаннях, наприклад, на загальному напрямку діяльності компанії. Операційні рішення, з іншого боку, приймаються на операційному рівні та зосереджені на короткострокових питаннях, наприклад, які продукти виробляти та як укомплектувати виробничий процес.

6. Прийняття тактичних і стратегічних рішень. Це суттєвий вид прийняття управлінських рішень. Прийняття тактичних рішень є важливим, оскільки воно допомагає організаціям швидко реагувати на зміни в навколишньому середовищі. Однак занадто великий акцент на прийнятті тактичних рішень може призвести до недостатньої уваги до довгострокових цілей. Прийняття стратегічних рішень є важливим, оскільки воно допомагає організаціям визначити чіткий напрямок і зробити обґрунтований вибір щодо розподілу ресурсів. Щоб організація була успішною, необхідні як тактичні, так і стратегічні рішення.

7. Планове та позапланове прийняття рішень. В управлінні розрізняють два види прийняття рішень: планове і позапланове. Заплановані рішення – це рішення, які приймаються заздалегідь, після розгляду всіх варіантів і їх можливих результатів. З іншого боку, незаплановані рішення – це ті, які приймаються на місці, без будь-якого попереднього розгляду. Обидва види прийняття рішень в менеджменті мають свої переваги і недоліки.

8. Прийняття організаційних, відомчих та міжвідомчих рішень. Організаційний тип прийняття управлінських рішень — це процес виявлення та вибору найкращого варіанту дій для досягнення цілей організації. Він включає як формальні, так і неформальні методи прийняття рішень, і це відбувається на всіх рівнях організації. Це один із прикладів прийняття управлінських рішень, у якому менеджери повинні бути чудовими. Прийняття міжвідомчих рішень — це процес визначення та вибору найкращого курсу дій для досягнення міжвідомчих цілей. Це відбувається на всіх рівнях, де взаємодіють два або більше відділів. Організаційні, відомчі та міжвідомчі типи

прийняття управлінських рішень є важливими аспектами діяльності організації, і кожен тип прийняття рішень має свої переваги та проблеми.

Розглянемо труднощі в процесі прийняття рішень. Будь-яка модель прийняття рішень в управлінні, розроблена особою чи організацією, може бути складною. Є багато факторів, які можуть сприяти ускладненням прийняття рішень в управлінні програмним проектом, наприклад, нечіткі цілі, брак інформації та емоційні зв'язки. Ось п'ять найпоширеніших труднощів, які можуть виникнути під час прийняття рішення:

1. Уникнення дискомфорту. Без чітких і конкретних цілей може бути важко вирішити, який курс дій вжити. Це часто виникаюча проблема, коли організації стикаються з новими викликами або можливостями.

2. Неоднозначність консультації. Відсутність достатньої інформації про ситуацію може ускладнити визначення всіх можливих варіантів та їхніх потенційних наслідків. Це може призвести до рішень, заснованих на інтуїції або неповних даних.

3. Сліпа зона. Коли окремі люди або групи мають сильну емоційну прихильність до проблеми, їм може бути важко бути об'єктивними у прийнятті рішень. Це може призвести до рішень, які керуються особистими упередженнями, а не тими, що є найкращими для організації в цілому.

4. Нерішучість. Коли в моделі прийняття рішень в управлінні задіяно кілька людей, групова динаміка може ускладнити ситуацію, розбіжності щодо цілей, різні думки щодо найкращого способу дії та боротьба за владу – усе це може сприяти труднощам у прийнятті рішення.

5. Групове мислення. Іноді рішення потрібно приймати швидко, без достатнього часу для ретельного розгляду. Це може призвести до поспішних рішень, які можуть бути не продуманими чи оптимальними. Висновок Менеджер проекту має роль прийняття рішень в управлінні. Хороший менеджер, який приймає рішення, - це людина, яка здатна розглянути всі факти та варіанти, перш ніж прийняти рішення. Вони також повинні вміти брати до уваги довгострокові наслідки свого рішення та мати можливість ефективно

донести своє рішення до інших. Правильне прийняття рішень є важливою навичкою для будь-якого керівника, оскільки воно може допомогти оптимізувати роботу та підвищити ефективність.

1.2 Етапи прийняття управлінських рішень

У бізнесі рішення приймаються щодня на різних рівнях. До них належать стратегічні рішення, управлінські рішення та повсякденні операційні рішення. Успіх бізнесу сильно залежить від рішень, прийнятих в організації; тому процес прийняття рішень дуже важливий. Процес включає такі кроки менеджери можна взяти, щоб знайти найкращий варіант серед альтернатив.

Організації приймають різні рішення, включаючи стратегічні рішення, які зазвичай є довгостроковими, і тактичні, які зазвичай є короткостроковими. На рішення впливають різноманітні внутрішні та зовнішні фактори в організації. Основними факторами, які впливають на прийняття рішення, є:

Місія. Ділова місія передає мету та наміри організації. Наприклад, місія відомого бренду моди класу люкс Gucci полягає в тому, щоб стати лідером на ринку розкоші на світовому рівні».1 Усі рішення, які приймає Gucci, залежатимуть від його місії.

Цілі. Цілі допомагають бізнесу досягти своєї місії чи цілей. Наприклад, якщо метою організації є виробництво продукції кращої якості. Потім організація зосередиться на пошуку постачальників, які постачатимуть високоякісні матеріали та гарантуватимуть, що продукт виробляється ретельно та високої якості.

Етика. Деякі компанії зосереджують свої цілі на максимізації прибутку, інші — на етичності. Однак для бізнесу важливо дотримуватися деяких етичних принципів, таких як екологічні та соціальні. Або принаймні

сприймати їх як такі, оскільки це підвищить довіру споживачів до бренду та їхню лояльність.

Зовнішнє середовище, включаючи конкуренцію. Це основний фактор, який впливає на бізнес-рішення, оскільки впливає на конкуренцію на ринку, попит на товари та послуги тощо. Наприклад, якщо в географічній зоні, де працює бізнес, споживачі все більше цікавляться бізнесом, який займається оздоровленням і фізичними вправами. рішення щодо маркетингу та асортименту нових продуктів будуть залежати від цієї поведінки споживачів.

Ресурсні обмеження. Компанії завжди повинні враховувати наявність ресурсів, оскільки це впливатиме на прийняття бізнесом рішень. Особливо, якщо ресурси дефіцитні та обмежені, бізнес буде враховувати альтернативні витрати. Існує два основних типи ресурсів:

Фінансові ресурси : наявність фінансових ресурсів відіграє величезну роль у прийнятті рішень. Це визначатиме, де підприємства можуть розширюватися чи інвестувати в технологічні розробки. Однак, якщо бізнес має лише обмежені фінансові ресурси, він змушений йти на компроміс, куди розподілити бюджет. Це може бути між маркетингом чи інвестиціями в розвиток об'єктів.

Людські ресурси : Наявність кваліфікованої та навченої робочої сили в організації або бажання подати заявку на роботу в організації має вирішальне значення. Це вплине на те, як бізнес працює і розвивається. З іншого боку, якщо доступна навчена та досвідчена робоча сила обмежена, підприємства повинні зробити альтернативний вибір навчання персоналу.

Усі рішення містять невизначеність і пов'язані з нею ризики. Таким чином, прийняття рішень є дуже важливим процесом, і особи, які приймають рішення, намагаються уникнути невизначеності, ґрунтуючи свої рішення на фактах і даних, а не покладаючись на інтуїцію. Цей науковий метод допомагає передбачити результати прийнятих рішень. Наукові рішення допомагають встановити правильні цілі для досягнення мети та скинути їх, якщо необхідно, після оцінки.

Наукове прийняття рішень у бізнесі – це використання даних і доказів для прийняття обґрунтованого рішення та планування дій.

Такі рішення на основі даних допомагають менеджерам зменшити ризик і сформуванати аналітичний процес.

Збір даних є основним і найважливішим кроком у прийнятті наукових рішень, і їх можна збирати різними способами для різних цілей. Дані можна зібрати, проводячи дослідження, виконуючи спільний аналіз, використовуючи наявні дані тощо.

Наукове прийняття рішень у бізнесі допомагає менеджерам приймати правильні рішення щодо інноваційної продукції (визначати, що потрібно людям), управлінських рішень у компанії, перерозподілу ресурсів, керівництво, розвиток і багато таких бізнес-рішень. Наукове прийняття рішень усуває ризик прийняття упередженого рішення та вибирає план дій, який буде найбільш ефективним і ідеально відповідає бажаним цілям компанії. Прийняті таким чином рішення допомагають компанії оптимізувати свої витрати та ефективно досягати мети.

Приклади використання наукового прийняття рішень у бізнесі включають дерева рішень, методики для інвестицій для щорічних повторюваних Дохід (ARR), чиста приведена вартість (NPV), період окупності. Використовується для прогнозування продажів і аналізу мережі. Метод також вбудований в алгоритми автоматизації для динамічного ціноутворення послуг або товарів на основі даних.

Модель прийняття рішень описує процес наукового прийняття рішень, який базується на дослідженнях і даних. Тому цей метод також можна назвати гіпотетичною моделлю прийняття рішень. На рисунку 2 показано, що наукова модель прийняття рішень включає п'ять кроків, які:

1. Ставте цілі

Першим кроком у процесі прийняття рішень є встановлення цілей, яких бізнес прагне досягти протягом встановленого періоду часу. Важливо, що встановлені цілі повинні узгоджуватися з баченням бізнесу та корпоративною

місією. Наприклад, цілями бізнесу може бути розширення до іншої країни, яка є економічно ефективною та має попит на продукцію компанії.

2. Зберіть дані

Наступним етапом процесу прийняття рішень є збір відповідних даних із надійних внутрішніх і зовнішніх джерел щодо поставленої мети. Це можна зробити за допомогою первинних і додаткових методів дослідження. Наприклад, дані можуть включати вторинні дослідження, правову інформацію та державну статистику для збору даних, що включають витрати на відкриття бізнесу, попит у регіоні, наявність робочої сили тощо.

3. Аналіз даних

Зібрані дані необхідно проаналізувати, щоб виробити рекомендації для прийняття ефективних рішень. Дані можна аналізувати за допомогою різних кількісних інструментів, таких як дерева прийняття рішень.

4. Оберіть стратегію / прийміть рішення

На цьому етапі приймається рішення щодо того, якої стратегії буде дотримуватись бізнес. Прийняте рішення повністю ґрунтуватиметься на рекомендаціях, які впливають із попереднього аналізу.

5. Виконати та переглянути рішення

Це останній крок наукової моделі прийняття рішень. На цьому кроці бізнес повинен втілити прийняте рішення у свою практику. А також перевірити, наскільки добре він працює з точки зору досягнення поставлених цілей. Наприклад, якщо міжнародне розширення не приносить великого доходу, але високі операційні та експортні витрати, бізнес повинен переглянути прийняте рішення та з'ясувати, чи краще залишитися на національному рівні чи переглянути розширення в іншому місці.

Результати прийнятих рішень неможливо передбачити на 100%, тому, приймаючи рішення, бізнес не може уникнути ризиків та інших несподіваних наслідків. З цієї причини, щоб приймати виважені рішення, компаніям необхідно розуміти ризики, винагороди, невизначеність і альтернативні витрати, пов'язані з прийняттям рішень.

Ризик. Ризиків неможливо уникнути при прийнятті рішень. Рівень ризику залежить від масштабу прийнятого рішення. Наприклад, впровадження нового продукту може бути пов'язане з ризиками, оскільки компанії не можуть передбачити, наскільки успішним буде продукт з точки зору продажів та інших ключових показників ефективності (KPI).

Нагороди. Очікується, що кожне рішення, яке приймає бізнес, принесе певні переваги та позитивні результати для організації. Наприклад, очікується, що інвестиції в нові технології зменшать витрати на виробництво та зроблять процес виробництва більш ефективний.

Невизначеність. Навіть якщо ризик включає високий ризик і невизначеність, це не означає, що компанії повинні уникати цього рішення. Оскільки рішення з високим ризиком зазвичай передбачають вищі потенційні винагороди. Однак підприємства повинні прагнути мінімізувати ризик і невизначеність, проводячи дослідження, щоб уникнути можливого провалу. Наприклад, якщо бізнес має на меті вийти на міжнародний рівень у конкретну країну, це має зробити дослідження ринку перевірити, чи є попит на ринок, конкуренція в цьому регіоні та правове регулювання країни.

Альтернативна вартість. Усі рішення передбачають альтернативні витрати. Це означає, що, приймаючи рішення, бізнес повинен вибрати серед альтернатив і оцінити можливі альтернативні витрати. Зазвичай вони вимірюються відносно обмежених ресурсів, таких як час і гроші. Наприклад, завдяки міжнародному розширенню бізнес може отримати додатковий прибуток, однак це рішення потребує багато часу, зусиль і витрат. Крім того, якщо бізнес залишиться на національному рівні, він може втратити можливість вийти на новий ринок, однак це може уникнути додаткових витрат і заощадити час, що може принести більше прибутку.

Прийняття рішення — це дія або процес обдумування можливих варіантів і вибору одного з них. Важливо визнати, що менеджери постійно приймають рішення, і що якість їхнього прийняття рішень впливає — іноді досить суттєво — на ефективність організації та її зацікавлених сторін.

Зацікавлені сторони — це всі особи або групи, на яких впливає організація (наприклад, клієнти, співробітники, акціонери тощо).

Члени команди вищого керівництва регулярно приймають рішення, які впливають на майбутнє організації та всіх її зацікавлених сторін, наприклад, рішення про те, чи варто розвивати нову технологію чи лінійку продуктів. Правильне рішення може дозволити організації процвітати та виживати в довгостроковій перспективі, тоді як неправильне рішення може призвести бізнес до банкрутства. Менеджери нижчих рівнів організації, як правило, мають менший вплив на виживання організації, але все одно можуть мати величезний вплив на свій відділ та його працівників. Неправильне прийняття рішень керівниками нижчого рівня навряд чи призведе до ліквідації всієї фірми, але це може призвести до багатьох несприятливих результатів. Тому підвищення ефективності прийняття рішень має вирішальне значення, і використання моделі може допомогти.

Прийняття рішень – творче, відповідальне завдання управління, зміст якого в тому, щоб відповідно до ситуації визначити подальші дії підлеглих у конкретній сфері діяльності, завдання структурних підрозділів у системі діяльності організації, порядок їх взаємодії. Загальну схему розробки та прийняття управлінського рішення розглянемо нижче.

1. Встановлення цілей є одним з важливих етапів прийняття рішень в управлінні. Без чітких цілей може бути важко приймати ефективні рішення, які допоможуть організації досягти її цілей. Встановлення цілей передбачає встановлення конкретних задач, які мають бути досягнуті протягом певного періоду часу. Наприклад, якщо генеральний директор стартапу електронної комерції, який розширює свій бізнес, захоче найняти відповідних працівників на різні посади. По-перше, він повинен визначити свої цілі щодо того, у які частини бізнесу потрібно буде найняти нових людей.

2. Наступним важливим кроком у процесі прийняття рішень в менеджменті є визначення проблеми, яку необхідно вирішити. Після виявлення проблеми менеджер збирає інформацію про можливі шляхи

вирішення. Це може включати консультації з іншими, проведення досліджень або запуск моделювання. Після зважування плюсів і мінусів кожного варіанту менеджер обирає курс дій, який, на його думку, має найбільшу ймовірність успіху. Наприклад, після встановлення цілей щодо того, які частини бізнесу потребують нових співробітників, генеральний директор повинен визначити план дій з іншими, щоб найняти ідеальних працівників для різних робочих ролей.

3. Збір відповідної інформації. Різні джерела інформації, які можуть використовувати менеджери, включають опитування, інтерв'ю, фокус-групи, спостереження та вторинні джерела даних, такі як статті та звіти. Зібравши цю інформацію, менеджери повинні проаналізувати її, щоб визначити, який варіант найкращий. Наприклад, після визначення плану дій для новобранців генеральний директор разом зі своєю командою повинен зібрати належну інформацію про різні тенденції найму та про те, як залучити ідеальних талантів.

4. Визначення альтернативи. Одним із найважливіших аспектів процесу прийняття рішень в менеджменті є визначення альтернатив. Не знаючи, які є варіанти, може бути важко прийняти обґрунтоване рішення. Існує кілька різних способів визначення альтернатив, але деякі з найпоширеніших методів включають мозковий штурм, дослідження та консультації. Наприклад, зібравши відповідну інформацію про те, як залучити ідеальних талантів, треба визначити, які альтернативи можна запропонувати для залучення талантів. Наприклад, чи можна запропонувати дистанційну роботу чи гібридну модель роботи?

5. Зважування докази. Один з ключових кроків у цьому процесі відомий як «зважування доказів». Це просто означає витратити час на розгляд усієї доступної інформації, перш ніж прийняти остаточне рішення. Це може включати такі речі, як дослідження ринку, фінансові дані та навіть інстинкт. Витративши час на зважування доказів, менеджери можуть приймати більш обґрунтовані рішення, які, швидше за все, приведуть до успіху. Наприклад,

визначивши, які альтернативи ви можете запропонувати для залучення нових співробітників, розгляньте всі варіанти, щоб зрозуміти, який буде найбільш прибутковим для вашого бізнесу. Для цього ви можете взяти інформацію з маркетингових досліджень, фінансових даних і навіть інстинкту.

6. Вибір серед альтернатив. Одне з найважливіших рішень, які повинен прийняти керівник, - це вибрати альтернативу. Існує кілька способів підійти до цього, наприклад, спочатку розглянути всі доступні альтернативи, а потім оцінити кожен за чітким набором критеріїв. Нарешті, вибір однієї альтернативи над іншою може залежати від інших факторів, таких як політичні міркування та вплив зацікавлених сторін. Наприклад, після розгляду всіх альтернатив і дослідження щодо найму нових співробітників виберіть альтернативу, яка є найвигіднішою для вашого бізнесу.

7. Існує багато підходів до прийняття рішень, але одним із найпопулярніших є підхід «виконуй дії». Цей підхід передбачає вжиття рішучих дій у відповідь на проблему, без зайвих роздумів чи сумнівів. Хоча такий підхід може призвести до швидких результатів, він також несе в собі ризик прийняття імпульсивних рішень, які можуть бути не в інтересах компанії. Наприклад, після вибору найвигідніших способів найму нових талантів перейдіть до пошуку та співбесіди з людьми.

8. Перегляд рішення. Нарешті, після прийняття рішення важливо переглянути результати та внести необхідні корективи. Наприклад, після найму нових співробітників варто переглянути весь процес, щоб побачити, де можна внести деякі зміни, щоб зробити процес ефективнішим.

1.3 Стилї прийняття управлінських рішень

Учені виділяють кілька різновидів стилів прийняття рішень. Стилю «урівноваженого типу» притаманна вже сформована вихідна ідея, яка виникла в результаті попереднього аналізу умов і вимог завдання. Урівноваженість виявляється в тому, що гіпотези як такі та їх перевірка однаково приваблюють

увагу менеджерів. Така тактика прийняття рішення є найпродуктивнішою. Від стилю прийняття управлінських рішень значною мірою залежить ефективність їх виконання.

1. Психологічний. Психологічні стилі прийняття рішень, як правило, є більш креативними та гнучкими, оскільки дозволяють внутрішньому інстинкту відігравати певну роль у процесі. Однак цей стиль також може призвести до імпульсивних рішень, які недостатньо продумані.

2. Пізнавальний. Серед багатьох стилів прийняття рішень одним із найпопулярніших є когнітивний стиль. Це передбачає прийняття рішень на основі логіки та аргументації, а не інтуїції чи емоцій. Використовуючи когнітивний стиль, важливо розглянути всю доступну інформацію, перш ніж прийти до висновку. Іноді це може означати, що для прийняття рішення знадобиться багато часу, але це також означає, що ви, швидше за все, зробите розумний вибір.

3. Нормативний. Нормативне прийняття рішень в управлінні проектами — це стиль прийняття рішень, який базується на дотриманні встановлених правил і процедур. Цей тип прийняття рішень часто використовується в ситуаціях, коли мало часу на обдумування, а ставки низькі.

Розглянемо техніки прийняття управлінських рішень.

1. SWOT-аналіз. Один з популярних методів, за допомогою якого приймають рішення в управлінні є SWOT-аналіз. Він передбачає визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, пов'язаних з конкретним рішенням. Беручи до уваги всі ці фактори, менеджери можуть робити обґрунтований та ефективний вибір.

2. Граничний аналіз. Популярний метод відомий як граничний аналіз, який передбачає зважування витрат і переваг кожного варіанту, щоб вибрати той, який створить найбільшу цінність.

Сильні сторони

Граничний аналіз змушує думати не тільки про безпосередні наслідки дій, він може допомогти прийняти кращі рішення, оскільки керівник буде враховувати, як дії впливають на інші сфери життя.

Слабкі сторони. Він займає багато часу. Якщо менеджер намагається швидко прийняти рішення, роздуми про всі непрямі витрати та вигоди можуть уповільнити цей процес. Трапляється, коли люди настільки захоплені роздумами про всі можливі витрати та вигоди, що ніколи не приймають рішення.

Можливості. Граничний аналіз полягає в тому, що він може допомогти вам визначити можливості, які менеджер міг би упустити.

Погрози. Граничний аналіз розглядає лише поступові зміни, пов'язані з конкретним рішенням, і не бере до уваги інші фактори, на які це рішення може вплинути. Аналіз може ввести в оману, якщо його використовувати неправильно, і це тому, що він розглядає лише зміни в абсолютному вираженні без урахування відносного розміру цих змін.

4. Аналіз Парето — це техніка прийняття рішень, яка може бути використана для виявлення найважливіших факторів у даній ситуації. Методика, названа на честь італійського економіста Вільфредо Парето, базується на принципі, що 20% причин дадуть 80% результатів.

Сильні сторони. Він відносно простий для розуміння та використання, що означає, що його можна застосовувати в різноманітних умовах з мінімальною підготовкою. Аналіз Парето є об'єктивним методом, він спирається на дані, а не на суб'єктивну думку, що підвищує довіру до нього в очах тих, хто приймає рішення. Аналіз є гнучким і може бути адаптований до широкого кола проблем і організацій.

Слабкі сторони. Він розглядає лише причинно-наслідкові зв'язки і не враховує інші фактори, які можуть бути важливими. Визначити всі можливі причини проблеми може бути важко, і деякі причини можуть бути важливішими за інші. Аналіз Парето спирається на статистичні припущення, які не завжди можуть бути точними.

Можливості. Аналіз Парето може допомогти зосередити свої зусилля на найбільш перспективних напрямках. Допомагає визначити пріоритети можливостей, щоб менеджер міг би ефективніше розподіляти ресурси. Крім того, це може допомогти відстежувати свій прогрес з часом і вносити необхідні корективи у стратегію.

Погрози. Важливо переконатися, що дані, які використовуються, точні та репрезентативні для загальної сукупності. Аналіз Парето іноді може бути зміщеним у бік більш екстремальних результатів. Цей аналіз не враховує всі можливі фактори, які можуть вплинути на рішення.

5. Матриця рішень - це інструмент, який можна використовувати для паралельного порівняння різних варіантів. Використовуючи ці методи, менеджери можуть бути впевнені, що вони приймають правильні рішення, які приведуть до позитивних результатів.

Сильні сторони. Інструмент змушує ретельно розглянути всі варіанти та зважити кожен із них за критеріями. Це може допомогти переконатися, що менеджер не приймає рішення на основі емоцій чи інстинкту. Може допомогти уникнути надмірної прив'язаності до будь-якого варіанту, оскільки менеджери змушені об'єктивно розглядати кожен варіант. Це може надати чіткий і стислий спосіб повідомити про процес прийняття рішень іншим.

Слабкі сторони. Одна проблема полягає в тому, що критерії, які використовуються для оцінки варіантів, можуть бути суб'єктивними, і це може призвести до того, що різні люди прийдуть до різних висновків на основі тих самих даних. Ще одна потенційна проблема полягає в тому, що під час створення матриці рішень можуть бути невідомі всі варіанти, що призводить до неточного або неповного аналізу. Створення матриць рішень може зайняти багато часу та вимагати значної кількості даних, що робить їх непрактичними для використання в ситуаціях, коли час обмежений або даних мало.

Можливості. Здатність приймати кращі рішення шляхом організації та ранжування варіантів. Можливість бачити можливі результати кожного

варіанту. Можливість порівнювати варіанти поруч. Можливість швидко визначити оптимальний варіант.

Погрози. Процес створення матриці може зайняти багато часу та може вимагати участі кількох зацікавлених сторін. Результати матриці рішень настільки хороші, наскільки хороші дані, які до неї входять, і остаточні результати будуть оманливими, якщо припущення або вхідні дані будуть неточними. Матриці рішень можуть створити помилкове відчуття точності, що призведе до надмірної впевненості в результатах.

Методи управлінської діяльності — це способи і прийоми аналізу та оцінювання управлінських ситуацій, використання правових і організаційних форм, впливу на свідомість і поведінку людей у керованих суспільних процесах, відносинах і зв'язках [1].

Під час підготовки управлінських рішень використовуються такі способи і прийоми дій:

- вивчення конкретних управлінських ситуацій на місцях, у керованих об'єктах;
- ознайомлення з досвідом вирішення подібного управлінського завдання;
- складання інформаційних записок;
- аналіз статистичних матеріалів;
- обґрунтування різних альтернатив вирішення проблеми в умовах обмеженості ресурсів [1].

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ»

2.1 Загальна характеристика підприємства ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ»

ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» є інтернаціональною вертикально інтегрованою гірничо-металургійною компанією, яка складається з певної кількості підприємств, що керує кожною ланкою у виробничому ланцюгу створення ціни, починаючи з видобутку залізорудної сировини та вугілля закінчуючи виробництвом напівфабрикатів та кінцевої продукції з металу. В структуру Групи входять видобувні та металургійні підприємства, що розташовані в Україні, ЄС та США, а також мережа продажів з охопленням всіх ключових світових ринків.

ТОВ «Метінвест-СМЦ» було запроваджено 6 червня 2006 року як ТОВ «Леман Україна», з 09 вересня 2009 року було перереєстровано в ТОВ «Метінвест-СМЦ». Місцезнаходження юридичної особи: 01015, м. Київ, вул. Лейпцизька 15-А.

ТОВ «Метінвест-СМЦ» є найбільш великою приватною компанією України за певними показниками та тримає 13-е місце в рейтингу найбільших компаній Центральної та Східної Європи Deloitte TOP-500 за підсумками 2019 року.

ТОВ «Метінвест-СМЦ» є найбільшою в Україні і одиною з найбільших в СНД виробників-постачальників залізорудної сировини та сталі. Компанія увійшла в топ-50 металургійних компаній світу за версією Всесвітньої асоціації виробників сталі (World Steel Association). Виробничі потужності Метінвесту з виплавки сталі складають 15 млн тон на рік.

Основним видом діяльності ТОВ «Метінвест-СМЦ» є продаж металопрокату на первинний та вторинний ринок, у роздріб та оптом для

перепродажу по всій території України; зареєстрованими є такі види діяльності:

- інші види оптової торгівлі;
- виробництво металевих конструкцій;
- виробництво сталевих труб.

До основних видів продукції належать:

- плоский металопрокат, який включає холоднокатані, гарячекатані та холоднокатані оцинковані листи та рулони,
- сортовий металопрокат: арматура, катанка, квадрат та ін.,
- трубний одношовний прокат: профільні та водогазопровідні (електрозварні) труби,
- фасонний прокат, який включає балки, швелери та кутики.

Так як дана компанія створена як сервісний металоцентр (СМЦ), тобто, здійснюється продаж не тільки продукції, а й послуг, а саме:

- послуги з виробу профнастилу (покрівельного, стінового);
- послуги з порізки металопрокату;
- зберігання металопрокату;
- безпосередньо доставка металопрокату.

Станом на 01.01.2019 р. до мережі сервісних металоцентрів ТОВ «Метінвест-СМЦ» входить Головний офіс, 16 філій та 22 металобази.

Офіційно ТОВ «Метінвест-СМЦ» за державною класифікацією видів економічної діяльності (КВЕД) зареєстровані такі види діяльності:

- Код КВЕД 25.11 Виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій;
- Код КВЕД 46.74 Оптова торгівля залізними виробами, водопровідним і опалювальним устаткуванням і приладдям до нього;
- Код КВЕД 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля (основний);
- Код КВЕД 47.19 Інші види роздрібною торгівлі в неспеціалізованих магазинах;
- Код КВЕД 49.41 Вантажний автомобільний транспорт [21];

На сталий розвиток галузі та конкурентоспроможність її підприємств впливають різні економічні фактори, серед яких збалансованість товаро-ринкових сегментів, життєвий цикл товарів, невизначеність та ризики, структура покупців (залежність тих чи інших товарів від груп), технологічна база (використання існуючих технологій чи створення нових) та інші чинники, з якими мають справу підприємства у внутрішньому і зовнішньому середовищі, що загалом мають безпосередній вплив на розвиток галузі. За допомогою схеми зображено більш за все впливові фактори внутрішнього і зовнішнього середовища, що мають вплив на діяльність підприємства (рис. 2.1).



Рис. 2.1 – Фактори впливу внутрішнього та зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «Метінвест-СМЦ»

Джерело: розроблено автором на основі [20]

Одним із факторів, що безперечно пов'язаний з обсягом виготовленої продукції та виконаних робіт за певний період часу, є технічний рівень підприємства. Він характеризується парком основного технологічного обладнання, але досі на підприємствах групи використовується обладнання, яке було виготовлене 30 – 40 років тому, яке на даний час є фізично зношеним. При такій застарілій технічній базі на підприємствах зростає важливість достатнього рівня кваліфікації трудових ресурсів у виробничому процесі, за допомогою якої можливо досягти випуску достатніх обсягів якісних виробів; але щоб змотивувати співробітників, необхідно збільшувати витрати на оплату праці та соціальні відрахування.

Важливу роль у діяльності підприємства має технологія виробництва продукції, тому що завдяки їй компанія може впливати як на витрати, пов'язані з закупками і транспортуванням сировини і матеріалів, так і на тривалість виробничого циклу, якість кінцевого продукту, що при конкурентній боротьбі є дуже важливим фактором.

Водночас важливими внутрішніми чинниками діяльності компанії також є наступні фактори:

- ефективність використання складських та торгівельних приміщень, особливо тих, що орендують, оскільки плата за оренду має постійну тенденцію до зростання, саме тому орендодавці включають у вартість величину інфляції, а орендарі, у свою чергу, включають ці суми у вартість кінцевого продукту.

- факт присутності оборотних коштів, що інвестуються підприємством у операції, що будуть у майбутньому. Задля того, щоб підприємство мало збережені поточні обсяги виробництва та мало можливість успішно здійснювати конкуренцію на ринку, величина оборотних коштів та швидкість їх обертання мають бути якомога більше.

Зовнішні фактори розглядаються з позиції їх прямого впливу на життєдіяльність компанії (покупці, постачальники, конкуренти, інфраструктура) і непрямого впливу (цінова політика, митна політика, система

оподаткування, ємність ринку і коливання попиту, законодавство та діяльність органів влади) [13].

Досить важливим фактором є врахування характеру конкуренції між підприємствами галузі. Адже між собою конкурують не тільки товари, але і стратегії ринкової діяльності компаній, їх управлінські та виконавчі системи; перевагу може отримати той, хто зможе створити на ринку сприятливі умови для успішного функціонування підприємства.

Металургія значущою мірою визначає виробничі зв'язки у промисловості. У своєму розвитку вона ґрунтується на виробництві залізорудної сировини, вапнякових флюсів, жаростійких глин. Виплавка металів, особливо кольорових, потребує наявності значущих електрогенеруючих потужностей [15].

Технологія виробництва на підприємстві передбачає чотири етапи. Перший етап — отримання чавуну, другий — сталі, третій — прокату сталевих зливків і заготовок, четвертий — виробництво металевих виробів (рис. 2.2).



Рис.2.2 – Технологія виробництва ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ»

Джерело: сформовано автором на основі [15]

В компанії ТОВ «Метінвест-СМЦ» найбільше за обсягом виробництво в Україні металургійне підприємство. Тут виробляють арматурну сталь і катанку зі звичайних і низьколегованих марок сталі, агломерат, концентрат, кокс, чавун, сталь, сортовий і фасонний прокат, доменний шлак.

Згідно послідовності стадій переробки сировини і матеріалів, вилучення металу і його подальшої переробки в складі чорної металургії виділяється гірничо-рудна промисловість, заготівля і переробка вторинних чорних металів, металургійна, трубна, метизная промисловість і забезпечують їх функціонування вогнетривка промисловість, коксохімічна, феросплавна промисловість, а також інші виробництва (галузеве машинобудування) (рис. 2. 3).



Рис. 2.3 – Структура виробництва компанії «Метінвест» за 2021 р.

Джерело: *розраховано автором на основі даних [21]*

Керівництво і управління поточною діяльністю підприємства здійснює Генеральний Директор Товариства, що обирається Загальними зборами Учасника Товариства. Ревізійна комісія виконує контроль фінансово-господарської діяльності Генерального Директора Товариства та обирається Загальними зборами Учасників у складі трьох осіб. Вищий орган управління – Загальні збори Учасника Товариства. Виконавчий орган – Генеральний

Директор Товариства. Контролюючий орган – Ревізійна комісія. Представимо організаційну структуру компанії на рис. 2.4.

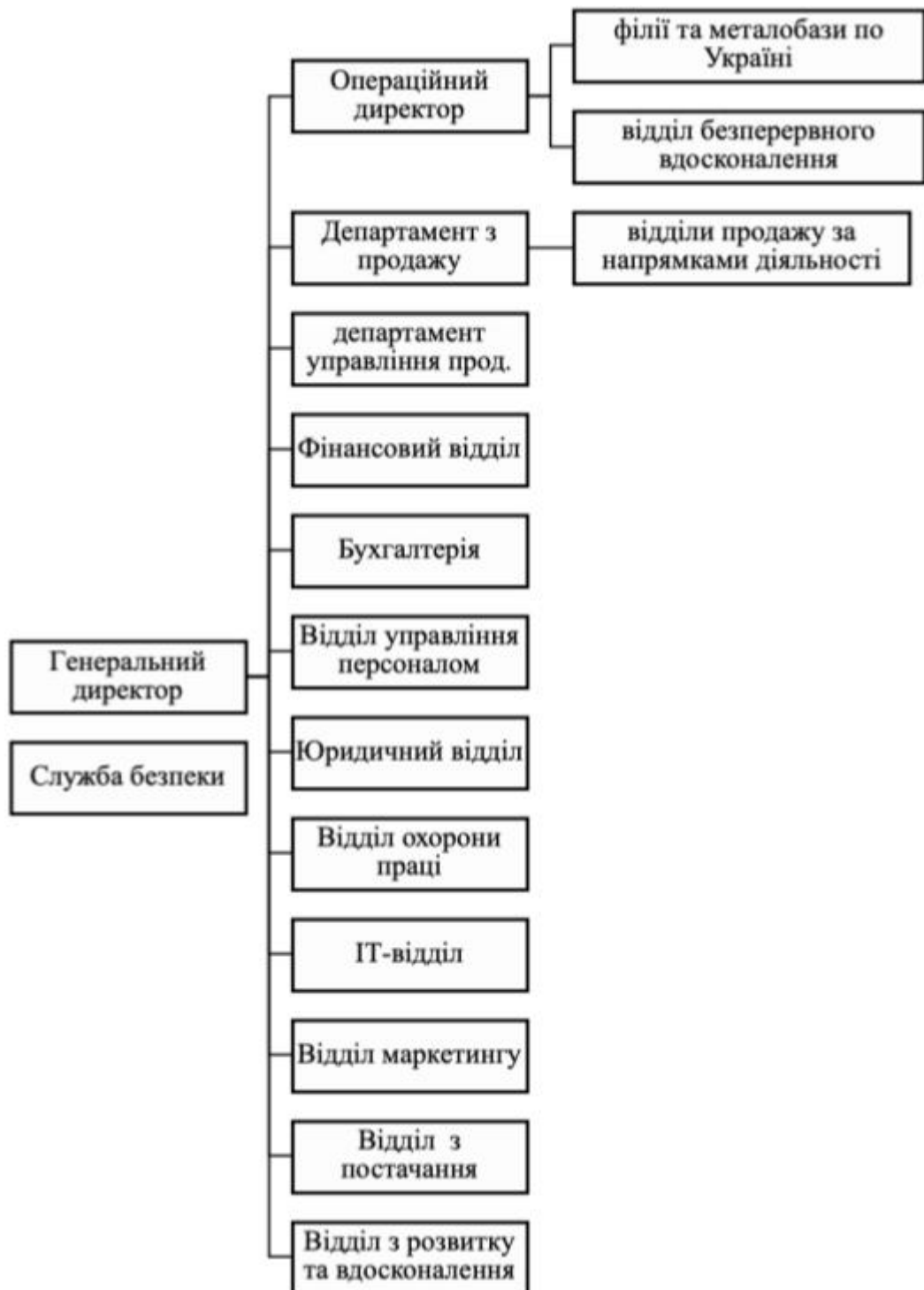


Рис. 2.4 – Організаційна структура ТОВ «Метінвест-СМЦ»

Організаційна структура показує, що Генеральному Директору підпорядковуються усі відділи в компанії за винятком Служби безпеки, бо

вона є незалежною і контролює правильність і законність діяльності кожного працівника в компанії. Усі інші відділи мають власних керівників, у деяких є навіть по декілька керівників. Чисельність працівників компанії «Метінвест-СМЦ» по всій Україні нараховує 735 осіб. Провевши аналіз структури персоналу за категорією працюючих доводимо, що частка керівників складає 15% усіх працівників. Це означає, що на кожного керівника припадає приблизно 6 підлеглих. Така, порівняно велика кількість керівників в компанії (за міжнародним досвідом на 1 керівника повинно припадати 7 і більше підлеглих) [21].

2.2 SWOT-Аналіз компанії «Метінвест-СМЦ»

Зробимо загальний SWOT-аналіз підприємства. Виходячі з загального SWOT-аналізу розробимо матрицю, яка дозволить розробити конкретні стратегії для підприємства, які дозволять втілити існуючі можливості за рахунок сильних сторін, та запобігти можливих загроз за рахунок подолання слабких сторін.

Згідно з загальним SWOT-аналізом зробимо матрицю SWOT-аналізу. При розробці матриці ми отримуємо чотири поля: «СІМ» (сила і можливість); СІЗ (сила і загроза); «СЛМ» (слабкість і можливість); «СЛЗ» (слабкість і загрози).

Поле «СІМ» – необхідно розробляти стратегію по використанню сильних сторін підприємства, для того щоб отримати віддачу від можливостей, які виникають у зовнішньому середовищі. Поле «СЛМ» – стратегія повинна бути спрямована на подолання слабких сторін підприємства за рахунок існуючих можливостей. Поле «СІЗ» – стратегія повинна бути спрямована на використання сильних сторін підприємства для уникнення загроз.

Таблиця 2.1 – SWOT-Аналіз компанії «Метінвест-СМЦ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
членство у вертикально- інтегрованій структурі групі Метінвест; вигідне географічне розташування постачальників сировини; багатопрофільність діяльності; ефективна система якості продукції.	висока енергоємність виробництва; наявність старого, зношеного устаткування на підприємствах; неповне використання виробничих потужностей; залежність від кон'юнктури на світових ринках та валютних коливань; велика орієнтація підприємств. на експорт
Можливості	Загрози
підвищення якості продукції за рахунок модернізації обладнання; розширення асортименту; підвищення частки продажів як на внутрішньому ринку та і на зовнішніх ринках.	ризик перерозподілу грошових потоків на користь материнської компанії; підвищення цін на сировину, природний газ та залізничні тарифи; посилення конкуренції з боку Китаю, Росії, Туреччини.

Конкурентною перевагою є те, що у компанії вертикально-інтегрована модель бізнесу, що забезпечує його ефективне ведення, гнучкість реагування на зміни кон'юнктури на світових ринках.

1. Самозабезпеченість коксівне вугілля – 49%.
2. Самозабезпеченість доменним коксом – 97%.
3. Самозабезпеченість ЗРС – 343%. Значні запаси залізної руди з низькою собівартістю видобутку.
4. Надійні і диверсифіковані джерела високоякісного коксівного вугілля.
5. Кваліфікований персонал.
6. Сприятливе географічне положення: близькість до ключових ресурсів і стратегічних ринків.

Таблиця 2.2 – Матриця SWOT-аналізу компанії «Метінвест СМЦ»

«СІМ»	«СІЗ»
– членство у вертикально-інтегрованій структурі – Групі Метінвест дозволить підвищити частку продажів як на внутрішньому ринку та і на зовнішніх ринках; – завдяки багатопрофільній діяльності можливо розширити асортимент продукції.	– за рахунок членства у вертикально-інтегрованій структурі – Групі Метінвест знизити конкурентний вплив Китаю, Росії, Туреччини.
«СІМ»	«СІЗ»
розширення асортименту продукції дозволить в повному обсязі використовувати виробничі потужності; підвищення частки продажів як на внутрішньому ринку, так і на зовнішніх ринках дозволить в повному обсязі використовувати виробничі потужності; підвищення частки продажів внутрішньому ринку дозволить підприємству бути менш експортно орієнтованими; за рахунок збільшення прибутку від продажу зробити заміну та оновлення обладнання, а також впроваджувати енергозберігальні технології.	– за рахунок збільшення прибутку від продажу зроблене оновлення та заміна основних фондів підприємств дозволить підвищити якість продукції та розширити асортимент, що в свою чергу зробить підприємство більш конкурентоспроможним та знизить вплив Китаю, Росії, Туреччини; – використання стратегії зниження витрат виробництва.

Вважаємо за потрібне акцентувати увагу на тому, що дані щодо професійно-кваліфікаційним та статево-віковим характеристикам були забезпечені по всій Україні станом на кінець 2021 р. В компанії «Метінвест-СМЦ» по Україні працює 735 осіб, з них 494 – чоловіки, 241 – жінки.

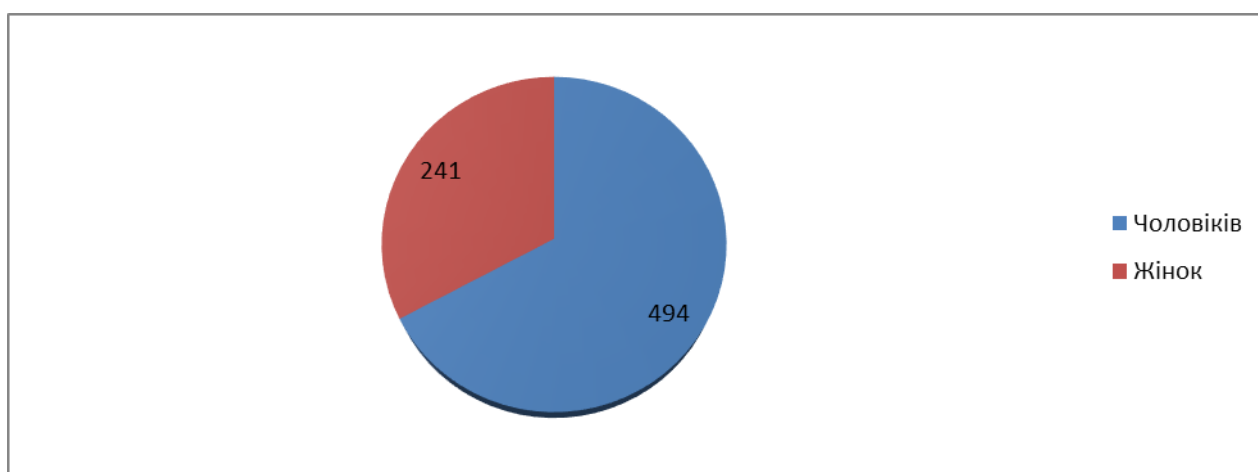


Рис. 2.5 – Структура персоналу ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» за гендерною ознакою

Як ми бачимо, у компанії існує гендерна нерівність у чисельності персоналу. Це зрозуміло, адже це пов'язано із специфікою роботи, де більшість робіт виконується на металобазах на 20-ти філіях по всій Україні. Зміст роботи полягає у вантажно-розвантажувальних роботах, на які жінки не допускаються (проте є виключення, жінки на посаді машиніста крана). Це підтверджується тим, що 43% працівників за структурою персоналу є робітниками.

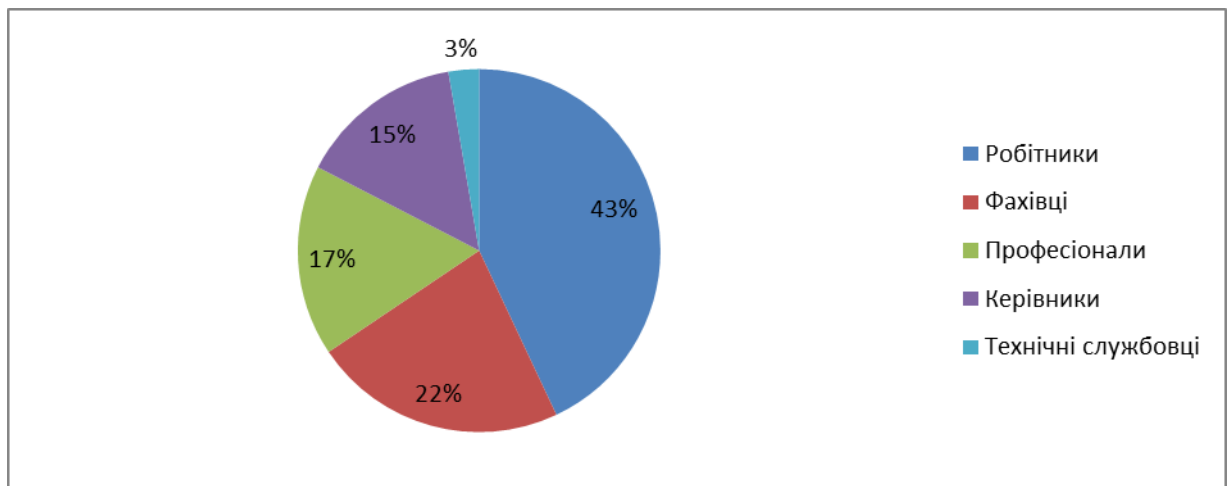


Рис. 2.6 – Професійно-кваліфікаційна структура персоналу ТОВ «Метінвест-СМЦ»

На рис. 2.7 розглянемо структуру персоналу ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» за віком: 78% працівників в компанії віком до 46 років. найбільшу частку займають співробітники 24-29 років, 30-35 років та 36-46 років. Це одночасно є позитивним моментом, адже компанія є привабливим роботодавцем на ринку праці для випускників ВНЗ та студентів, проте дана стратегія вимагає виділення більшої уваги і фінансування на навчання та розвиток влаштованих на роботу осіб.

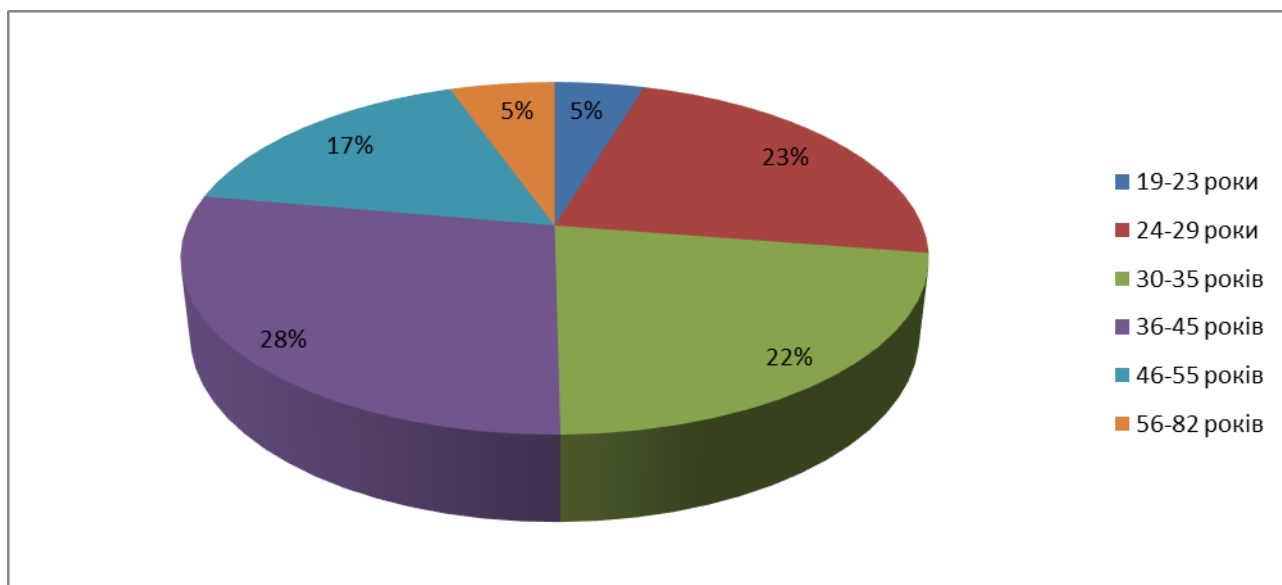


Рис. 2.7. Структура персоналу за віком в ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ»

Середній рік керівника за підрахунками складає 37 років, де наймолодшому представнику – 24 роки, а найстаршому – 59 років. дана інформація ще раз наголошує на тому, що компанія потребує якісної системи навчання для того, щоб бути максимально впевненою у власних керівниках: їх знаннях, вміннях та досвіду. Саме через це, у системі розвитку персоналу необхідно приділити велику увагу навчанню та розвитку. Приблизно 15% працівників отримують мінімальну та середньостатистичну заробітну плату в Київській області, зокрема м. Києві, а більшість – отримують заробітну плату на рівні вище середнього, це повинно свідчити про справедливу винагороду за працю та задоволеність працівників і організації.

2.3. Аналіз виробництва та реалізації продукції ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ»

Велике значення для кожного підприємства мають виробництво і збут продукції високої якості. На підприємстві діє система управління якістю, сертифікована на відповідність вимогам стандарту ISO 9001:2008: TUV

Thuringen видало сертифікат відповідності стандарту EN ISO 9001:2008, Британське сертифікаційне товариство «CARES» підтвердило відповідність системи управління якістю вимогам британського стандарту BS ISO 9001.

Щомісячний продаж металопрокату в адресу клієнтів може становити від 70 до 150 тис. тонн. Більша частка продажу припадає на 2-й та 3-й квартали, у 4-му кварталі споживання спадає і найгірший результат (низький попит) припадає на 1 квартал наступного року. Тому проаналізуємо активність та динаміку продажу металопрокату за 2019-2021 роки по Україні.

Таблиця 2.2 – Показники продажу металопрокату ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» за 2019-2021 роки

<i>Період</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>	<i>абсолютне відхилення 2019-2020 рр., тис тн</i>	<i>відносне відхилення 2019-2020 рр, %</i>	<i>абсолютне відхилення 2020-2021 рр., тис тн</i>	<i>відносне відхилення 2020-2021 рр, %</i>
1 квартал, тис тн	224	219	186	-5	98%	-33	85%
2 квартал, тис тн	337	340	319	3	101%	-21	94%
3 квартал, тис тн	329	354	331	25	108%	-23	94%
4 квартал, тис тн	226	231	224	5	102%	-7	97%
усього, тис. тн	1116	1144	1060	28	103%	-84	93%

Отже, бачимо, що 2020 рік був більш успішним, ніж попередній на 3%, але у 2021 році продажі металопрокату впали на 7%. Якщо за 2019 рік було продано по Україні 1 116 тис. тонн металопрокату, у 2020 році – 1 144 тис, то у 2021 році – всього 1060 тис. тонн, що менше на 84 тис. тонни від попереднього року. Якщо враховувати, що в середньому металопрокат на ринку коштує 10,5 – 11 тис. грн, то безпосередньо компанія «Метінвест-СМЦ» отримала виручку на 995 тис. грн менше, ніж у попередньому році. Причинами падіння продажу стали:

зменшення попиту на ринку. Через кризу в країні, більшість компаній скоротили обсяги виробництва, зменшується їх купівельна спроможність, все важче закупати металопрокат через проблему з оборотністю грошових коштів;

якщо розглядати по галузях, то як було зазначено раніше, знизилась активність будівельного сектора та криза у машинобудівній галузі.

Із зазначених причин можна виділити проблему погіршення якості виконуваних робіт. Якщо детально її проаналізувати, то побачимо, що основними факторами її формування були:

збільшення обсягів робіт на одного працівника (збільшення інтенсивності праці), що погіршує її якість. За оцінкою експертів, вага проблеми – 5% (у загальній оцінці);

погіршення якості роботи керівного складу. Ця проблема сформувалася через недоліки у системі навчання керівників та ефективної підготовки резервного складу працівників – 7%;

недолік у системі розвитку персоналу, який стосується невідповідності тематичної стратегії навчання реальній потребі – 13%.

За останні роки вітчизняна металургія істотно розширила асортимент продукції, що виробляється, збільшилися її обсяги і підвищилася якість. Але навіть якщо не враховувати ці результати, то і за загальними показниками ефективності і технічної оснащеності металургійних комбінатів різниця між їх станом на початку століття і нині досить помітна. Витрата сталі на тонну металопрокату зменшилася з 1159,7 кг в 2008 р. до 1113 кг в 2020-му. Ці показники вже близькі до показників провідних світових виробників металу.

Обсяг виробництва і обсяг продажів є взаємодоповнюючими показниками. В умовах обмежених виробничих можливостей і необмеженого попиту завод віддає пріоритет обсягом виробництва продукції, який визначає обсяг продажів (табл. 2.3).

За останні 35 років у світовій чорній металургії відбулися істотні зміни. У 1980 році було виплавлено 716 млн т сталі і в число країн лідерів з виробництва входили СРСР (21% від світового обсягу виплавки сталі), Японія (16%), США (14%), Німеччина (6%), Китай (5%), Італія (4%), Франція і Польща (3%), Канада і Бразилія (2%). Представлені в таблиці дані дозволяють зробити висновок про те, що організація успішно справляється з планами виробництва і продажів, за кожним видом продукції завод перевиконує річний план. Найбільший відсоток по продукції - калібрована сортова сталь, з

виробництва становить 15,5%, і з продажу – 14,4%.

Таблиця 2.3 – Обсяги виробництва та продажів ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» у 2021 р.

Найменування продукції	Обсяг виробництва, тис. грн				Обсяг продажів, тис. грн			
	план	факт	відхилення	%до плану	план	факт	відхилення	%до плану
Горячекатаний прокат	36294,3	40675	4380,7	112,1	36294	39626	3330,7	109,2
Гарячекатаний сортовий	38832,3	41410	2577,7	106,6	38832	40010	1177,7	103
Сталеві фасонні філі високої міцності	43400,8	48759	5358,2	112,3	43401	45769	2368,2	105,4
Оцинкований прокат	29441,5	33467	4025,5	113,7	29442	30067	625,5	102,1
Калібрований сортовий прокат	36801,9	42502	5700,1	115,5	36802	42102	5300,1	114,4
Труби товстостінні гкта хк	36801,9	37879	1077,1	102,9	36802	35879	-922,9	97,4
Металоконструкції	32233,4	37555	5321,6	116,5	32233	33555	1321,6	104,1
Загалом	253806	282247	28441	111,2	253806	267008	13201	105,2

В табл. 2.4 наведено розрахунок ключових коефіцієнтів за основними функціональними складовими ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ». Було досліджено, що загальний рівень безпеки на підприємстві становить 3,2 бали, тобто має задовільний рівень.

Таблиця 2.4 – Основні коефіцієнти ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» за фінансовою складовою

Коефіцієнти	Оптимальні межі	Значення	Рівень безпеки за показником
незалежності	0,5+	0,019603572	2
фінансової стійкості	0,7+	0,105205838	2
співвідношення залучених і власних коштів	0,5-	28,65555556	1
залучення довгострокових пасивів	0,5-	0,813664596	2
маневреності власними коштами	0,2+	0,229007634	4
оборотності матеріальних оборотних коштів	2,5+	5,910034602	4

покриття (або загальний ліквідності)	2+	0,5436871	2
забезпечення власними коштами	0,8+	19,96666667	4

Таблиця 2.5 – Вагові коефіцієнти ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» за функціональними складовими

ФС	Ваговий коефіцієнт	Вид витрат	Фактичні витрати, млдол.	Сукупний критерій
Фінансова	0,3	Витрати на реалізацію продукції	920,00	276,00
Інтелектуальна	0,05	Витрати на проведення заходів з підвищення кваліфікації	0,80	0,04
Кадрова	0,1	Заробітна плата	507,00	50,70
Техніко-технічна	0,1	Амортизація	615,00	162,00
		Витрати на сировину та електроенергію	1 005,00	
Політико-правова	0,15	Зобов'язання за угодами	55,00	9,60
		Штрафи	9,00	
Інформаційна	0,05	Витрати на менеджмент	211,00	10,55
Інноваційна	0,05	Витрати на R&D	512,00	25,60
Силова	0,2	Витрати на охорону	26,00	5,20
Всього	1,00		3 860,80	539,69

Зобразимо графічно рівень безпеки підприємства за фінансовою складовою.

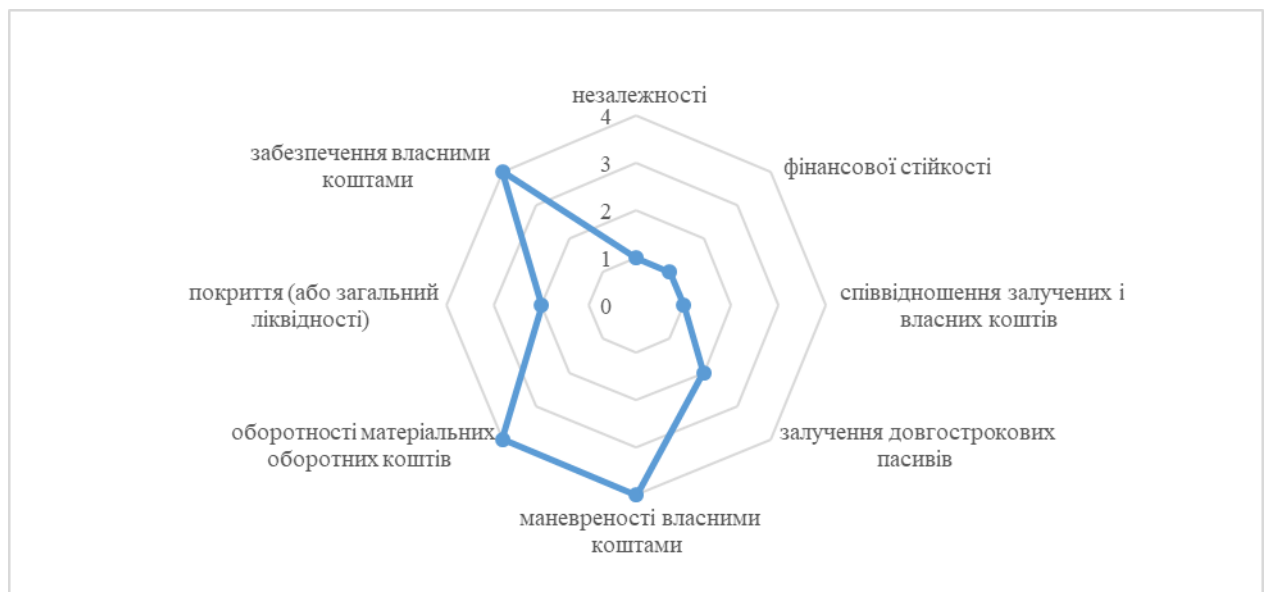


Рис. 2.8 – Відображення основних коефіцієнтів ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» за фінансовою складовою



Рис. 2.9– Рівень безпеки ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» за функціональними складовими

Таким чином, було проаналізовано фінансово-економічний стан ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ». Було з'ясовано, що підприємстві спостерігаються проблеми, в основному, з фінансовою складовою. На підприємстві спостерігається дуже низький рівень фінансової стійкості, незалежності, а також частки власних коштів в загальній їх сумі. Це пов'язано з тим, що через втрату виробничих потужностей та активів на Сході України підприємству довелось залучати терміново додаткові кошти. В березні 2020 року було успішно проведено реструктуризацію заборгованостей. Тому пріоритетним напрямком для підприємства буде й надалі ефективне обслуговування кредитів та збільшення частки власних коштів.

Ефективність діяльності будь-якого підприємства залежить від своєчасності прийняття управлінських рішень, спрямованих на його розвиток, що неможливо без отримання точної інформації про економічну ситуацію, що склалася. Ця інформація вимагає подальшої обробки і аналізу, ступінь глибини яких може бути різна. У разі контролю за здійсненням поточної діяльності достатньо застосування простих прийомів зіставлення фактичних і планових значень показників. У той же час для постановки й досягнення стратегічних цілей розвитку необхідне використання широкого ряду аналітичних показників та інструментів, що дозволяють оцінити поточний стан

підприємства і динаміку його змін в минулому, виявити резерви підвищення ефективності.

Варто зазначити, що основною проблемою українських металургійних підприємств є значний ступінь зносу обладнання, який відображає використання застарілих виробничих технологій, що зумовлюють високе техногенне навантаження на довкілля та наявність істотних ризиків виникнення аварій на виробництві.

Азовсталь має підтримувати працездатність обладнання на одному рівні, що, з одного боку, дозволяє не перевантажувати бюджет витратами на капіталовкладення, а з іншого боку, забезпечує можливості коригування програми технологічного оновлення в залежності від зміни зовнішніх умов господарювання (насамперед, ринкової кон'юнктури).

Найбільш значущих змін у виробничій підсистемі в сфері реконструкції та модернізації виробничої бази варто виокремити наступні [13; 12]:

- запуск в серпні 2010 р. нової семистрункової МБЛЗ №1 річною продуктивністю 1,7 млн. т квадратної заготовки;
- капітальний ремонт у 2010 р. доменних печей №8 і 9;
- запуск в січні 2011 р. МБЛЗ №3 після проведеної реконструкції;
- введення в експлуатацію в травні 2014 р. нового прокатного стану «400/200»;

– початок застосування технології вдування пиловугільного палива (в серпні 2014 р. – на доменних печах №9 і 1М, а у вересні – на доменній печі №12).

ММК ім. Ілліча в 2011-2019 рр. проводив політику інтенсивного оновлення виробничих потужностей, внаслідок якої ступінь зносу основних засобів знизилася з 84,2% у 2010 р. до 30,7% в 2019 р. Слід зазначити, що істотна модернізація виробничої бази меткомбінату була однією з умов продажу державного пакета акцій іноземному акціонеру. Завдяки існуванню інвестиційних зобов'язань на ММК ім. Ілліча було проведено реконструкцію коксових батарей № 3 і 4 (завершена в 2011 р.), запущена в 2014 р. МБЛЗ,

здійснено капітальний ремонт доменної печі №8 (2011 р.). В подальшому, починаючи з 2019 р., обсяги капіталовкладень стали зменшуватися внаслідок погіршення фінансових результатів роботи підприємства: чистий збиток в 2019 р. склав майже 3,1 млрд. грн., в 2020 р. – 1,4 млрд. грн., в 2021 р. – 1,2 млрд. грн. В результаті значний крок по оновленню виробництва (виведення з експлуатації мартенівського цеху), запланований спочатку на кінець 2020 р., потім на 2020 р., перенесений на невизначений час. Будівництво нової аглофабрики, необхідність якої виникає внаслідок демонтажу агломераційного цеху металургійного виробництва, скасовано, планується реконструкція двох існуючих аглофабрик для нарощування їх виробничих можливостей. ММК ім. Ілліча прагне мінімізувати капітальні витрати для підтримання собівартості продукції на конкурентоспроможному рівні.

Модернізація Запоріжсталі пов'язана з отриманням контролю над підприємством у серпні 2012 р. групою Метінвест. Зокрема, в грудні 2012 р. здійснено запуск установки пиловугільного вдування палива в доменному виробництві, в 2013 р. завершено проект по монтажу агломашини №1 з новою системою газоочищення, в 2014 р. проведена реконструкція доменної печі №4. Однак Запоріжсталь продовжує залишатися металургійним підприємством з найбільш застарілою структурою виробничого процесу: досі комбінат не має конвертерного цеху (весь обсяг сталі виплавляється в мартенівському цеху) та не використовує МБЛЗ, тому вся сталь розливається виливниці, що збільшує собівартість виробництва. Підготовка майданчика під будівництво конвертерного цеху розпочата в грудні 2014 р. і завершення даного проекту очікується в 2018 р. [11, с.18].

Крім того, особливості бухгалтерського обліку на Запоріжсталі не дозволяють адекватно визначити ступінь зносу основних засобів в 2012-2014 рр. За даними станом на кінець 2012 р. (як і на кінець 2014 р.) була проведена переоцінка вартості основних засобів незалежним оцінювачем. Отримана в результаті справедлива вартість була перенесена в баланс при одночасному виключення зі звіту величини накопиченого зносу в повному обсязі. Тому знос

основних засобів на рівні 0% в 2012 р. і 2014 р. викликаний не повним оновленням виробничих активів, а зміною облікової політики підприємства, в результаті якої поточна вартість обладнання прирівнюється одночасно і до первісної, і до залишкової вартості. Коефіцієнт зносу, рівний 10,7% в 2013 р., також є некоректним, оскільки розрахований виходячи з припущення, що в 2012 р. основні засоби не були зношені, тоді як в дійсності, як було зазначено вище, обладнання комбінату експлуатується вже тривалий час без істотного технологічного оновлення.

Виробничу активність розглянутих підприємств дозволяють охарактеризувати показники випуску основних видів металургійної продукції (чавуну, сталі, товарного прокату), наведені у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Динаміка обсягів виробництва основних заводів групи Метінвест в 2010-2021 рр., тис. т

Завод	Метал	2010	2011	2012	2013	2014	2019	2020	2021
Азовсталь	чавун	3 068,4	3 061,5	3 524,2	2 618,8	3 090,5	3 017,3	2 640,3	2 344,2
	сталь	3 783,3	3 320,5	3 453,7	2 759,5	3 201,3	2 899,7	2 934,0	2 533,1
	прокат	3 321,5	2 850,7	2 086,5	1 591,3	1 325,3	846,3	484,7	246,8
ММК ім.Ілліча	чавун	7 208,3	5 634,6	4 419,5	5 319,4	4 893,8	5 609,8	5 608,3	5 546,6
	сталь	8 102,9	6 233,5	5 055,6	6 151,4	5 702,6	6 419,3	6 432,9	6 291,4
	прокат	7 060,0	5 419,4	4 492,6	5 336,5	4 877,9	5 437,9	5 759,7	5 515,1
Запоріжсталь	чавун	3 566,0	3 288,9	2 736,2	2 765,4	3 039,6	3 193,8	3 218,9	3 512,6
	сталь	4 458,5	3 942,5	3 276,9	3 448,6	3 812,3	3 784,8	3 819,5	3 963,6
	прокат	3 728,0	3 253,7	2 748,9	3 854,6	3 171,1	3 148,1	3 224,8	3 384,2

Слід зазначити, що в кризовий період (2011 р. в порівнянні з 2010 р.) виплавка сталі на Азовсталі скоротилася на 12,2%, на ММК ім. Ілліча – на 23,1%, на Запоріжсталі – на 11,6%. У 2012 р. падіння за більшістю видів металургійної продукції продовжилось, зокрема, виробництво прокату на Азовсталі знизилось на 26,8% в порівнянні з 2011 р., на ММК ім. Ілліча – на 17,1%, на Запоріжсталі – на 15,5%. Ця динаміка пояснюється погіршенням кон'юнктури на зовнішніх ринках збуту і є характерною рисою діяльності металургійних підприємств України в цей період.

Ще однією суттєвою проблемою для металургійних підприємств стало налагодження поставок коксу. Багато коксохімічних заводів (КХЗ)

розташовано в зоні військового конфлікту: ПАТ «Авдіївський КХЗ», ТОВ «ІСТЕК» (Горлівський КХЗ), ПАТ «Алчевськкокс», ПАТ «Ясинівський КХЗ», ПрАТ «Макиївкокс». Поставки з цих підприємств або повністю припинилися, або значно знизилися. Запоріжсталь частково покриває потребу в коксі за рахунок ПАТ «Запоріжкокс».

Структурні зрушення у виробництві є важливою характеристикою діяльності підприємств, відображаючи зміну попиту на продукцію та коригування політики збуту готової продукції [25, с. 25; 24, с. 7]. Тому для оцінки ступеня зміни структури виробництва за даними за 2013-2021 рр. був розрахований коефіцієнт структурної трансформації виробництва за формулою індексу Рябцева (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Структура виробництва на металургійних комбінатах Метінвесту в 2013 р. і 2021 р.

Завод	Продукція	2013(d_0)	2021(d_1)	індекс Рябцева $k = \sqrt{\frac{\sum(d_1 - d_0)}{\sum(d_1 + d_0)}}$
Азовсталь	чавун	0,039	0,014	0,495
	заготовка (МБЛЗ)	0,347	0,854	
	товарний прокат	0,614	0,132	
	разом	1,000	1,000	
ММК ім. Ілліча	товарний прокат	0,920	0,934	0,011
	концентрат	0,055	0,056	
	інша продукція	0,025	0,010	
	разом	1,000	1,000	
Запоріжсталь	г/к лист	0,171	0,117	0,120
	г/к рулон	0,457	0,537	
	х/к лист	0,148	0,082	
	х/к рулон	0,131	0,194	
	інша продукція	0,093	0,070	
	разом	1,000	1,000	

Індекс Рябцева – як коефіцієнт структурної трансформації, що дорівнює 0,495, підтверджує значний рівень відмінностей між структурою виробництва Азовсталі в 2013 р. і 2021 р. Причиною структурних зрушень є збільшення

питомої ваги сталевій заготовки (з 34,7% до 85,4%), яка витіснила прокат з виробничої програми. В результаті питома вага прокату в загальному обсязі виробництва знизилася з 61,4% у 2013 р. до 13,2% в 2021 р. Дана тенденція є негативною, оскільки свідчить про втрату ринків збуту продукції з високою доданою вартістю.

Для ММК ім. Ілліча коефіцієнт структурної трансформації виробництва склав 0,011, що свідчить про практично повну тотожність структури виробництва за аналізовані періоди: понад 92% виробленої продукції становить товарний прокат. Також низьке значення індексу Рябцева пов'язано з менш докладною розшифровкою товарних позицій в порівнянні з Азовсталлю і Запоріжсталлю.

Структура виробництва Запоріжсталі в 2021 р. в порівнянні з 2013 р. характеризується низьким рівнем відмінностей: індекс Рябцева дорівнює 0,120. Основний вид продукції меткомбінату – листовий прокат, який в підсумку складає 90-93% від загального обсягу виробництва.

Варто зазначити, що виробничі потужності розглянутих металургійних комбінатів мають резерви для нарощування обсягів виробництва (табл. 2.8), проте їх використання стримується несприятливою ринковою кон'юнктурою.

Таблиця 2.8 – Рівень завантаження виробничих потужностей на металургійних комбінатах Метінвесту в 2010-2021 рр.,%

Завод	Метал	2010	2011	2012	2013	2014	2019	2020	2021
Азовсталь	чавун	75,6	74,0	77,2	63,3	74,7	73,7	64,3	76,3
	сталь	107,9	94,7	98,5	78,7	91,3	82,7	71,8	77,4
	прокат	94,9	80,3	64,2	55,2	46,3	53,1	24,1	31,5
ММК ім. Ілліча	чавун	95,0	80,0	78,4	74,7	64,3	83,8	83,0	84,0
	сталь	101,9	73,0	59,2	72,2	67,1	75,5	81,0	78,6
	прокат	100,7	73,5	62,0	76,3	67,9	71,3	71,0	83,0
Запоріжсталь	чавун	99,7	94,2	88,3	89,4	97,0	н/д	н/д	н/д
	сталь	99,8	89,1	74,0	85,1	92,1	н/д	н/д	н/д
	прокат	99,9	90,4	76,4	107,1	91,2	н/д	н/д	н/д

В цілому динаміка завантаження виробничих потужностей схожа на динаміку зміни обсягів виробництва, оскільки на обидва показники впливають одні й ті ж фактори. У 2011-2012 рр. рівень завантаження виробничих

потужностей знизився у зв'язку з падінням попиту на металопродукцію, а згодом в 2013-2021 рр. металургійні комбінати робили спроби збільшити ступінь використання наявних потужностей, проте не завжди ці спроби були вдалимими зважаючи на наявність надлишкових виробничих потужностей у світовій металургії.

Звертаючись до порівняльного аналізу ступеня завантаження виробничих потужностей меткомбінатів, слід зазначити, що найбільшою мірою завантажені виробничі потужності ММК ім. Ілліча і Запоріжсталі, оскільки дані комбінати є експортоорієнтованими. Так, в 2021 р. з ММК ім. Ілліча експортували 86,0% продукції, а Запоріжсталь – 72,7% (для Азовсталі аналогічний показник склав 31,4%) [21].

Експортна спеціалізація містить в собі певні ризики скорочення поставок і зменшення прибутку внаслідок несприятливої зміни кон'юнктури на зовнішніх ринках. Однак в даний час тільки така орієнтація продажу готової продукції є основою для продовження операційної діяльності та подальшого розвитку компанії.

Така система, перш за все, ґрунтується на контролі за своєчасним надходженням коштів від покупців за реалізовану продукцію, а також на забезпеченні мінімальної тривалості виробничого процесу, яка в той же час дозволяє оперативно задовольняти потреби клієнтів. Відображення даних аспектів діяльності підприємства в кількісному вимірі здійснюється за допомогою показників оборотності, що дозволяють оцінити зміни в управлінні оборотними активами, пов'язані як з виробництвом, так і з продажем готової продукції (табл. 2.9).

Уповільнення швидкості оборотності оборотних активів в 2011-2012 рр. є закономірним наслідком низького попиту на металургійну продукцію на зовнішньому та внутрішньому ринках й погіршення стану платоспроможності їїспоживачів. При цьому вже в зазначеному кризовому періоді проявилися відмінності між розглянутими меткомбінатами. Так, у ММК ім. Ілліча в 2011 р. коефіцієнт оборотності оборотних активів не знизився в порівнянні з 2010

р., а зріс із 2,3 до 2,5 оборотів на рік. Даний факт пов'язаний з жорсткістю умов оплати поставленої продукції, внаслідок чого оборотність дебіторської заборгованості прискорилося з 3,7 оборотів у 2010 р. до 4,3 оборотів в 2011 р.

Таблиця 2.9 – Швидкість оборотності оборотних активів металургійних комбінатів Метінвесту в 2010-2021 рр., оборотів

Показник	Завод	2010	2011	2012	2013	2014	2019	2020	2021
Коеф. обор-ті оборотних акт.	Азовсталь	3,5	2,7	2,9	3,4	1,6	1,3	2,7	4,9
	ММК ім. Ілліча	2,3	2,5	1,8	2,7	3,0	3,1	3,1	2,7
	Запоріжсталь	5,0	4,5	3,0	4,8	5,5	4,8	3,9	3,9
Коеф. обор-ті дебіт. заборг.	Азовсталь	14,1	7,4	6,7	6,1	2,0	1,5	3,7	8,8
	ММК ім. Ілліча	3,7	4,3	3,1	4,5	5,3	5,3	5,0	4,6
	Запоріжсталь	20,7	11,2	5,6	8,4	9,2	8,4	2,7	3,4
Коефіцієнт оборотності запасів	Азовсталь	7,8	3,8	5,4	8,5	11,6	10,3	10,2	10,3
	ММК ім. Ілліча	9,7	7,4	5,0	6,7	6,5	8,5	8,9	8,2
	Запоріжсталь	11,7	15,0	11,9	15,3	16,8	12,3	6,6	5,9

В той же час у Азовсталі швидкість оборотності оборотних активів підвищилася в 2012 р. до 2,9 оборотів з 2,7 оборотів в 2011 р. Азовсталь в цьому періоді паралельно з погіршенням умов реалізації готової продукції (зниженням виручки) скоротила обсяги запасів, тим самим оптимізувавши витрати на виробничий процес, що дозволило вивільнити частину коштів з оборотних активів та знизити величину заборгованості перед постачальниками сировини.

Розглядаючи період 2013-2021 рр., варто зазначити, що з трьох досліджуваних підприємств тільки ММК ім. Ілліча зміг підтримувати швидкість оборотності оборотних активів на одному рівні – приблизно 3 обороти на рік. Даний факт пояснюється жорстким контролем за погашенням дебіторської заборгованості, коефіцієнт оборотності якої коливався у вузьких межах (4,5-5,3 оборотів на рік), і поступовим прискоренням оборотності запасів (з 6,7 оборотів у 2013 р. до 8,2 оборотів в 2021 р.).

Продуктивність праці на металургійних підприємствах також залежить від програм модернізації виробничої бази (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Продуктивність праці на металургійних комбінату Метінвесту, т сталі на 1 особу

<i>Підприємство</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>
Азовсталь	204,8	187,2	209,6	174,0	207,7	205,3	238,4	220,2
ММК ім. Ілліча	172,5	148,1	126,6	167,9	165,7	197,3	212,1	219,8
Запоріжсталь	220,2	196,1	168,7	182,2	206,6	207,6	233,4	275,5

У Запоріжсталі спостерігається зростання продуктивності праці, починаючи з 2013 р., що є свідченням як планомірного оновлення виробничих фондів, так і успішного наповнення виробничої програми замовленнями, які дозволяють досягти високого ступеня завантаження виробничих потужностей. Зростання продуктивності праці на ММК ім. Ілліча, що фіксується з 2019 р., є незначним і відображає закінчення реалізації програм з модернізації обладнання, а також підтверджує стабільне функціонування підприємства в умовах несприятливого зовнішньої середовища. Азовсталь знаходиться в процесі створення та освоєння нової виробничої лінії, тому тенденція зміни продуктивності праці не є чітко вираженою.

Перевищення обсягів виробництва сталі над обсягами її споживання свідчить про дисбаланс ринкового попиту і пропозиції, внаслідок якого компанія не може повністю завантажити свої виробничі потужності, оскільки споживачі й так не купують весь вироблений обсяг металургійної продукції [3, с. 36]. У даних умовах основною формою конкуренції є цінова: здійснюють поставки тільки ті виробники, собівартість продукції яких дозволяє досягати рентабельності виробництва при існуючому рівні цін. Тому це є метою для Метінвесту.

Задля аналізу ефективності використання ресурсного потенціалу продіагностуємо зміни у виробництві на основних виробничих комбінатах групи Метінвесту.

Прогресивний характер змін означає, що зміни, які відбуваються, мають позитивний вплив на розвиток підприємства та сприяють зростанню його конкурентоспроможності.

Регресивні зміни, навпаки, свідчать про погіршення параметрів діяльності організації та наявність серйозних проблем в роботі її функціональних підсистем, без вирішення яких підприємство може припинити здійснення своєї діяльності. Нейтральні зміни сприяють підтриманню діяльності підприємства на одному рівні, без істотного впливу на тенденції розвитку організації.

Розрахунок вищенаведених показників дозволяє визначити характер змін, що відбуваються в кожній функціональній підсистемі організації, і тим самим сформулювати управлінські рішення, що підвищують ефективність функціонування підприємства (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Схема аналізу спрямованості змін на металургійних комбінатах ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ»

Вид змін	Характер змін		
	прогресивний (позитивний)	нейтральний	регресивний (негативний)
Зміни у виробництві	$Q_{в-ва} \uparrow$	$Q_{в-ва} \leftrightarrow$	$Q_{в-ва} \downarrow$
	$k_{зав} > 80\% \uparrow$	$70\% \leq k_{зав} \leq 80\%$	$k_{зав} < 70\% \downarrow$
	$k_{зн} < 50\% \downarrow$	$50\% \leq k_{зн} \leq 60\%$	$k_{зн} > 60\% \uparrow$
	$\Phi_{від} \uparrow$	$\Phi_{від} \leftrightarrow$	$\Phi_{від} \downarrow$
Зміни в маркетингу та збуті	$k_{об}^{oa} \geq 2,5 \uparrow$	$1,6 \leq k_{об}^{oa} \leq 2,4$	$k_{об}^{oa} \leq 1,5 \downarrow$
	$t_{скор}^{oa} \geq 0 \downarrow$	$t_{скор}^{oa} > 0 \uparrow$	$t_{скор}^{oa} < 0 \downarrow$
	$k_{п} \geq 120\% \uparrow$	$100\% \leq k_{п} \leq 119\%$	$k_{п} < 100\% \downarrow$
Зміни в фінансах	$k_{ает} > 50\% \uparrow$	$40\% \leq k_{ает} \leq 50\%$	$k_{ает} < 40\% \downarrow$
	$k_{м} \geq 0,250 \uparrow$	$0,170 \leq k_{м} < 0,250$	$k_{м} < 0,170 \downarrow$
	$k_{з.л.} \geq 1,210 \uparrow$	$0,880 \leq k_{з.л.} < 1,210$	$k_{з.л.} < 0,880 \downarrow$
	$R_{пп} \geq 20\% \uparrow$	$10\% \leq R_{пп} < 20\%$	$R_{пп} < 10\% \downarrow$
Кадрові зміни	$T_{ч} \uparrow$	$T_{ч} \leftrightarrow$	$T_{ч} \downarrow$
	$ПП \uparrow$	$ПП \leftrightarrow$	$ПП \downarrow$
	$k_{зип} > 1 \uparrow$	$k_{зип} \geq 1 \downarrow$	$k_{зип} < 1 \downarrow$

Оцінки переважного характеру змін, що відбуваються на металургійних комбінатах представлені у табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Характер змін на металургійних комбінатах Метінвесту

<i>Підприємство</i>	<i>Зміни у виробництві</i>	<i>Зміни в маркетингу та збуті</i>	<i>Зміни в фінансах</i>	<i>Кадрові зміни</i>
Азовсталь	Регресивні	Регресивні	Регресивні	Нейтральні*
ММК ім. Ілліча	Нейтральні	Прогресивні	Нейтральні*	Нейтральні*
Запоріжсталь	Нейтральні	Прогресивні	Регресивні	Прогресивні

Джерело: розроблено автором на основі [21]

Таким чином, було здійснено оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом. Було з'ясовано, що найбільшого втручання в політику управління змінами ресурсного потенціалу потребує Азовсталь: три з чотирьох функціональних підсистем підприємства демонструють негативну динаміку розвитку. При цьому на даному металургійному заводі вже склалися передумови для поліпшення ситуації: налагоджується виробництво нової продукції на новому прокатному стані, що в майбутньому дозволить наростити обсяги продажів і стабілізувати фінансове становище підприємства.

В той же час управління змінами ресурсного потенціалу на ММК ім. Ілліча і Запоріжсталі характеризується більш високою результативністю: у першого комбінату одна функціональна підсистема, а у другого підприємства – дві функціональних підсистеми мають позитивну тенденцію розвитку, що свідчить про адаптацію металургійних заводів до роботи в складних умовах.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЗА УМОВ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА РИЗИКУ

3.1 Аналіз ефективності прийняття управлінських рішень керівництвом ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ»

Для здійснення аналізу ефективності прийняття управлінських рішень ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» проведемо аналіз фінансового стану підприємства за показниками оцінки активів та зобов'язань підприємства. Для аналізу економічного стану ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» необхідно проаналізувати економічні показники підприємства за 2019-2021 роки. Вивчення фінансового становища підприємства потребує інформації про економічні ресурси підприємства, його фінансову структуру, ліквідність і платоспроможність, а також здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища, в якому воно функціонує. Стандартом інформації про фінансове становище підприємств та ефективність їх діяльності виступає фінансова звітність підприємства.

У короткостроковій перспективі критерієм оцінки фінансового стану підприємства виступає його ліквідність і платоспроможність, аналіз яких проведено у табл. 3.1.

Оцінку ліквідності виконано за стандартом для підприємства, на основі системи фінансових коефіцієнтів, які дозволяють зіставити вартість поточних активів, що мають різний ступінь ліквідності, із сумою поточних зобов'язань. До них належать: коефіцієнт загальної ліквідності (Кзл), коефіцієнт термінової ліквідності (Ктл), коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кабс).

Згідно із отриманими розрахунками показників ліквідності і платоспроможності аналізованих підприємств у період із 2019 до 2021 рр. можна зробити висновок про те, що підприємство володіє значним обсягом вільних ресурсів, які сформувалися завдяки власним джерелам. Також

підприємства мають достатні платіжні можливості щодо розрахунків із дебіторами.

Таблиця 3.1 – Показники ліквідності та платоспроможності ТОВ «Метінвест-СМЦ» за 2019-2021 роки

Коефіцієнти ліквідності	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Кзл	3,05	2,7	1,44
Ктл	2,13	1,95	1,02
Кабс	0,31	0,13	0,08

Однак, що стосується розрахунку коефіцієнта абсолютної ліквідності, підприємство має показники значно нижче нормативного значення в 2019–2021 рр. Низький показник цього коефіцієнта свідчить про зменшення грошових коштів на підприємствах і неготовність підприємств негайно ліквідувати у повному обсязі короткострокову заборгованість.

Однією із найважливіших характеристик фінансового стану підприємства є його фінансова стійкість (стабільність), яка гарантує надійну платоспроможність, рівновагу між власними та залученими засобами, захист від випадкових ринкових коливань, довіру кредиторів і інвесторів, наявність величини прибутку достатньої для самофінансування.

До системи показників, які у вітчизняній і світовій практиці використовуються для оцінки фінансової стійкості підприємства, відносяться: автономії, фінансової залежності, маневреності власного капіталу, забезпеченості оборотних коштів власними оборотними коштами, фінансової стійкості, співвідношення залученого і власного капіталу, забезпеченості власними оборотними засобами, співвідношення необоротних і власних коштів [13].

Аналіз фінансової стійкості на ТОВ «Метінвест-СМЦ» у періоді із 2019 до 2021 рр. (табл. 3.2) свідчить про достатньо високий рівень незалежності підприємства від зовнішніх запозичень (коефіцієнт автономії), про зменшення частки позичених коштів у фінансуванні підприємства (коефіцієнт фінансової

залежності).

Коефіцієнт маневреності власного капіталу в 2019–2021 рр. на ТОВ «Метінвест-СМЦ» свідчить про достатність власного капіталу фінансувати поточну діяльність.

Таблиця 3.2 – Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» у 2019-2021 рр.

Коефіцієнти фінансової стійкості	Значення		
	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Кав	0,487	0,422	0,527
Кфз	0,512	0,577	0,472
Кмвк	0,211	0,289	0,270
Кзвок	0,381	0,281	0,555
Кфс	0,599	0,477	0,702
Кспзв	1,051	1,368	0,893
Кзвоз	0,169	0,175	0,234
Кснвк	0,788	0,710	0,729

Забезпеченість оборотних коштів власними оборотними коштами відповідає нормативному значенню і показує збільшення цього показника і свідчить про забезпеченість ресурсами для проведення незалежного фінансування. Коефіцієнт співвідношення власного і залученого капіталу характеризує фінансову стійкість підприємства. Значення цього коефіцієнта показує, що підприємство є залежними від зовнішніх фінансових джерел. Однак, коефіцієнт фінансового ризику показав зменшення залежності підприємства від зовнішніх інвесторів і кредиторів, тобто про збільшення фінансової стійкості. Забезпеченість власними оборотними засобами є достатньою. Коефіцієнт співвідношення необоротних і власних коштів у продовж років 2014–2020 рр. свідчить про високий рівень забезпеченості необоротних активів власними коштами на підприємстві. Основні показники, які відображають динаміку зміни економічного стану на ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» за 2019-2021 роки відобразимо в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Показники економічного стану ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» за 2019-2021 рр.

Показники	2019	2020	2021
<i>Показники використання основних фондів та оборотних активів</i>			
Фондомісткість	0,51	0,57	0,58
Фондоозброєність	417,02	451,27	476,63
Коефіцієнт зносу основних засобів	45,06	25,6	24,7
Коефіцієнт придатності основних засобів	54,94	74,4	75,3
Коефіцієнт оновлення основних засобів	7,76	5,56	2,59
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,18	1,8	1,67
Коефіцієнт приросту основних засобів	7,58	3,76	0,92
Фондовіддача основних засобів	1,97	1,82	1,79
Рентабельність основних засобів , %	21,34	26,15	8,53
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	3,76	3,63	3,8
Тривалість 1 обороту оборотних засобів, днів	97	100	96
Коефіцієнт завантаження	0,21	0,25	0,18

Проаналізувавши показники ефективності використання основних засобів, можна помітити, що протягом 2019-2021 рр. спостерігалась тенденція до збільшення ефективності використання основних засобів підприємства, зокрема, про це свідчить збільшення коефіцієнта придатності. Коефіцієнт оновлення основних засобів поступово спадає, тому підприємству необхідно провести заходи з оновлення основних засобів задля підвищення ефективності їх використання. Загалом стан основних засобів на підприємстві є задовільним.

На протязі 2019-2021 рр. зменшувалась фондовіддача, зменшувалась рентабельність основних засобів, збільшувалась фондомісткість, що показує менш ефективне використання основних фондів підприємства. В 2021 році на 1 грн. виробленої продукції припадає 58 коп. основних фондів, що є хорошим середньогалузевим показником.

Таблиця 3.4 – Аналіз фінансових результатів ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» 2019-2021 рр.

Показник	Значення по роках, тис. грн.		
	2019	2020	2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	9517070	14275605	10616283
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	-8047139	-12070709	-8195164
Валовий прибуток	1469931	2204896	2421119
Інші операційні доходи	458114	687171	1316322
Адміністративні витрати	-544521	-816782	-605915
Витрати на збут	-582829	-874243	-567353
Інші операційні витрати	-324089	-486134	-815387
Фінансовий результат від операційної діяльності	476605	714908	1748786
Фінансові та інші витрати	-442429	-663644	-7718244
Фінансові та інші доходи	89821	134731	1098532
Фінансовий результат до оподаткування	123997	185995	-4870926
Чистий фінансовий результат	52670	79005	-4871533

Встановлено, що прибутки товариства дуже істотно скоротилися у 2021 році порівняно з 2020 роком. Проте таке стрімке падіння здебільшого обумовлене збільшенням у більш ніж 10 разів фінансових та інших витрат, у той час, коли фінансові та інші доходи вирости лише у 7 разів. Проте, на підприємстві є позитивна динаміка фінансових результатів операційної діяльності. Так на тлі скорочення реалізації продукції, валовий прибуток зріс майже на 10%, а фінансовий результат від операційної діяльності – більш ніж в 1,4 рази. З цього можна зробити висновок, що підприємство має проблеми фінансової діяльності, що негативно відобразилися на фінансових результатах за 2021 рік.

Для оцінки ефективності використання трудових ресурсів на ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» використаємо показники, наведені у табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Показники руху робочої сили ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» 2019- 2021 рр.

<i>Показники</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>
Середньооблікова кількість штатних працівників, чол.	8183	8140	8396
Прийнято персоналу, чол.	997	1 002	1 143
Вибуло персоналу, чол., в т. ч.:	356	467	430
з причини порушення трудової дисципліни, чол.	81	59	64
за власним бажанням	245	343	359
К пр	0,122	0,123	0,136
К в	0,044	0,057	0,051
К пк	0,040	0,049	0,050

Штатна кількість працівників в 2021 р. в порівнянні з 2020 р. зросла на 256 осіб, а в порівнянні з 2019 р. виросла на 213 осіб. Проаналізувавши основні показники руху робочої сили, можна зробити висновок, що коефіцієнти плинності кадрів та вибуття мають низький рівень, що свідчить про стабільність та постійність складу трудових ресурсів. Динаміка коефіцієнта плинності кадрів має подібну динаміку до коефіцієнта вибуття. Коефіцієнт обороту з прийому свідчить про те, що в компанії спостерігається тенденція до збільшення працівників в компанії.

В 2020 році фонд оплати праці на підприємстві становив 1607369 тис. грн. Номінальне зростання в порівнянні з 2019 р. становило 60%, проте реальне зростання склало 4,5%.

Таблиця 3.6 – Структура фонду оплати праці ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ»

<i>Показники</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>
Загальний фонд оплати праці, тис. грн.	642945	825003	838193
Фонд основної заробітної плати, тис. грн.	527215	676502	687318
Фонд додаткової заробітної плати, тис. грн.	102871	132000	134111
Заохочувальні виплати і компенсації, тис. грн.	12859	16500	16764

До основної заробітної плати відноситься заробітна плата промислово-виробничого персоналу (виробничого персоналу, зайнятого безпосередньо у виробництві, допоміжного виробничого персоналу, виробничого персоналу, який обслуговує цехове обладнання, інженерно-технічних працівників, керівників та службовців) та адміністративного персоналу (керівників на всіх рівнях управління).

До додаткової заробітної плати відносяться: доплати та надбавки за високу кваліфікаційну майстерність, бригадирам, які не звільнені від основної діяльності, за сумісництво професій, за роботу у вихідні дні та у нічний час, премії за виробничі результати, надбавки за стаж роботи, оплата навчальних відпусток, оплата основних та додаткових відпусток згідно законодавства.

До заохочувальних і компенсаційних виплат відносяться: оплати простою не з вини працівників, трудові та соціальні пільги.

3.2 Пропозиції щодо вдосконалення прийняття управлінських рішень на ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ»

ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» упродовж тривалого часу мало суттєві налагоджені зв'язки з закордонними замовниками. Жорсткі карантинні обмеження у 2020 році стали на заводі у виконанні деяких укладених угод, отриманні запланованих обсягів доходів від реалізації послуг, зниженні платоспроможності підприємства.

Для вдосконалення або створення й подальшого ефективного функціонування сучасної системи управління досліджуваним підприємством потрібні:

– впровадження сучасних засобів та методів управління в межах обраної комплексної концепції системи управління;

- використання засобів диджиталізації та дистанційної техніки для вдосконалення техніко-економічного рівня, збільшенню випуску та якості виробництва;

- зосередження на меті розвитку та порядку вдосконалення комплексної системи управління металургійним підприємством та його складовими частинами для забезпечення рішень, що матимуть позитивний ефект, а також організаційних, кадрових і технічних рішень;

- удосконалення інформаційної системи для управління компанією з метою покращення якості інформаційного масиву та розширення можливостей його швидкого використання;

- покращення організаційних структур управління підприємством головним чином шляхом використання сучасних гнучких форм; – використання міжнародного досвіду, а також співпраця всередині країни з іноземними партнерами для забезпечення необхідного рівня якості розвитку системи управління на підприємстві.

З метою збереження фінансової стабільності та рентабельності ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» були вжиті заходи щодо оптимізації та скорочення адміністративних витрат. Крім того, на підприємстві не виплачувались заохочувальні виплати та не здійснювалось преміювання працівників (фонд оплати праці знизився у порівнянні з 2019 роком на 17%, середня заробітна плата — на 16%). На нашу думку, це управлінське рішення було помилковим, адже існує пряма залежність рівня доходів працівників та ефективності роботи, без мотивації та заохочення, задоволеності персоналу умовами на підприємстві, значно знижується рівень продуктивності праці, і тоді, якими б не були рішення та завдання керівника, дуже важко досягти ефективності цих управлінських рішень, залучити персонал до активної діяльності.

Як бачимо з розрахунків у попередньому розділі щодо оцінки активів ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» керівництву спільно з спеціалістами служби зовнішньо-економічної діяльності варто було вживати дієвих заходів щодо збільшення обсягів реалізації послуг, зменшення розмірів дебіторської

заборгованості та нарощування показника обертання оборотних засобів, активізувати контакти з замовниками, через карантинні обмеження вести постійні переговори за допомогою сучасних засобів зв'язку.

В той же час, доцільно було б переглянути склад адміністративного персоналу в бік його скорочення та оптимізації, адже як видно з організаційної структури адміністрація ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» має занадто розгалужену систему та чисельність персоналу — до прикладу структура налічує 8 посад заступників директора підприємства. Взагалі, вищевказана організаційна структура демонструє деяку непропорційність та невідповідність адміністративно-управлінського персоналу, інженерного та виробничо-технічного, перша вищезазначена частина значно перевищує інші. Це може створювати незлагодженість системи управління та порушувати механізм взаємовідносин між рівнями управління, а також знижувати ефективність всієї управлінської системи через значну чисельність керівного складу, яка не відповідає чисельності підлеглих виконавців. Отже, організаційна структура ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» потребує реорганізації, оптимізації чисельності, перегляду та раціонального розподілу повноважень, обов'язків та відповідальності. Також, з метою оперативного формування та обробки фінансово-економічної інформації, її узгодження та посилення внутрішнього контролю на ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ», скорочення термінів прийняття управлінських рішень, доцільно вжити заходів щодо розширення можливостей застосування єдиної локальної комп'ютерної мережі на підприємстві. Таким чином, основними пропозиціями щодо вдосконалення прийняття управлінських рішень в ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» є встановлення чіткої системи преміювання та заохочення за результатами праці, з метою підвищення її продуктивності, активне застосування єдиної локальної комп'ютерної мережі для підвищення ефективності взаємодії між рівнями управління на підприємстві, правильності та оперативності прийняття управлінських рішень особливо у умовах ризику та невизначеності.

ВИСНОВКИ

Управлінське рішення є важливою частиною управління будь-якою організацією. Це дозволяє менеджерам встановлювати цілі та з'ясовувати, які дії необхідні для досягнення цих цілей, а також оцінювати, чи ці дії працюють за задумом. Значення управлінського рішення стосується менеджерів, які спрямовують свої організації на правильний шлях до успіху.

ТОВ «Метінвест-СМЦ» є найбільшою в Україні і одиною з найбільших в СНД виробників-постачальників залізорудної сировини та сталі. Компанія увійшла в топ-50 металургійних компаній світу за версією Всесвітньої асоціації виробників сталі (World Steel Association). Виробничі потужності Метінвесту з виплавки сталі складають 15 млн тон на рік.

Аналіз фінансової стійкості на ТОВ «Метінвест-СМЦ» у періоді із 2019 до 2021 рр. свідчить про достатньо високий рівень незалежності підприємства від зовнішніх запозичень (коефіцієнт автономії), про зменшення частки позичених коштів у фінансуванні підприємства (коефіцієнт фінансової залежності).

Встановлено, що прибутки товариства дуже істотно скоротилися у 2021 році порівняно з 2020 роком. Проте таке стрімке падіння здебільшого обумовлене збільшенням у більш ніж 10 разів фінансових та інших витрат, у той час, коли фінансові та інші доходи вирости лише у 7 разів. Проте, на підприємстві є позитивна динаміка фінансових результатів операційної діяльності. Так на тлі скорочення реалізації продукції, валовий прибуток зріс майже на 10%, а фінансовий результат від операційної діяльності – більш ніж в 1,4 рази. З цього можна зробити висновок, що підприємство має проблеми фінансової діяльності, що негативно відобразилися на фінансових результатах за 2021 рік.

Варто зазначити, що ефективність прийняття управлінських рішень напряму залежить від виконавців цих рішень, їх професіоналізму та відповідальності, активності, взаємодії та згуртованості. Впровадження

заходів правильно прийнятого управлінського рішення впливає на фінансово-економічні результати діяльності підприємства, відповідну оцінку виконаної роботи та відображення в оплаті праці персоналу, позитивний психологічний стан та задоволення працівників, їх мотивація до подальшої продуктивної праці. Зважаючи на вищевикладене, можна узагальнити пропозиції щодо вдосконалення системи управління підприємством та, відповідно, підвищення ефективності прийняття управлінських рішень:

- впровадження сучасних засобів та методів управління в межах обраної комплексної концепції системи управління;

- використання засобів диджиталізації та дистанційної техніки для вдосконалення техніко-економічного рівня, збільшенню випуску та якості виробництва;

- зосередження на меті розвитку та порядку вдосконалення комплексної системи управління металургійним підприємством та його складовими частинами для забезпечення рішень, що матимуть позитивний ефект, а також організаційних, кадрових і технічних рішень;

- удосконалення інформаційної системи для управління компанією з метою покращення якості інформаційного масиву та розширення можливостей його швидкого використання;

- покращення організаційних структур управління підприємством головним чином шляхом використання сучасних гнучких форм; – використання міжнародного досвіду, а також співпраця всередині країни з іноземними партнерами для забезпечення необхідного рівня якості розвитку системи управління на підприємстві.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акулов М.Г. Економіка праці і соціально-трудова відносини. Навчальний посібник. Київ. Центр навчальної літератури. 2012. URL: <http://www.dit.edukit.zp.ua/Files/downloads> (дата звернення 21.04.2023)
2. Бабій І.В. Управлінське рішення в антикризовому менеджменті підприємства. Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід. 2015. №5. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/5_2015/9.pdf (дата звернення 11.05.2023)
3. Бабчинська О.І. Комунікаційний процес в управлінні: основні положення. Електронний журнал “Ефективна економіка”. Випуск №9. 2018. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6539> (дата звернення 21.05.2023)
4. Бреус С.В., Семченко Є.О. Методи та моделі прийняття управлінських рішень. Економіка та управління підприємствами. 2018. №24. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/24_2018_ukr/22.pdf (дата звернення 13.05.2023)
5. Бурцева О.Є., Пефтієва Ю.Є. Планування та прогнозування як основа прийняття управлінських рішень: зміст, класифікації та порівняння. Бізнес Інформ. 2016. №11. URL: http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2016-11_0-pages-392_397.pdf (дата звернення 01.06.2023)
6. Бутинць Ф.Ф. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті. Навчальний посібник. Житомир. ЖДТУ. 2004. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPIPress/27466/1/Modeli_i_metody_pryiniattia_rishen_2004.pdf (дата звернення 15.05.2023) (дата звернення 22.05.2023)
7. Василенко В.А. Теорія і практика розроблення управлінських рішень. Навчальний посібник. 2003. Київ. ЦУЛ. URL: <http://lib.istu.edu.ua/index.php?p=34&id=6125&par=326&page=1> (дата звернення 15.05.2023)

8. Господарський кодекс України №436-IV від 16.01.2003 (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення 17.05.2023)
9. Донець Л.І. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків. Навчальний посібник. Київ. Центр навчальної літератури. 2012. URL: https://cul.com.ua/preview/obgrunt_gosp_reihen_Donez.pdf (дата звернення 17.05.2023)
10. Кабаченко Д.В. Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику. Економічний вісник. 2017. №2. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2017/2/EV20172_107-115.pdf (дата звернення 13.05.2023)
11. Костенко О.М. Обґрунтування управлінських рішень з врахуванням якості інформаційно-аналітичної системи менеджменту. Облік і фінанси АПК: освітній портал. URL: <http://magazine.faaf.org.ua/ob-runtuvannya-upravlinskih-rishen-z-vrahuvannyam-yakosti-informaciyno-analitichnoi-sistemi-menedzhmentu.html> (дата звернення 22.05.2023)
12. Крупник А.С. Теорія і практика прийняття управлінських рішень: Навчальний посібник. URL: <https://docplayer.net/70587713-A-s-krupnik-k-o-linov-ie-m-nuzhniy-o-m-rudik-teoriya-i-praktika-priynyattyu-upravlinskih-rishen.html> (дата звернення 14.05.2023)
13. Мала Н.Т. Управлінські рішення: класифікація та процес прийняття. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2007. №31. URL: http://vlp.com.ua/files/04_31.pdf (дата звернення 26.05.2023)
14. Мазур В.С. Трансформаційні аспекти менеджменту в сучасному управлінні. THEU. 2002. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/9342/1> (дата звернення 21.05.2023)
15. Мескон М.Х. Основи менеджмента. Дело. 2000. (дата звернення 28.05.2023)

16. Назарова І.Я. Аналіз методів оцінки активів, зобов'язань та капіталу при реорганізації підприємств. ТНЕУ. 2013. URL: <file:///C:/Users/user/Downloads/246-1230-1-PB.pdf> (дата звернення 21.05.2023)
17. Нечаєва І. Особливості прийняття управлінських рішень, їх оцінка та оцінювання в умовах кризи. Економічний аналіз. Тернопіль. 2019. Частина 29. №1. URL: <http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/5248> (дата звернення 01.05.2023)
18. Овдіюк О.М. Управлінські рішення в технології менеджменту підприємств. Електронний журнал “Ефективна економіка”. Випуск №6. 2019. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/6_2019/50.pdf (дата звернення 21.05.2023)
19. Олійниченко О.М. Аспектний підхід до визначення поняття “управлінське рішення”. Наукові праці НУХТ. 2007. № 21. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/handle/123456789/8901?locale> (дата звернення 31.05.2023)
20. Орлів М.С. Підготовка і прийняття управлінських рішень. Навчально-методичні матеріали. НАДУ. Київ. 2013. URL: http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Navch_Posybnyky/52a015a3-5ad9-4fd6-8bf0-036e5711013d.pdf (дата звернення 26.05.2023)
21. Офіційний сайт холдингу МЕТІНВЕСТ. URL: www.metinvestholding.com.ua (дата звернення 22.04.2023)
22. Решетило В.П. Невизначеність та ризик: співвідношення понять та специфіка прийняття рішень. Проблеми системного підходу в економіці. 2020. Випуск №3 (77)-2. URL: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/3_77_2_2020_ukr/23.pdf (дата звернення 01.06.2023)
23. Рішняк І.В. Системний аналіз категорій ризику та невизначеності. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Інформаційні системи та мережі. 2003. №489. URL: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/3_77_2_2020_ukr/23.pdf (дата звернення 22.05.2023)

24. Тимощенко Ю.М. Облікова оцінка вартості активів в системі управління підприємством. ОНЕУ. 2019. URL: <http://oneu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/11/Avtoferat-Timoshhenko-YU.M..pdf> (дата звернення 24.05.2023)

25. Тимощенко Ю.М. Нормативне регулювання оцінки вартості необоротних матеріальних активів у фінансовому та податковому обліку. Економічні науки. Серія “Облік і фінанси”: збірник наукових праць. 2012. Випуск 9 (33). URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN (дата звернення 12.05.2023)

26. Филипенко О.М. Особливості прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. ХДУХТ. 2018. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/252.pdf> (дата звернення 15.05.2023)

27. Филипенко О.М. Вплив невизначеності на функціонування бізнесу. Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку: Тези доповіді V науково-практичної конференції з міжнародною участю. Харків НфаУ. 2016. URL: <https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/.pdf> (дата звернення 26.05.2023)

28. Чередник В.А. Теоретична сутність поняття «управлінське рішення» та класифікація управлінських рішень. Економічний вісник університету. 2016. №31(1). URL: <file:///C:/Users/user/Downloads/277.pdf> (дата звернення 28.05.2023)

29. Черняк В.І. Постанова та формалізація проблеми дослідження економічної поведінки менеджера в процесі прийняття управлінських рішень. Електронний журнал “Ефективна економіка”. 2012. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1124> (дата звернення 01.06.2023)

30. Шегда А.В. Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику. Теоретичні та прикладні питання економіки. 2011. Випуск №26. URL: <http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2011.pdf> (дата звернення 11.06.2023)