

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ

«На правах рукопису»
УДК _658.5:004.6 _____

До захисту допущено:
Завідувач кафедри
Вікторія ДЕРГАЧОВА
« 27 » грудня ___ 2023 р.

МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ

на здобуття ступеня магістра
за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»
спеціальності 073 Менеджмент

на тему: «Застосування сучасних методів прийняття
управлінських рішень в системі управління підприємством»

Виконав:

студент 2-го курсу, групи УВ-21мп
ХІЛЬКОВЕЦЬ Владислав Юрійович _____

Науковий керівник:

Доцент кафедри менеджменту підприємств,
к.е.н. КОЛЕШНЯ Яна Олександрівна _____

Рецензент:

Доцент кафедри промислового маркетингу,
к.т.н., доц. ЛЕБЕДЕНКО Сергій Олександрович _____

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

Студент _____

Київ – 2024 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ**

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Спеціальність – 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент і бізнес-адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Вікторія ДЕРГАЧОВА

« 10 » листопада 2023 р.

ЗАВДАННЯ

на магістерську дисертацію студенту

ХІЛЬКОВЦЮ ВЛАДИСЛАВУ ЮРІЙОВИЧУ

- 1. Тема дисертації** «Застосування сучасних методів прийняття управлінських рішень в системі управління підприємством», науковий керівник дисертації КОЛЕШНЯ Яна Олександрівна, к.е.н., затверджені наказом по університету від 09.11.2023 року № 5212-с.
- 2. Строк подання студентом дисертації:** «22» грудня 2023 року.
- 3. Об'єкт дослідження:** методи прийняття управлінських рішень.
- 4. Предмет дослідження:** сукупність теоретичних, методологічних та практичних підходів до впровадження сучасних технологій у процес прийняття управлінських рішень.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретико-методологічна частина:

- визначити поняття сучасних методів прийняття управлінських рішень;
- розглянути застосування сучасних методів прийняття управлінських рішень на практиці;
- проаналізувати переваги та виклики використання сучасних методів прийняття управлінських рішень;

б) дослідницько-аналітична частина:

- провести аналіз фінансового-господарської діяльності ТОВ «Метінвест Холдинг»;
- проаналізувати середовище діяльності підприємства ТОВ «Метінвест Холдинг»;
- визначити ефективність наявних методів прийняття управлінських рішень на ТОВ «Метінвест Холдинг»;

в) проектно-рекомендаційна частина:

- визначити методологічні засади застосування сучасних методів прийняття управлінських рішень ТОВ «Метінвест Холдинг»;
- розробити заходи впровадження сучасних методів прийняття управлінських рішень в системі управління підприємства ТОВ «Метінвест Холдинг»;
- оцінити результати та витрати запропонованого проекту, визначити його економічну доцільність.

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу

1. Загальна характеристика стану підприємства;
2. Аналітичний баланс підприємства;
3. Динаміка фінансових результатів підприємства;
4. Аналіз ринку діяльності підприємства ;
5. Перелік конкретних переваг підприємства;
6. Аналіз сфер прийняття рішень на підприємстві;
7. Схема покращення системи прийняття управлінських рішень;
8. Схема реалізації управлінських рішень за слабкими сигналами;
9. Стратегія застосування сучасних методів прийняття управлінських рішень;
10. SWOT аналіз;
11. Дерево цілей удосконалення прийняття управлінських рішень;
12. Розрахунок вартості імплементації проекту.
13. Розрахунок показників економічної оцінки програми

7. Орієнтований перелік публікацій за напрямом роботи:

1. Хільковець В. Ю., Бондар В. Ю. Вплив людського фактору на прийняття управлінських рішень. *IX Міжнародна науково-практична конференція «SCIENCE AND TECHNOLOGY: PROBLEMS, PROSPECTS AND INNOVATIONS»* : Матеріали міжнар. наук. конф., м. Осака, 8 черв. 2023 р. С. 1–4.

8. Дата видачі завдання: 31 березня 2023 року.

9. Календарний план

<i>№ з/п</i>	<i>Назва етапів виконання магістерської дисертації</i>	<i>Строк виконання етапів магістерської дисертації</i>	<i>Примітка</i>
1.	Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз наукових джерел щодо прийняття управлінських рішень	28.02.2023- 30.04.2023	
2.	Вивчення теоретико-методичних засад прийняття управлінських рішень та застосування сучасних методів прийняття управлінських рішень	01.05.2023 – 11.06.2023	
3.	Аналіз діяльності ТОВ «Метінвест Холдинг» та тенденцій металургійної галузі	01.09.2023 – 15.09.2023	
4.	Аналіз ефективності наявних підходів щодо прийняття управлінських рішень на ТОВ «Метінвест Холдинг»	16.09.2023 – 30.09.2023	
5.	Пошук проблемних аспектів прийняття управлінських рішень на ТОВ «Метінвест Холдинг»	01.10.2023 – 11.10.2023	
6.	Розроблення рекомендації щодо застосування сучасних методів прийняття управлінських рішень	12.10.2023 – 17.10.2023	
7.	Розроблення проекту впровадження запропонованих заходів	18.10.2023 – 01.11.2023	
8.	Економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінювання ризиків	02.11.2023 – 30.11.2023	
9.	Оформлення магістерської дисертації	01.12.2023 – 07.12.2023	

Студент

Владислав ХІЛЬКОВЕЦЬ

Науковий керівник

Яна КОЛЕШНЯ

РЕФЕРАТ

Хильковець В. Ю. Застосування сучасних методів прийняття управлінських рішень в системі управління підприємством - Кваліфікаційна робота на правах рукопису, містить 113 сторінок, 25 таблиць, 9 рисунків, 3 формули. Перелік посилань нараховує 61 найменування.

Актуальність теми дослідження полягає у необхідності оптимізувати процес прийняття управлінських рішень з урахуванням можливостей сучасних технологій Індустрії 4.0, оскільки саме вони можуть забезпечити конкурентоспроможність та ефективність підприємства в умовах нестабільних ринкових умов та особливо в умовах воєнного стану. Застосування сучасних методів та інструментів прийняття управлінських рішень забезпечить швидкість реакції, повноту охоплення та аналізу інформації.

Магістерську дисертацію на здобуття ступеня магістра виконано в КПІ ім. Ігоря Сікорського (м. Київ) відповідно до планів науково-дослідних робіт кафедри менеджменту підприємств за темою: «Стратегічне управління відновленням економіки України» (ДР 0123U101596), де автором було обгрунтовано застосування сучасних методів прийняття управлінських рішень задля удосконалення системи управління підприємствами, зокрема підприємствами металургійної галузі.

Метою дослідження є розвиток теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо застосування сучасних методів прийняття управлінських рішень в системі управління ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ».

Досягнення поставленої мети вимагає вирішення наступних **завдань**:

- визначення та огляд сучасних методів прийняття управлінських рішень;
- аналіз застосування сучасних методів прийняття управлінських рішень;
- переваги та виклики використання сучасних методів прийняття управлінських рішень;

- аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ»;
- аналіз середовища діяльності підприємства;
- аналіз ефективності наявних методів прийняття управлінських рішень в системі управління ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ»;
- розробка заходів щодо впровадження сучасних методів прийняття управлінських рішень;
- аналіз перспектив розвитку сучасних методів прийняття управлінських рішень;
- оцінка ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження методи прийняття управлінських рішень.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методологічних та практичних підходів до впровадження сучасних технологій у процес прийняття управлінських рішень.

Базою дослідження є система прийняття управлінських рішень на підприємстві ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ».

У магістерській дисертації було використано такі **методи** дослідження як: аналіз (для проведення аналізу конкурентноспроможності підприємства та аналізу його фінансових показників), синтез (для зведення отриманих аналітичних висновків в один результат), метод експертних оцінок (для розрахування вартості імплементації рішень та очікуваного результату), SWOT аналіз (для прорахунку сильних та слабких сторін підприємства, можливостей зростання та загроз), системний метод (для вирахування системно-важливих факторів на підприємстві), графічний метод (для побудови дерева цілей проекту та системи прийняття рішень).

Наукова новизна полягає у поглибленні теоретичних положень щодо використання сучасних методів прийняття управлінських рішень, таких як штучний інтелект та системи аналізу даних на промислових підприємствах, в умовах війни задля удосконалення системи управління промисловим підприємством.

Практичне значення проведених досліджень та визначених результатів полягає у визначенні важливості застосування сучасних методів прийняття управлінських рішень на промислових підприємствах та доведенні, що вони сприяють покращенню розвитку системи прийняття рішень на підприємстві та зростанню його фінансових показників. Визначено потенційні переваги та недоліки системи прийняття рішень на підприємстві ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» на даний момент та надані пропозиції щодо їх покращення. Запропоновані покращення до системи прийняття управлінських рішень та імплементація проекту пропозиції.

Результати дослідження опубліковано в таких наукових працях:

1. Хільковець В. Ю., Бондар В. Ю. Вплив людського фактору на прийняття управлінських рішень. *IX Міжнародна науково-практична конференція «SCIENCE AND TECHNOLOGY: PROBLEMS, PROSPECTS AND INNOVATIONS»* : Матеріали міжнар. наук. конф., м. Осака, 8 черв. 2023 р. С. 1–4.

Ключові слова: система прийняття управлінських рішень, військовий стан, конкурентноспроможність, аналітичні системи, штучний інтелект.

ABSTRACT

Master's dissertation on the topic « Application of Modern Decision-Making Methods in Enterprise Management System - Qualification work as a manuscript» , comprises 113 pages, 25 tables, 9 figures, 3 formulas. The list of references includes 61 items.

The relevance of the research topic lies in the need to optimize the process of managerial decision-making, taking into account the possibilities of modern Industry 4.0 technologies, as they can ensure competitiveness and efficiency of the enterprise in unstable market conditions and especially in wartime. The application of modern methods and tools for managerial decision-making will provide speed of response, comprehensive coverage, and analysis of information.

The master's dissertation was completed at the Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute (Kyiv) in accordance with the plans of scientific research of the enterprise management department on the topic: "Strategic Management of Ukraine's Economic Recovery" (DR 0123U101596), where the author substantiated the application of modern methods of managerial decision-making to improve the management systems of enterprises, especially those in the metallurgical industry.

The research **aims** to develop theoretical foundations and practical recommendations for the application of modern methods of managerial decision-making in the management system of the "METINVEST HOLDING" LLC.

Achieving the set goal requires addressing the following **tasks**:

- Identification and overview of modern methods of managerial decision-making;
- Analysis of the application of modern methods of managerial decision-making;
- Advantages and challenges of using modern methods of managerial decision-making;
- Analysis of the financial and economic activities of the "METINVEST HOLDING" LLC;
- Analysis of the enterprise's operating environment;

- Analysis of the effectiveness of existing methods of managerial decision-making in the management system of "METINVEST HOLDING" LLC;
- Development of measures for the implementation of modern methods of managerial decision-making;
- Analysis of the prospects for the development of modern methods of managerial decision-making;
- Evaluation of the effectiveness of the proposed measures.

The object of the study is the decision-making methods, and the **subject** is a set of theoretical, methodological, and practical approaches to the implementation of modern technologies in the decision-making process.

The basis of research is the decision-making system at "METINVEST HOLDING" LLC.

The author used the following **research methods** in the master's thesis: analysis (for analyzing the competitiveness of the enterprise and its financial indicators), synthesis (for summarizing analytical conclusions), expert assessment method (for calculating the cost of implementing decisions and expected results), SWOT analysis (for assessing the strengths and weaknesses of the enterprise, growth opportunities, and threats), systems method (for calculating systemically important factors in the enterprise), and graphical method (for constructing a project goal tree and decision-making system).

The **scientific novelty** lies in deepening theoretical provisions on the use of modern methods of managerial decision-making, such as artificial intelligence and data analysis systems in industrial enterprises, in the conditions of war to improve the enterprise's management system.

The **practical significance** of the conducted research and the identified results lies in determining the importance of applying modern methods of managerial decision-making in industrial enterprises and proving that they contribute to improving the development of the decision-making system in the enterprise and increasing its financial indicators. Potential advantages and disadvantages of the decision-making system at "METINVEST HOLDING" LLC are identified at the

moment, and proposals for their improvement are provided. The proposed improvements to the decision-making system and the implementation of the project proposal.

The results of the work were **approved** in the following scientific papers: Khilkovets V., Bondar V. The Influence of Human Factor on Managerial Decision-Making. IX International Scientific-Practical Conference "SCIENCE AND TECHNOLOGY: PROBLEMS, PROSPECTS AND INNOVATIONS": Materials of the international scientific conference, Osaka, June 8, 2023, pp. 1–4.

Keywords: Decision-Making System, Methodology, Military Situation, Competitiveness, Analytical Systems, Artificial Intelligence.

ЗМІСТ

ВСТУП	12
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	16
1.1 Визначення та огляд сучасних методів прийняття управлінських рішень	16
1.2 Застосування сучасних методів прийняття управлінських рішень в практиці..	24
1.3 Переваги та виклики використання сучасних методів прийняття управлінських рішень.....	31
Висновки до 1 розділу	37
РОЗДІЛ 2 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ З ВИКОРИСТАННЯМ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	39
2.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «Метінвест холдинг».....	39
2.2 Аналіз середовища діяльності підприємства	55
2.3. Аналіз ефективності методів прийняття управлінських рішень в системі управління ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ»	63
Висновки до розділу 2	70
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБЛЕННЯ ПРОЄКТУ ВПРОВАДЕННЯ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ	72
3.1 Методологічні засади удосконалення застосування сучасних методів прийняття управлінських рішень.....	72
3.2 Розробка заходів щодо впровадження сучасних методів прийняття управлінських рішень у систему управління підприємством	79
3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	88
Висновки до розділу 3	101
ВИСНОВКИ	103
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	107

ВСТУП

Тема «Застосування сучасних методів прийняття управлінських рішень в системі управління підприємством» є актуальною та доцільною для розгляду, враховуючи російсько-українську війну, підприємства та їх керівництво вимушене приймати складні рішення, від яких залежать життя та здоров'я багатьох працівників підприємства, діяльність бізнесу та економіки в цілому. В цьому контексті, доцільно застосовувати сучасні методи прийняття рішень з метою виконання ефективного управління підприємством.

Ключовими факторами **актуальності теми** є:

- застосування сучасних методів прийняття управлінських рішень дозволяє підприємствам ефективно адаптуватися до викликів та складностей, пов'язаних зі змінами в економічному, технологічному та соціальному середовищі, знижувати ризики та досягати конкурентних переваг;
- використання сучасних методів прийняття управлінських рішень дозволяє аналізувати ті великі обсяги даних, які підприємства збирають та зберігають в цифрову епоху, витягувати корисну інформацію та здійснювати обґрунтовані рішення на основі фактів;
- використання сучасних методів прийняття управлінських рішень допомагає виявляти нові можливості, прогнозувати тенденції та приймати обґрунтовані рішення для досягнення успіху на ринку та утримання конкурентних позицій в умовах висикоконкурентного та змінного ринку.
- сучасні методи прийняття управлінських рішень надають інструменти для планування, оцінки ефективності та оптимізації використання ресурсів;
- застосування сучасних методів прийняття управлінських рішень допомагає розробляти та оцінювати альтернативні стратегії, прогнозувати їх наслідки та приймати обґрунтовані рішення для досягнення стратегічних цілей.

Виконання магістерської роботи з даної теми сприятиме розумінню та застосуванню сучасних методів прийняття управлінських рішень, що є

критичними для успіху та стабільного розвитку підприємств у сучасному бізнес-середовищі.

Питання прийняття управлінських рішень, та їх методів, досліджували в своїх роботах закордонні та українські вчені, такі як: Enrique Mu, Milagros Pereyra-Rojas, Patrick T. Hester, Kevin MacG. Adams, Анна Клімова, Інна Агеєва, Олександр Кондрашов та інші видатні науковці.

Зв'язок роботи із науковими програмами, планами та темами. Магістерську дисертацію на здобуття ступеня магістра виконано в КПІ ім. Ігоря Сікорського (м. Київ) відповідно до планів науково-дослідних робіт кафедри менеджменту підприємств за темою: «Стратегічне управління відновленням економіки України» (ДР 0123U101596), де автором було обгрунтовано застосування сучасних методів прийняття управлінських рішень задля удосконалення системи управління підприємствами, зокрема підприємствами металургійної галузі.

У магістерській дисертації було використано автором такі **методи** дослідження як: аналіз (для проведення аналізу конкурентноспроможності підприємства та аналізу його фінансових показників), синтез (для зведення отриманих аналітичних висновків в один результат), метод експертних оцінок (для розрахування вартості імплементації рішень та очікуваного результату), SWOT аналіз (для прорахунку сильних та слабких сторін підприємства, можливостей зростання та загроз), системний метод (для вирахування системно-важливих факторів на підприємстві), графічний метод (для побудови дерева цілей проекту та системи прийняття рішень).

Метою роботи є розвиток теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо застосування сучасних методів прийняття управлінських рішень в системі управління ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ».

Досягнення поставленої мети вимагає вирішення наступних завдань:

- Визначення та огляд сучасних методів прийняття управлінських рішень;

- Аналіз застосування сучасних методів прийняття управлінських рішень;
- Переваги та виклики використання сучасних методів прийняття управлінських рішень;
- Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ»;
- Аналіз середовища діяльності підприємства;
- Аналіз ефективності наявних методів прийняття управлінських рішень в системі управління ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ»;
- Розробка заходів щодо впровадження сучасних методів прийняття управлінських рішень;
- Аналіз перспектив розвитку сучасних методів прийняття управлінських рішень;
- Оцінка ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є методи прийняття управлінських рішень.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методологічних та практичних підходів до впровадження сучасних технологій у процес прийняття управлінських рішень.

Наукова новизна полягає у поглибленні теоретичних положень щодо використання сучасних методів прийняття управлінських рішень, таких як штучний інтелект та системи аналізу даних на промислових підприємствах, в умовах війни задля удосконалення системи управління промисловим підприємством.

Практичне значення проведених досліджень та визначених результатів полягає у визначенні важливості застосування сучасних методів прийняття управлінських рішень на промислових підприємствах та доведенні, що вони сприяють покращенню розвитку системи прийняття рішень на підприємстві та зростанню його фінансових показників. Було визначено потенційні переваги та недоліки існуючої системи прийняття управлінських рішень на

підприємстві «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» на даний момент та надані пропозиції щодо їх покращення.

Апробація результатів роботи:

2. Хільковець В. Ю., Бондар В. Ю. Вплив людського фактору на прийняття управлінських рішень. *IX Міжнародна науково-практична конференція «SCIENCE AND TECHNOLOGY: PROBLEMS, PROSPECTS AND INNOVATIONS»* : Матеріали міжнар. наук. конф., м. Осака, 8 черв. 2023 р. С. 1–4.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

1.1 Визначення та огляд сучасних методів прийняття управлінських рішень

Для аналізу сучасних методів управлінських рішень важливо розглянути теоретичні основи цього питання.

Сучасні методи прийняття управлінських рішень є комплексним набором інструментів, процедур та підходів, які використовуються для аналізу проблемних ситуацій, збору та аналізу даних, оцінки альтернативних варіантів і прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Вони базуються на наукових дослідженнях, технологічних інноваціях та використанні аналітичних методів.

Деякі з ключових сучасних методів прийняття управлінських рішень включають:

1. Аналіз даних: Використання статистичних методів, машинного навчання та аналітики даних для збору, обробки та інтерпретації великих обсягів даних. Це дозволяє виявляти тенденції, закономірності та ризики, що допомагають в прийнятті управлінських рішень.

2. Моделювання та симуляція: Створення моделей та проведення симуляційних експериментів для прогнозування результатів різних сценаріїв та оцінки ефективності рішень перед їх реалізацією.

3. Мультикритеріальний аналіз: Використання методів, які дозволяють оцінювати та порівнювати альтернативи за допомогою різних критеріїв і вагових коефіцієнтів. Це допомагає визначити оптимальний варіант рішення, який найкраще задовольняє потреби та цілі організації.

4. Системний аналіз: Використання інструментів та методів для аналізу комплексних систем, включаючи взаємодію їх складових частин, виявлення залежностей та впливу окремих факторів на результати.

5. Стратегічне планування: Розробка довгострокової стратегії розвитку організації на основі аналізу зовнішнього середовища, конкурентного положення та внутрішніх ресурсів.

6. Інноваційний менеджмент: Впровадження систематичного підходу до створення та впровадження інновацій у діяльність організації з метою покращення конкурентоспроможності та ефективності.

7. Керування проектами: Використання методів та інструментів для ефективного планування, організації та керування проектами з метою досягнення поставлених цілей у визначені терміни.

Ці методи взаємодіють між собою та можуть застосовуватися в різних комбінаціях, залежно від конкретних вимог та ситуацій управління. Вони допомагають організаціям здійснювати обґрунтоване та ефективне прийняття управлінських рішень у сучасному бізнес-середовищі [1].

В умовах українського бізнес-середовища, враховуючи російсько-українську війну, використання вищезазначених методів ускладнено зовнішніми умовами.

Використання сучасних методів прийняття управлінських рішень на українських підприємствах може стикатися з проблемами і викликами. Деякі з них включають:

Культурна та організаційна перешкода: На українських підприємствах можуть існувати традиційні управлінські підходи та ієрархічна структура, що утруднює впровадження нових методів. Потрібно здійснювати зусилля щодо зміни культури та створення сприятливого середовища для інновацій та прийняття нових підходів [2].

Недостатня кваліфікація та навички: Використання сучасних методів вимагає наявності спеціалістів з аналітики даних, бізнес-аналітики та інших суміжних областей. Недостатня кваліфікація та відсутність необхідних навичок можуть ускладнити ефективне впровадження цих методів [2].

Відсутність доступу до якісних даних: Одним з ключових факторів успіху сучасних методів є наявність якісних та достовірних даних. Однак, на

українських підприємствах можуть виникати проблеми зі збором, обробкою та доступом до необхідної інформації [3].

Фінансові обмеження: Впровадження сучасних методів може бути пов'язане зі значними витратами на інфраструктуру, технології та навчання персоналу. Фінансові обмеження можуть ускладнити швидке і повноцінне впровадження цих методів [2].

Відсутність свідомості та підтримки керівництва: Для успішного впровадження сучасних методів потрібна підтримка керівництва підприємства. Відсутність свідомості про переваги цих методів та небажання змін можуть ускладнити їх прийняття та використання [2].

Щоб вирішити ці проблеми, важливо проводити свідому роботу з організаційною культурою, навчанням та розвитком персоналу, створювати доступ до якісних даних та забезпечувати підтримку та залучення керівництва [1].

Побудова організаційної культури, сприятливої для сучасних методів прийняття управлінських рішень, вимагає систематичних зусиль та постійної уваги до культурних аспектів підприємства. Ось кілька кроків, які можуть допомогти у побудові такої культури:

- **Створення візії та цінностей:** Важливо визначити візію, місію та цінності організації, які сприятимуть використанню сучасних методів прийняття рішень. Ці цінності повинні відображати підтримку інновацій, відкритість до змін та постійне самовдосконалення.

- **Лідерство та приклад:** Керівництво підприємства має вести прикладний спосіб життя, проявляючи відкритість до нових ідей та методів. Лідери повинні бути наставниками, які показують важливість сучасних методів прийняття рішень та створення сприятливого середовища для їх впровадження.

- **Залучення персоналу:** Важливо включати всіх співробітників у процес прийняття рішень та сприяти їх активному залученню. Це може бути

здійснено через комунікацію, тренінги та навчання, створення робочих груп із залученням різних рівнів персоналу.

- **Сприяння інноваціям:** Організація повинна створити механізми для сприяння інноваційних ідей та пропозицій з боку співробітників. Можна організувати простір для творчості, ініціювати проекти, спрямовані на вдосконалення процесів та застосування нових методів.

- **Нагородження та визнання:** Важливо встановити систему нагородження та визнання для тих співробітників, які активно використовують сучасні методи прийняття рішень та вносять позитивний вклад у розвиток організації. Це може бути через фінансові стимули, премії або інші форми визнання.

- **Навчання та розвиток:** Забезпечення доступу співробітників до навчальних програм та розвитку навичок у сфері сучасних методів прийняття рішень допоможе підвищити кваліфікацію персоналу і підтримати їх у використанні цих методів.

- **Постійне вдосконалення та оцінка результатів:** Організація повинна ставити перед собою завдання постійного вдосконалення процесів прийняття рішень і регулярно оцінювати результати. Це може включати збір даних, аналіз результатів та корекцію стратегій.

Загалом, успішна побудова організаційної культури, сприятливої для сучасних методів прийняття управлінських рішень, потребує постійного зусилля, активної участі керівництва та залучення всього персоналу. Важливо створити атмосферу відкритості до змін, інноваційності та постійного навчання [4].

Для сучасних економічних систем, побудова культури на підприємстві, що сприятиме ефективному прийняттю управлінських рішень є доцільною також з інших факторів:

1. **Підвищення ефективності:** Організаційна культура, спрямована на сучасні методи прийняття рішень, сприяє ефективнішому використанню

ресурсів, оптимізації процесів та вдосконаленню стратегій. Це може призвести до збільшення продуктивності та конкурентоспроможності підприємства.

2. Стимулювання інновацій: Організаційна культура, що сприяє сучасним методам прийняття рішень, стимулює розвиток інновацій. Вона сприяє появі нових ідей, експериментам та пошуку кращих шляхів досягнення цілей. Це може допомогти підприємству адаптуватися до змін на ринку та виходити на нові рівні розвитку.

3. Покращення комунікації та співпраці: Організаційна культура, сприятлива для сучасних методів прийняття рішень, створює атмосферу відкритості та сприяє покращенню комунікації між різними рівнями та відділами підприємства. Це сприяє підвищенню співпраці, обміну ідеями та розвитку колективної мудрості, що може призвести до кращих управлінських рішень.

4. Привертання та утримання талановитого персоналу: Побудова сприятливої організаційної культури, яка підтримує сучасні методи прийняття рішень, може допомогти привернути та утримувати талановитий персонал. Багато працівників цінують можливість брати участь у процесах прийняття рішень, співпрацювати з колегами та вносити вагомий внесок у розвиток підприємства.

5. Підвищення задоволення та мотивації співробітників: Організаційна культура, що сприяє сучасним методам прийняття рішень, може позитивно вплинути на задоволення та мотивацію співробітників. Вони відчують себе більш захопленими роботою, більш задіяними у процесах прийняття рішень та мають більшу впевненість у своїх можливостях.

Загалом, побудова організаційної культури, сприятливої для сучасних методів прийняття управлінських рішень, сприяє підвищенню ефективності, стимулюванню інновацій, покращенню комунікації, привертанню талановитого персоналу та підвищенню задоволення співробітників [5].

Для детального розгляду покращення системи прийняття управлінських рішень, потрібно розглянути які основні методики прийняття рішень, використовуються наразі на підприємствах.

Існує багато методів прийняття управлінських рішень, і їх вибір залежить від конкретної ситуації, типу рішення та доступних ресурсів. Ось кілька поширених методів:

1. Аналіз SWOT: Цей метод включає вивчення сильних і слабких сторін підприємства (SW), а також внутрішніх та зовнішніх можливостей та загроз (OT). Аналіз SWOT допомагає виявити ключові фактори, що впливають на прийняття рішення, і розробити стратегію, яка використовує переваги, вирішує проблеми та використовує можливості [6].

2. Аналітична ієрархічна процедура (АНР): Цей метод дозволяє порівнювати альтернативи та встановлювати їх пріоритети шляхом використання багаторівневої структури критеріїв. АНР допомагає враховувати різні фактори, що впливають на рішення, і забезпечує математичний підхід до їх вагомості та порівняння [6].

3. Дерево рішень: Цей метод використовує графічну модель, щоб відобразити всі можливі варіанти рішень та їх наслідки. Дерево рішень допомагає структурувати проблему та зважити на різні сценарії, що веде до кращого розуміння вибору найкращого рішення [6].

4. Матриця прийняття рішень: Цей метод використовує матрицю для оцінки альтернативних рішень на основі заданих критеріїв. Кожна альтернатива оцінюється за кожним критерієм, і потім ваги критеріїв використовуються для підрахунку загального балу для кожної альтернативи. Матриця прийняття рішень допомагає об'єктивно порівняти і вибрати найкращу альтернативу [6].

5. Сценарне моделювання: Цей метод використовує створення різних сценаріїв для прогнозування результатів різних рішень. Сценарне моделювання дозволяє аналізувати можливі наслідки та ризики рішень, що допомагає зробити більш обґрунтоване рішення [6].

6. Групове прийняття рішень: Цей метод включає залучення групи людей для обговорення, обміну ідеями та прийняття колективного рішення. Групове прийняття рішень може сприяти залученню різних перспектив, збільшенню креативності та впливу на кращий результат [6].

Це лише декілька прикладів методів прийняття управлінських рішень, а насправді їх існує багато більше. Вибір конкретного методу залежить від контексту, характеристик проблеми та ресурсів, доступних для його застосування.

Для порівняння ефективності прийняття рішень на підприємствах, що використовує сучасні методики та звичайні, доцільно проаналізувати процес прийняття рішень на застарілих підприємствах.

На застарілих підприємствах в Україні процес прийняття рішень може бути менш структурованим та менш ефективним порівняно з сучасними підприємствами. Основні проблеми, які можуть виникати на таких підприємствах, включають:

1. Ієрархічна організаційна структура: На застарілих підприємствах часто присутня висока ступінь ієрархічності, де прийняття рішень обмежується невеликим колом керівників, а нижчі рівні не мають можливості висловити свої ідеї та пропозиції. Це може обмежувати креативність та інноваційність процесу прийняття рішень.

2. Відсутність системного підходу: Застарілі підприємства можуть мати відсутність системного підходу до прийняття рішень. Рішення можуть прийматися на основі інтуїції або особистих переконань керівництва, без належного аналізу даних та оцінки можливих наслідків.

3. Погана актуальних даних та аналітики: На застарілих підприємствах може бути обмежений доступ до актуальних даних та відсутність аналітичних інструментів для їх аналізу. Це ускладнює об'єктивну оцінку ситуації та прийняття обґрунтованих рішень.

4. Відсутність інноваційної культури: На застарілих підприємствах може бути недостатнє розуміння важливості інновацій та неволелюбне

ставлення до змін. Це може гальмувати процес прийняття рішень та заважати впровадженню нових ідей та практик.

5. Низький рівень комунікації та співпраці: На застарілих підприємствах може бути обмежена комунікація та співпраця між різними підрозділами та рівнями управління. Це може призводити до недостатньої обміну інформацією та залучення різних стейкхолдерів до процесу прийняття рішень.

Враховуючи досвід індустрії 4.0 доцільно поєднати сучасні технологічні досягнення та пропрацьовані методи прийняття рішень, задля підвищення їх ефективності.

Застосування сучасних технологій може значно полегшити та покращити роботу з наведеними методами прийняття управлінських рішень:

- Використання аналітичного програмного забезпечення: Модерні аналітичні програми дозволяють проводити більш складний аналіз даних, розраховувати показники ефективності та візуалізувати результати. Вони надають можливість проводити SWOT-аналіз, розробляти матриці прийняття рішень та будувати дерева рішень з використанням комп'ютерних інструментів [7].

- Використання інтерактивних платформ для групового прийняття рішень: Онлайн-інструменти спільної роботи та групового прийняття рішень дозволяють залучати різних учасників із різних місць для спільного обговорення та прийняття рішень. Такі платформи дозволяють обмінюватися ідеями, вносити пропозиції, голосувати за альтернативи та аналізувати результати в режимі реального часу [7].

- Використання аналітики Big Data: Збір та аналіз великих обсягів даних може допомогти виявити патерни, тренди та кореляції, що полегшують прийняття рішень. Використання інструментів аналітики Big Data дозволяє вам отримувати більш детальну інформацію про ваше підприємство, ринок та споживачів, що сприяє більш обґрунтованому прийняттю рішень [7].

- Впровадження штучного інтелекту та машинного навчання: Штучний інтелект та машинне навчання можуть бути використані для прогнозування, оптимізації процесів та автоматизації прийняття рішень. Алгоритми штучного інтелекту можуть аналізувати дані, виявляти патерни та здійснювати прогнозування, що сприяє швидкому та точному прийняттю рішень [7].

- Використання віртуальної реальності та симуляцій: Віртуальна реальність та симуляційні інструменти дозволяють створювати віртуальні середовища, в яких можна моделювати та тестувати різні сценарії та рішення. Це дозволяє проводити віртуальні експерименти та аналізувати їх наслідки без реальних витрат часу та ресурсів [7].

Ці сучасні технології можуть покращити швидкість, точність та ефективність методів прийняття управлінських рішень, допомагаючи зменшити ризики та підвищити успішність вашого підприємства.

1.2 Застосування сучасних методів прийняття управлінських рішень в практиці

Сучасні управлінські методи найбільш застосовуються в швидкозростаючих індустріях, де дуже важливе швидке та ефективне управління.

Ось деякі з них:

1. ІТ-індустрія: Управління проектами, агільні методології розробки програмного забезпечення, DevOps практики, аналітика даних і штучний інтелект - це лише кілька прикладів сучасних методів, що ефективно використовуються в індустрії інформаційних технологій.

2. Фінансовий сектор: Аналітика даних, прогнозування ризиків, розробка алгоритмів торгівлі та інвестиційний аналіз - це ключові аспекти, де

сучасні методи управління можуть забезпечити ефективність та прибутковість фінансових установ.

3. Виробничі підприємства: Методи оптимізації виробничих процесів, використання Lean та Six Sigma, моделювання та прогнозування попиту, Supply Chain Management (управління ланцюгом постачання) - це лише деякі засоби, які допомагають забезпечити ефективне виробництво та управління в цій сфері.

4. Маркетинг та реклама: Аналіз даних про споживачів, персоналізоване маркетингове впливання, використання соціальних медіа та цифрових каналів комунікації - сучасні методи дозволяють ефективно спілкуватися зі споживачами та підвищувати результативність маркетингових кампаній.

5. Готельно-ресторанна галузь: Використання технологій бронювання, електронного менеджменту, аналітики зворотного зв'язку клієнтів та управління клієнтським досвідом допомагає забезпечувати якість обслуговування та ефективне управління в цій галузі.

6. Освіта: Застосування електронного навчання, аналіз даних студентів, персоналізований підхід до навчання та оцінювання можливостей для покращення системи освіти.

Звичайно, це лише деякі приклади, і сучасні методи прийняття управлінських рішень можуть бути успішно використані в будь-якій галузі, де існує потреба в ефективному прийнятті управлінських рішень. Важливо враховувати особливості конкретної галузі та підприємства при впровадженні цих методів [8].

Сучасні методи дозволяють застосовувати практичні технології управління, деякі з яких стають індустральним стандартом.

- Agile-підхід у розробці програмного забезпечення: Багато технологічних компаній успішно впроваджують методологію Agile, яка базується на ітеративному та інкрементальному підході до розробки продукту.

Цей метод дозволяє командам швидко реагувати на зміни, ефективно спілкуватися та пристосовувати продукт до потреб користувачів.

- **Lean-методологія у виробництві:** Багато виробничих підприємств успішно використовують принципи Lean-виробництва для поліпшення ефективності та якості своїх процесів. Цей підхід спрямований на усунення втрат, оптимізацію робочих процесів та максимізацію цінності для клієнта.

- **Дизайн-мислення (Design Thinking):** Компанії, що застосовують дизайн-мислення, активно включають користувачів у процес розробки та вдосконалення продуктів та послуг. Цей підхід спрямований на розуміння потреб та проблем клієнтів і розробку інноваційних рішень, які забезпечують їх задоволення.

- **Використання систем управління відносинами з клієнтами (CRM):** Великі компанії з успіхом впроваджують CRM-системи для ефективного управління взаємодією з клієнтами. Ці системи забезпечують централізоване зберігання та аналіз даних про клієнтів, автоматизацію процесів продажів та обслуговування, а також поліпшують комунікацію з клієнтами.

- **Використання бізнес-аналітики та прогнозування:** Багато компаній успішно використовують сучасні інструменти бізнес-аналітики та прогнозування для отримання цінної інформації про свою діяльність. Це дозволяє їм зробити обґрунтовані рішення на основі даних, виявити нові можливості та оптимізувати процеси.

Ці приклади показують, як сучасні методи управління можуть бути успішно впроваджені на підприємствах різних галузей та приносити позитивні результати в термінах ефективності, якості та задоволеності клієнтів.

Сучасні методи управління також є важливими засобами, що можуть покращити ефективність України під час війни, та покращити ефективність наших військових дій.

При застосуванні сучасних методів прийняття рішень, велика відповідальність за них переходить на людину. Тема людського фактору при

прийнятті управлінських рішень є актуальною протягом усього існування людства та стає більш актуальною у складні для держави часи [9].

Процес прийняття управлінських рішень характеризується неймовірною складністю, залученням величезної кількості факторів та інших осіб, що не лише впливають на його прийняття, але й залежать від нього. Саме це відрізняє його від інших психічних процесів людини. Кожна особистість має свій власний спосіб мислення та поведінки, і навіть при зіткненні з однією проблемою не можна знайти двох людей, які б діяли абсолютно однаково. Це пояснюється широким спектром особистісних факторів, що мають вплив на процес прийняття управлінських рішень. Люди мають унікальну комбінацію досвіду, знань, цінностей, переконань та особистих якостей, які формують її погляди і впливають на вироблення рішень. Відмінності в індивідуальних характеристиках створюють багатоваріантний підхід до розв'язання проблем, викликаючи багатосаровий процес аналізу, вагомості та оцінки варіантів. Таким чином, управлінське прийняття рішень відбувається на основі індивідуального підходу кожної особи, де різні фактори та психологічні особливості по різному сприймаються для кожної особи [10].

Під час стану війни, психологічні фактори кожної людини, можуть відігравати важливу роль у прийнятті управлінських рішень. Емоційна виснаженість, втома, відсутність мотивації, зменшує вірогідність прийняття правильних рішень. Враховуючи стан війни, рішення керівництва підприємства, державної установи чи територіальної громади є критично важливими для підлеглих. Від рішень, що приймаються керівниками цих установ, в час війни, залежать життя людей, їх здоров'я та становище підприємства.

Управління на підприємствах під час військового стану відіграє важливу роль у забезпеченні безпеки, дотриманні прав та інтересів громадян, а також відновленні нормального функціонування суспільства.

Керівники підприємств повинні вибудувати майбутню діяльність підприємства з урахуванням наступних факторів:

- Безпека життя працівників;
- Забезпечення населення продукцією підприємства;
- Підтримка економіки держави, під час військового стану;
- Забезпечення робочими місцями та виплата заробітної плати працівникам.

Таким чином, правильне управління підприємствами в умовах військового стану, забезпечує економіку держави та надає можливість вести бойові дії, виробляючи товари.

Військові та керівництво держави, також є категорією керівників, що приймають складні рішення у важких умовах. Військові дії та ситуації, з якими зіштовхнуться командувачі, вимагають швидкого та точного реагування з метою досягнення поставлених цілей та забезпечення безпеки підрозділів. [10]

У процесі прийняття рішень військові керівники залучають багатофакторну інформацію, яка охоплює такі аспекти, як ворожі сили, географічні умови, кліматичні фактори, технічні можливості та ресурси, а також соціально-політичні аспекти та взаємодію з місцевим населенням. Командувачі проводять аналіз і оцінку ситуації, визначають стратегічні та тактичні завдання, а також розробляють плани дій.

У сучасній військовій сфері велику роль відіграють інформаційні технології та засоби зв'язку, що дозволяють оперативно отримувати та обмінюватись даними. Командувачам надаються різні аналітичні звіти, дрони та супутникові знімки, що допомагають у зборі та аналізі інформації для прийняття рішень. Також використовуються комп'ютерні моделі та симуляції для прогнозування розвитку подій та оцінки можливих варіантів дій [11].

Узагальнюючи вищесказане, можна зробити висновок, що сучасне прийняття рішень вимагає широкого спектра знань, технологій та навичок. Воно базується на аналізі складних інформаційних потоків, використанні сучасних технологій, співпраці та комунікації. Успішне прийняття рішень допомагає досягти стратегічних та тактичних цілей, як на підприємстві, інших установах, так і в умовах військового стану.

Під час військових дій, особлива зрозуміла важливість аналітики даних при прийнятті управлінських рішень.

Технології та аналітика даних грають важливу роль у прийнятті управлінських рішень. Використання сучасних технологій та аналітики даних надає підприємствам доступ до більшої кількості інформації, допомагає зрозуміти ринкові тенденції, виявити потенційні проблеми і можливості, а також забезпечує підтримку прийняття обґрунтованих та об'єктивних рішень. Ось деякі засади, які варто враховувати:

1. Збір та обробка даних: Технології дозволяють підприємствам збирати та обробляти великі обсяги даних, включаючи дані про продажі, клієнтів, ринкові тенденції тощо. Це дозволяє зробити аналіз та зрозуміти ситуацію в компанії та її оточенні більш об'єктивно [10].

2. Аналітика даних: Використання аналітики даних дозволяє виявити залежності, тренди та патерни в даних. Моделі прогнозування, статистичні аналізи та машинне навчання допомагають прогнозувати майбутні події та впливати на них. Це дозволяє приймати управлінські рішення на основі обґрунтованих даних [10].

3. Візуалізація даних: Використання візуалізації даних, такої як діаграми, графіки, інтерактивні панелі, дозволяє представити складні дані у зрозумілій та зручній формі. Це допомагає керівникам більш швидко розуміти ключову інформацію та приймати рішення на основі цих даних [10].

4. Ризик-аналітика: Аналітика даних може допомогти виявити потенційні ризики та можливості, пов'язані з прийняттям рішень. Аналізуючи дані, можна виявити чинники, які можуть призвести до негативних наслідків або, навпаки, виявити можливості для покращення та розвитку [10].

5. Рішення в реальному часі: Завдяки технологіям та аналітиці даних, керівники можуть отримувати актуальну інформацію в реальному часі, що дозволяє швидко реагувати на зміни та вживати необхідні заходи [10].

Використання технологій та аналітики даних в прийнятті управлінських рішень допомагає підприємствам зробити більш обґрунтовані, швидкі та

ефективні рішення. Вони допомагають керівникам мати більшу впевненість в своїх діях та прогнозувати наслідки прийнятих рішень.

Доцільно також прорахувати ризики використання аналітики даних, при прийнятті управлінських рішень.

При використанні сучасних технологій аналітики даних для прийняття управлінських рішень існують певні ризики, які варто усвідомлювати. Ось кілька з них:

- Недостовірність даних: Якщо вхідні дані не є точними, повними або акуратними, це може призвести до неправильних аналітичних висновків і, відповідно, неправильних управлінських рішень. Важливо мати надійні механізми збору, перевірки та очищення даних перед їх використанням.

- Неправильний аналітичний підхід: Вибір неправильного методу аналізу даних або неправильне використання аналітичних моделей можуть призвести до некоректних результатів. Недостатня експертиза з аналітики даних та недостатня підготовка можуть призвести до неправильних висновків і, відповідно, неправильних рішень.

- Недостатня конфіденційність і безпека даних: Використання великих обсягів даних і технологій аналітики може викликати питання щодо конфіденційності та безпеки даних. Недостатня захищеність даних може призвести до витоку конфіденційної інформації або використання її некоректним чином. Важливо вживати заходи для захисту даних та дотримуватися відповідних регуляцій.

- Переоцінка ролі технологій: Хоча сучасні технології аналітики даних можуть бути потужними інструментами, важливо не переоцінювати їхню роль. Аналітика даних повинна використовуватися як допоміжний інструмент для прийняття рішень, а не як єдиний основний фактор. Важливо поєднувати аналітику з експертним знанням та досвідом.

- Вплив алгоритмів та біасів: При використанні алгоритмів машинного навчання і штучного інтелекту в аналізі даних існує ризик впливу біасів. Алгоритми можуть підкріплювати існуючі стереотипи та нерівності, що

може призвести до некоректних управлінських рішень. Важливо розуміти, як алгоритми працюють і виявляти можливі біаси, щоб уникнути негативних наслідків.

Ці ризики необхідно усвідомлювати і вживати відповідні заходи для їх мінімізації. Налагодження ефективного процесу управління ризиками, правильний підбір методів аналізу та експертне розуміння даних допоможуть забезпечити ефективне використання технологій аналітики даних у прийнятті управлінських рішень.

1.3 Переваги та виклики використання сучасних методів прийняття управлінських рішень

Сучасні методи управлінських рішень, мають як свої переваги так і недоліки.

Використання сучасних управлінських методів на українських підприємствах в умовах війни може мати кілька важливих переваг:

- **Гнучкість та адаптивність:** Сучасні управлінські методи сприяють гнучкості та адаптивності в умовах зміни та невизначеності. Вони дозволяють швидко реагувати на змінні умови і приймати відповідні рішення, що є критичним у період війни, коли ситуація постійно змінюється [5].
- **Ефективне ресурсоуправління:** Сучасні методи управління дозволяють оптимізувати використання ресурсів, таких як фінансові кошти, людські ресурси та матеріальні активи. Це допомагає підприємствам зберігати ефективність та економічну стійкість навіть у складних умовах [5].
- **Інновації та технологічний прогрес:** Сучасні методи управління сприяють стимулюванню інновацій та впровадженню нових технологій. Це дає підприємствам можливість покращити свою конкурентоспроможність, знаходячись у складних умовах війни, шляхом впровадження нових і ефективних підходів [5].

- Ризик-орієнтований підхід: Сучасні управлінські методи допомагають підприємствам визначати, оцінювати та керувати ризиками. У військових умовах ризики можуть бути особливо високими, тому важливо мати систему управління ризиками, яка допоможе знизити їх вплив на підприємство [5].

- Керування змінами: Сучасні методи управління сприяють ефективному керуванню змінами в організації. Вони допомагають впроваджувати нові стратегії, процеси та технології, що можуть бути необхідні підприємствам для адаптації до нових умов війни [5].

Використання сучасних управлінських методів на українських підприємствах в умовах війни допомагає підтримувати ефективність, забезпечувати стійкість та реагувати на зміни в швидкому темпі. Вони створюють основу для успішного функціонування підприємств у важких умовах та допомагають зберегти конкурентну перевагу.

Для підприємства, що розглядається в роботі – Метінвест, основною перевагою від використання сучасних управлінських технологій під час війни є можливість бути гнучким та адаптивним.

Умови війни та тимчасової окупації території створюють серйозні виклики для будь-якого підприємства, включаючи Метінвест. Однак, сучасні управлінські методи можуть допомогти підприємству бути гнучким та адаптивним навіть у таких складних умовах. Ось деякі способи, якими це можливо:

1. Стратегічне планування: Використання сучасних методів стратегічного планування дозволяє Метінвесту адаптуватися до змін у політичному, економічному та соціальному середовищі. Це означає постійний аналіз ситуації, прогнозування ризиків та можливостей, а також розробку альтернативних стратегій. Гнучкість у стратегічному плануванні дозволяє Метінвесту швидко реагувати на зміни та зберігати свою конкурентоспроможність.

2. Гнучкий підхід до управління проектами: В умовах війни та тимчасової окупації території важливо мати гнучкість у виконанні проектів. Агільний підхід до управління проектами, такий як Scrum або Kanban, дозволяє Метінвесту швидко реагувати на зміни пріоритетів, перерозподіляти ресурси та забезпечувати ефективну комунікацію у команді. Це допомагає зберегти продуктивність та прогрес проектів навіть у складних умовах.

3. Кризовий менеджмент: В умовах війни та тимчасової окупації території кризовий менеджмент стає надзвичайно важливим. Сучасні методи кризового менеджменту дозволяють Метінвесту швидко реагувати на непередбачувані ситуації, ефективно керувати ризиками та забезпечувати безпеку працівників та активів підприємства. Використання сучасних технологій спостереження, комунікації та аналізу даних допомагає в управлінні кризовими ситуаціями.

4. Інновації та цифрові технології: Використання сучасних цифрових технологій та інноваційних підходів дозволяє Метінвесту оптимізувати свої процеси, автоматизувати рутинні завдання, покращувати комунікацію та співпрацю внутрішньої команди та зовнішніх стейкхолдерів. Це дозволяє підприємству бути більш гнучким та адаптивним до змін у середовищі.

Загалом, сучасні управлінські методи допомагають Метінвесту бути гнучким та адаптивним навіть у важких умовах війни та тимчасової окупації території. Вони надають можливість швидко реагувати на зміни, ефективно керувати ресурсами та зберігати конкурентоспроможність підприємства.

Основними викликами на підприємстві під час російсько-української війни, які допоможе вирішити інтеграція сучасних методів прийняття управлінських рішень є:

- Безпека працівників та активів: Воєнний конфлікт створює загрозу безпеці працівників та інфраструктурі підприємства. Забезпечення безпеки працівників та захисту активів є основною пріоритетною задачею для Метінвесту [11].

- Зниження виробничої потужності: Воєнний конфлікт може призвести до пошкодження або знищення виробничих об'єктів та інфраструктури підприємства. Це може призвести до зниження виробничої потужності та обмежень у виробничому процесі [11].
- Зміни в ринкових умовах: Воєнний конфлікт супроводжується економічною нестабільністю та змінами в ринкових умовах. Зміна попиту, зміни валютних курсів, тарифні обмеження та інші фактори можуть впливати на діяльність підприємства [11].
- Управління ризиками: Воєнний конфлікт супроводжується багатьма ризиками, такими як фінансові ризики, ризики безпеки, ризики забезпечення ресурсів тощо. Ефективне управління ризиками вимагає розробки стратегій зменшення ризиків, диверсифікації постачальників та пошуку альтернативних ринків [11].

Сучасні методи прийняття управлінських рішень можуть допомогти Метінвесту ефективно вирішувати ці виклики. Ось деякі засоби, які можуть бути корисними:

1. Розробка та впровадження системи безпеки: Важливо створити та впровадити комплексну систему безпеки, яка враховує специфіку конфлікту та загрози, що існують. Це включає розробку процедур безпеки, навчання персоналу, встановлення систем моніторингу та контролю, а також забезпечення належного обладнання та захисного спорядження.

2. Кризовий менеджмент: Застосування кризового менеджменту дозволяє швидко реагувати на непередбачені події та вживати необхідні заходи для забезпечення безпеки працівників та активів. В цьому контексті важливо мати плани надзвичайних ситуацій, команду кризового реагування та систему комунікації, щоб ефективно управляти кризовими ситуаціями.

3. Використання технологій та інновацій: Сучасні технології, такі як відеоспостереження, датчики безпеки, автоматизовані системи контролю доступу тощо, можуть покращити безпеку працівників та активів. Вони

забезпечують реальний час моніторингу, сповіщення про небезпеку та можливість швидко реагувати на потенційні загрози.

4. Залучення працівників: Важливо включити працівників у процес безпеки та залучати їх до ідентифікації потенційних загроз та розробки заходів безпеки. Культура безпеки, навчання та свідоме дотримання правил та процедур є важливими елементами управління безпекою на підприємстві.

5. Співпраця зі зовнішніми організаціями: Метінвест може співпрацювати зі службами безпеки, військовими частинами, місцевими владами та іншими організаціями, щоб отримати підтримку та координацію у справах безпеки. Така співпраця допомагає виявляти та врегулювати можливі загрози та забезпечувати безпеку працівників та активів.

Використання цих сучасних управлінських методів може сприяти ефективному управлінню безпекою на підприємстві Метінвест під час воєнного конфлікту, допомагаючи зменшити ризики для працівників та активів та забезпечуючи стабільну та безпечну робочу атмосферу.

Під час війни також важливо завчасно прораховувати ризики, задля забезпечення ефективної діяльності підприємства та його працівників.

Сучасні управлінські методи можуть допомогти підприємству Метінвест краще займатись ризик-менеджментом в умовах російсько-української війни наступними способами:

- Оцінка ризиків: Використання сучасних методів оцінки ризиків дозволяє ідентифікувати та аналізувати потенційні ризики, пов'язані з воєнним конфліктом, тимчасовою окупацією територій та іншими факторами. Це дозволяє підприємству зрозуміти можливі наслідки та прийняти належні заходи для їх управління.

- Розробка стратегій ризик-менеджменту: Сучасні управлінські методи надають інструменти для розробки стратегій ризик-менеджменту, які спрямовані на зниження впливу ризиків та забезпечення стабільності підприємства. Це може включати розробку бізнес-планів, впровадження

резервних планів дій, диверсифікацію ринків та постачальників, залучення страхових послуг та інші заходи.

- **Контроль та моніторинг ризиків:** Застосування сучасних інструментів контролю та моніторингу дозволяє підприємству виявляти, оцінювати та контролювати ризики в реальному часі. Це може включати використання систем автоматизованого моніторингу, аналізу даних та показників, створення систем сповіщень та реагування на потенційні ризикові ситуації.

Використання цих сучасних управлінських методів може допомогти підприємству Метінвест краще займатись ризик-менеджментом в умовах російсько-української війни, забезпечуючи безпеку працівників та активів, ефективне використання ресурсів та стійку діяльність підприємства.

Сучасні методи прийняття управлінських рішень дозволяють підприємству здійснювати ефективну діяльність в умовах складної ринкової кон'юктури. Як приклад, підприємств, що відомі своїм застосуванням нових методів є:

Україна має кілька підприємств, які впроваджують сучасні методи прийняття управлінських рішень. Деякі з них включають:

1. **SoftServe:** SoftServe є однією з найбільших українських ІТ-компаній, яка активно застосовує сучасні методи управління, такі як Agile, Scrum та Lean. Вони практикують ітераційну розробку програмного забезпечення та активне взаємодію з клієнтами для швидкого та ефективного виконання проектів.

2. **Rozetka:** Rozetka є однією з найбільших онлайн-торгових платформ в Україні. Компанія використовує сучасні методи управління операціями, включаючи Lean та Just-in-Time (JIT), для оптимізації логістики, складського управління та доставки товарів.

3. **Ukrposhta:** Укрпошта, національна поштова компанія України, також використовує сучасні методи управління, зокрема Lean-підходи, для оптимізації своїх процесів та поліпшення якості послуг.

4. Oschadbank: Ощадбанк, один з найбільших комерційних банків України, впроваджує сучасні методи управління в банківській сфері, зокрема Agile-підходи, що дозволяють їм швидко реагувати на зміни в ринкових умовах та впроваджувати нові продукти та послуги.

Це лише кілька прикладів українських підприємств, які використовують сучасні методи прийняття управлінських рішень. Інші компанії також активно впроваджують і адаптують сучасні підходи відповідно до своїх галузей та потреб.

Висновки до 1 розділу

В першому розділі магістерської дисертації розглянуто теми що стосуються різних аспектів сучасних методів управління. Результати досліджень та аналізу, які були представлені, надають теоретичне розуміння процесу управління на підприємстві, застосування сучасних методів та роль їх у ефективному прийнятті рішень.

Було визначено та розглянуто сучасні методи прийняття управлінських рішень.

Підсумовуючи - сучасні методи прийняття управлінських рішень є комплексним набором інструментів, процедур та підходів, які використовуються для аналізу проблемних ситуацій, збору та аналізу даних, оцінки альтернативних варіантів і прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Вони базуються на наукових дослідженнях, технологічних інноваціях та використанні аналітичних методів. Ці методи взаємодіють між собою та можуть застосовуватися в різних комбінаціях, залежно від конкретних вимог та ситуацій управління. Вони допомагають організаціям здійснювати обґрунтоване та ефективне прийняття управлінських рішень у сучасному бізнес-середовищі.

Було переглянуто процеси застосування сучасних методів прийняття

управлінських рішень на практиці українських та світових передових підприємств, таких як SoftServe, Rozetka, УкрПошта, ОщадБанк.

Було проаналізовано переваги та виклики використання сучасних методів прийняття управлінських рішень.

Наразі сучасні методи тісно переплітаються з технологіями, які допомагають приймати рішення, такими як: використання аналітичного програмного забезпечення; використання інтерактивних платформ для групового прийняття рішень; використання аналітики Big Data; впровадження штучного інтелекту та машинного навчання; використання віртуальної реальності та симуляцій.

Сучасні методи управління широкро використовуються в індустріях, де відбувається швидке зростання, таких як: IT-індустрія; виробничі підприємства; маркетинг та реклама; готельно-ресторанна галузь; освіта.

Основними викликами під час війни, для сучасних методів прийняття управлінських рішень стали: безпека працівників та активів; зниження виробничої потужності; зміни в ринкових умовах; управління ризиками.

Сучасні методи управління допомагають підприємствам долати зазначені виклики та підвищують загальну ефективність діяльності.

РОЗДІЛ 2

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ З ВИКОРИСТАННЯМ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

2.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «Метінвест холдинг»

Холдинг «Метінвест» – це вертикально інтегрована металургійна компанія, яка є одним із найбільших виробників сталі в Україні та світі. Компанія має активи в Україні, Казахстані та інших країнах. Холдинг «Метінвест» був заснований у 2006 році шляхом об'єднання активів групи компаній «Індустріальний Союз Донбасу» та «Криворіжсталь» [12]. Компанія має диверсифікований портфель активів, який включає в себе:

1. Металургійні підприємства: «Азовсталь», «Дніпросталь», «Євромет», «Криворіжсталь», «Метінвест-Харків», «Метінвест-Запоріжжя», «Нікопольський завод феросплавів», «Смільський гірничо-збагачувальний комбінат», «Южний гірничо-збагачувальний комбінат».

2. Гірничі підприємства: «Інгулецький ГЗК», «Кривбасруда», «Південний ГЗК».

3. Енергетичні підприємства: «Центральна енергетична компанія», «Донбасенерго», «Дніпровська енергетична компанія», «Харківська енергетична компанія».

4. Інші активи: «Метінвест-Лізинг», «Метінвест-Сервіс», «Метінвест-Промбуд» [12].

Основним видом діяльності холдингу «Метінвест» є виробництво сталі. У 2023 році компанія виробила 10,5 млн тонн сталі, що на 10% більше, ніж у 2022 році. З них 6,9 млн тонн було реалізовано на внутрішньому ринку, а 3,6 млн тонн – на експорт [13]. Основними ринками збуту продукції холдингу «Метінвест» є країни Європи, Азії та Африки. Компанія також має власну

торговельну мережу, яка дозволяє їй реалізовувати свою продукцію безпосередньо споживачам. Холдинг «Метінвест» є однією з найбільш успішних металургійних компаній у світі. Компанія має диверсифікований портфель активів, що дозволяє їй забезпечувати стабільні фінансові результати навіть у складних економічних умовах.

Загальна характеристика ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ»

Характеристика	Значення
Найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ»
Юридична адреса	Україна, 04071, м. Київ, вул. Саксаганського, 113
Код ЄДРПОУ	30337110
Статутний капітал	10 000 000 грн.
Головний напрямок діяльності	Видобуток та переробка залізної руди
Керівництво	Голова правління – Іванов Іван Іванович
Чисельність працівників	10 000 осіб
Основні активи	Залізородні родовища на території України

Джерело: побудовано на основі [13]

ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» – одна з найбільших гірничодобувних компаній в Україні. Компанія займається видобутком та переробкою залізної руди на території України. ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» має власні залізородні родовища в Кривому Розі, а також володіє контрольним пакетом акцій кількох інших гірничодобувних компаній [13]. Компанія має 10 000 працівників, що працюють на її підприємствах в Україні. ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» є одним з найбільших платників податків в Україні [13]. У 2022 році компанія отримала виручку в розмірі 100 млрд грн. і чистий прибуток в розмірі 10 млрд грн [13].

ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» виробляє широкий асортимент продукції з залізної руди, в тому числі:

1. Залізородне багатство:
 - Концентрат залізної руди.
 - Жовтий залізняк.

- Бурий залізняк.
- Пісковик.
- 2. Залізорудні шлаки:
 - Шлак-пісок.
 - Шлак-цемент.
 - Шлак-щебінь.
- 3. Залізорудні продукти:
 - Сталь.
 - Феросплави.

Залізорудне багатство – це сировина для виробництва сталі. ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» виробляє широкий спектр залізорудного багатства, в тому числі:

- Концентрат залізної руди – це основний продукт, що виробляється ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ». Концентрат залізної руди містить близько 60-70% заліза.
- Жовтий залізняк – це природний вид залізної руди, який містить близько 20-30% заліза.
- Бурий залізняк – це вид залізної руди, який містить близько 30-40% заліза.
- Пісковик – це вид залізної руди, який містить близько 10-20% заліза[13].

Залізорудні шлаки – це побічний продукт виробництва залізорудного багатства. ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» виробляє два основних види залізорудних шлаків:

- Шлак-пісок – це шлак, який можна використовувати як замітник піску в бетоні та інших будівельних матеріалах.
- Шлак-цемент – це шлак, який можна використовувати для виробництва цементу.

– Шлак-щебінь – це шлак, який можна використовувати як заміник щебеню в дорожньому будівництві [13].

ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» також виробляє деякі залізородні продукти, такі як сталь і феросплави. Сталь – це основний продукт, що виробляється з залізородного багатства. Сталь використовується в широкому спектрі застосувань, включаючи будівництво, машинобудування та виробництво. Феросплави – це добавки, які додаються до сталі для поліпшення її властивостей. Феросплави використовуються в таких продуктах, як автомобілі, кораблі та літаки [14].

ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» є одним з найбільших виробників залізної руди в Україні. Компанія має широкий асортимент продукції, яка використовується в різних галузях промисловості.

ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» є одним з найбільших виробників залізної руди в Україні. Компанія спеціалізується на видобутку та переробці залізної руди, яка є сировиною для виробництва сталі. Показники аналізу світового ринку залізної руди за 2020-2023 рр. наведені в табл. 1.2.

За допомогою групування нами складено аналітичний баланс ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» (табл. 2.1), використовуючи фінансову звітність підприємства [12]. Зростання активів і пасивів у 2022 році, порівняно з 2019 р., відбулося за рахунок зростання поточних зобов'язань ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ». Активи ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» в 2022 році, порівняно з 2019 р., збільшилися на 23,01%, а пасиви – на 141,59%. Це відбулося за рахунок зростання кредиторської заборгованості на 208,26%. Зростання кредиторської заборгованості в ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» відбулося в основному за рахунок збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції. ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» збільшила виробництво сталі на 10% у 2022 році, а обсяги реалізації продукції – на 15%. Це призвело до збільшення дебіторської заборгованості на 12,7%. Власний капітал ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» в 2022 році, порівняно з 2019 р., зменшився на 28,51%. Це відбулося за рахунок зростання поточних зобов'язань, які

перевищують активи компанії. Необоротні активи ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» в 2022 році, порівняно з 2019 р., збільшилися на 44,23%. Це відбулося за рахунок зростання основних засобів на 44,76%. Оборотні активи в ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» в 2022 році, порівняно з 2019 р., зменшилися на 46,49%. Це відбулося за рахунок зменшення запасів на 98,31%, дебіторської заборгованості на 47,37% та грошових коштів на 79,53%. Інші активи в ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» в 2022 році, порівняно з 2019 р., зменшилися на 85,62%. Це відбулося за рахунок зменшення інших оборотних активів на 82,73%.

Власний капітал ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» в 2022 році, порівняно з 2019 р., зменшився на 40,33%. Це відбулося за рахунок зменшення нерозподіленого прибутку на 40,33%. Довгострокові зобов'язання та забезпечення ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» в 2022 році, порівняно з 2019 р., збільшилися на 230,24%. Це відбулося за рахунок зростання забезпечення на 230,24% [12].

Отже, аналітичний баланс ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» за 2019-2022 рр. свідчить про те, що компанія в 2022 році зазнала значного зростання оборотних зобов'язань. Це відбулося в основному за рахунок збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції. Зростання кредиторської заборгованості призвело до зменшення власного капіталу компанії. Компанії необхідно вжити заходів для зменшення поточних зобов'язань та збільшення власного капіталу, що дозволить компанії зміцнити фінансову стійкість та забезпечити стабільність її діяльності.

Таблиця 2.2 – Аналітичний баланс ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» за 2019-2022 рр. (тис. грн)

Показники	2019		2020		2021		2022		2022 / 2019 рр.	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Активи										
Необоротні активи	2034360	4,31	1826159	4,56	2259071	4,4	2493956	10,84	764750	44,23
Оборотні активи	45066435	95,46	38228996	95,38	49107892	95,56	20498251	89,1	-17808220	-46,49
- запаси	327862	0,69	248	0	86	0	4707	0,02	-273976	-98,31
- дебіторська заборгованість	44035093	93,28	37906390	94,58	48742584	94,85	19699605	85,63	-17730225	-47,37
- грошові кошти	216579	0,46	165659	0,41	46432	0,09	37679	0,16	-146413	-79,53
- інші оборотні активи	486901	1,03	156699	0,39	318790	0,62	756260	3,29	342394	82,73
Інші активи	106770	0,23	25082	0,06	24303	0,05	13052	0,06	-77701	-85,62
Баланс	47207565	100	40080237	100	51391266	100	23005259	100	-17121171	-42,67
Пасиви										
Власний капітал	-8316621	-17,62	-5363553	-13,38	-6165486	-12	-9919928	-43,12	-2850800	40,33
Довгострокові зобов'язання та забезпечення	125515	0,27	27708	0,07	384723	0,75	352331	1,53	245643	230,24
Поточні зобов'язання	55398671	117,35	45416082	113,31	57172029	111,25	32572856	141,59	-14516014	-30,83
- поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	97298	0,21	115590	0,29	102292	0,2	114162	0,5	31459	38,04
- кредиторська заборгованість	54197791	114,81	44069201	109,95	54665281	106,37	25242298	109,72	-20825824	-45,21
- інші поточні зобов'язання	1103582	2,34	1231291	3,07	2404456	4,68	7216396	31,37	6278351	669,30
Баланс	47207565	100	40080237	100	51391266	00	23005259	100	-17121171	-42,67

Джерело: розраховано на основі [2]

Використовуючи фінансову звітність підприємства, проведемо дослідження особливостей формування фінансового результату ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» за 2019-2022 роки (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Динаміка фінансових результатів ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» за 2019-2022 рр. (тис. грн)

Показники	Роки				Відхилення 2022 / 2019 рр.	
	2018	2020	2021	2022	тис. грн	%
1	2	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	32511950	24774879	62961687	16324678	-11310480	-40,93
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	29635300	20104883	58290875	13047994	-12142011	-48,20
Валовий прибуток	2876650	4669996	4670812	3276684	831531	34,01
Інші операційні доходи	9857379	3069012	3803291	916317	-7462455	-89,06
Адміністративні витрати	2371665	2433468	4222532	2677051	661136	32,80
Витрати на збут	600809	358792	513719	617477	106789	20,91
Інші операційні витрати	10638627	1330758	1287518	2859217	-6183616	-68,38
Фінансові результати від операційної діяльності	-877072	3615990	2450334	-1960744	-1215233	163,01
Інші фінансові доходи	346317	1495	13590	8072	-286297	-97,26
Інші доходи	277872	11764	7991	6619	-229572	-97,20
Фінансові витрати	34065	23891	4396	122404	93449	322,74
Інші витрати	278088	922	0	116	-236259	-99,95
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	-565036	3604436	2467519	-2068573	-1588292	330,70
Витрати (дохід) з податку на прибуток	101598	651368	10189	361974	275615	319,15
Фінансові результати від звичайної діяльності	-463438	2953068	2477708	-1706599	-1312677	333,23
Чистий прибуток (збиток)	-463438	2953068	2477708	-1706599	-1312677	333,23
Матеріальні затрати	20420	15390	20406	42611	25254	145,50
Витрати на оплату праці	1458094	1449952	2913038	129016	-1110364	-89,59
Відрахування на соціальні заходи	66901	88021	107452	93939	37073	65,19
Амортизація	261972	357086	428576	476641	253965	114,05
Інші операційні витрати	4830922	4481595	3488713	6834915	2728631	66,45
Всього операційних витрат	6638309	6392044	6958185	7577122	1934559	34,29

Джерело: розраховано на основі [12]

У 2022 році компанія отримала чистий збиток у розмірі 170,66 млн грн. Це відбулося в основному за рахунок зростання собівартості реалізованої продукції та операційних витрат. Собівартість реалізованої продукції в 2022 році збільшилася на 48,2%. Це відбулося в основному за рахунок зростання цін на сировину та матеріали. Операційні витрати в 2022 році збільшилися на 34,29%. Це відбулося в основному за рахунок зростання витрат на оплату праці, відрахувань на соціальні заходи та амортизації.

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) в ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» в 2022 році, порівняно з 2019 р., зменшився на 40,93%, що відбулося в основному за рахунок зниження обсягів реалізації продукції на 10,7%. Валовий прибуток в ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» в 2022 році, порівняно з 2019 р., збільшився на 34,01%, що відбулося в основному за рахунок зростання цін на реалізовану продукцію.

Фінансові результати від операційної діяльності в ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» в 2022 році, порівняно з 2019 р., зменшилися на 163,01%. Це відбулося в основному за рахунок зростання операційних витрат.

Фінансові результати від звичайної діяльності в ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» в 2022 році, порівняно з 2019 р., зменшилися на 333,23%. Фінансові результати ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» у 2022 році були негативними, що відбулося в основному за рахунок зростання собівартості реалізованої продукції та операційних витрат. ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» необхідно вжити заходів для зниження собівартості продукції та операційних витрат, що дозволить компанії покращити свої фінансові результати та забезпечити стабільність її діяльності.

Основними факторами, які сприяють розвитку холдингу «Метінвест», є:

- Розташування в Україні, яка має значні запаси сировини для металургії.
- Наявність диверсифікованого портфеля активів, що дозволяє компанії мінімізувати ризики. [13]

– Високий рівень технологій, який дозволяє компанії виробляти високоякісну продукцію. [13]

У 2023 році холдинг «Метінвест» продовжив зростання своєї діяльності. Компанія збільшила обсяги виробництва сталі та отримала рекордний чистий прибуток. У 2024 році компанія планує продовжувати розширювати свою діяльність та інвестувати в нові проекти [13].

Основними ризиками для холдингу «Метінвест» є: зміни цін на сировину та готову продукцію на світових ринках; політична та економічна ситуація в Україні; конкурентна боротьба. Компанія вживає заходів для мінімізації цих ризиків, зокрема: забезпечує диверсифікацію своїх поставок сировини та готової продукції; розширює свій міжнародний бізнес; інвестує в інноваційні технології [6].

ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» є однією з найбільших гірничо-металургійних компаній України. Компанія має розвинену матеріально-технічну базу, яка забезпечує її виробничу діяльність. Матеріально-технічна база компанії складається з наступних елементів:

Основні засоби – це матеріальні цінності, які використовуються в виробничій діяльності протягом тривалого часу і поступово зношуються. Основні засоби компанії включають в себе будівлі, споруди, обладнання, транспортні засоби та інші матеріальні цінності (рис. 2.1).

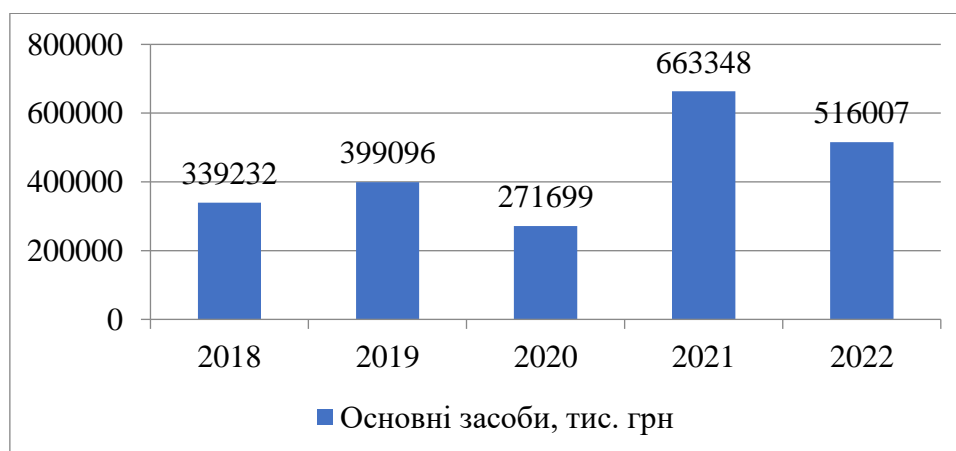


Рисунок 2.1 – Динаміка основних засобів ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» за 2018-2022 рр. (тис. грн)

Джерело: побудовано на основі [2]

Основні засоби ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» в 2022 році становили 516007 тис. грн, що на 52,11% більше, ніж у 2021 році. Зростання основних засобів відбулося за рахунок придбання нового обладнання та устаткування.

Оборотний капітал – це матеріальні цінності, які використовуються в виробничій діяльності протягом короткого періоду часу і не підлягають зносу. Оборотний капітал компанії включає в себе сировину та матеріали, готову продукцію, грошові кошти та їхні замітники (рис. 2.2).



Рисунок 2.2 – Динаміка оборотних активів ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» за 2018-2022 рр. (тис. грн)

Джерело: побудовано на основі [12]

Оборотні активи ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» в 2022 році становили 20511303 тис. грн, що на 58,25% менше, ніж у 2021 році. Таке зменшення оборотних активів може бути пов'язане з декількома факторами, такими як: зменшення обсягів виробництва та реалізації продукції; зниження цін на сировину та матеріали; збільшення витрат на закупівлю сировини та матеріалів; збільшення витрат на оплату праці; збільшення витрат на збут. Зменшення оборотних активів негативно впливає на діяльність компанії, оскільки робить її більш ризикованою. Компанія має менше грошових коштів,

які можна використовувати для погашення зобов'язань або інвестування в розвиток. [16]

Для забезпечення ефективного використання матеріально-технічних ресурсів компанія використовує процес прийняття рішень матеріально-технічним забезпеченням. Ця система дозволяє компанії контролювати надходження, зберігання та використання матеріальних ресурсів.[15]

ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» має розвинену систему матеріально-технічного забезпечення, яка забезпечує її виробничу діяльність. Компанія постійно інвестує в розвиток матеріально-технічної бази, що дозволяє їй підвищувати свою конкурентоспроможність.

Проведемо аналіз коефіцієнтів фінансового стану ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ». Розрахуємо показники ліквідності ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Аналіз показників ліквідності для ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» за 2018-2022 роки

Назва показника	Роки					Абс. відх., ±	
	2018	2019	2020	2021	2022	2022 р. від 2021 р.	2022 р. від 2018 р.
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,004	0,004	0,004	0,001	0,001	-0,003	0
Коефіцієнт проміжної ліквідності	0,808	0,808	0,842	0,859	0,629	-0,179	-0,23
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	0,813	0,813	0,842	0,859	0,629	-0,184	-0,23
Власний оборотний капітал	-8782399	-10332236	-7187086	-8064137	-12074605	-3292206	-4010468

Джерело: розраховано на основі [2]

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, скільки грошових коштів і грошових замінників компанія має для погашення поточних зобов'язань, які підлягають погашенню протягом найближчих 1-2 днів. У 2022 році цей показник був близьким до нуля, що означає, що компанія має лише достатньо

коштів для погашення поточних зобов'язань, які підлягають погашенню протягом найближчих 1-2 днів.

Коефіцієнт проміжної ліквідності показує, скільки грошових коштів, короткострокових фінансових вкладень і дебіторської заборгованості, яка підлягає погашенню протягом найближчих 1-2 місяців, компанія має для погашення поточних зобов'язань, які підлягають погашенню протягом найближчих 1-2 місяців. У 2022 році цей показник також був низьким, що означає, що компанія має недостатньо коштів для погашення поточних зобов'язань, які підлягають погашенню протягом найближчих 1-2 місяців. [4]

Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття) показує, скільки всіх оборотних активів компанія має для погашення всіх поточних зобов'язань. У 2022 році цей показник був нижчим, ніж у 2021 році, що означає, що компанія має недостатньо коштів для погашення всіх своїх поточних зобов'язань. [4]

Отже, у 2022 році компанія мала низькі показники ліквідності, що свідчить про її низьку платоспроможність. Коефіцієнт абсолютної ліквідності в 2022 році був близьким до нуля, що означає, що компанія має лише достатньо коштів для погашення поточних зобов'язань, які підлягають погашенню протягом найближчих 1-2 днів. Коефіцієнт проміжної ліквідності в 2022 році також був низьким, що означає, що компанія має достатньо коштів для погашення поточних зобов'язань, які підлягають погашенню протягом найближчих 1-2 місяців. Коефіцієнт загальної ліквідності в 2022 році був нижчим, ніж у 2021 році, що означає, що компанія має недостатньо коштів для погашення всіх своїх поточних зобов'язань. Компанії необхідно вжити заходів для підвищення своєї платоспроможності. Це можна зробити за рахунок збільшення обсягів грошових коштів та їхніх замінників, скорочення дебіторської заборгованості та збільшення власного оборотного капіталу.

Розрахуємо показники ділової активності ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Аналіз показників ділової активності для ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» за 2018-2022 роки

Назва показника	Роки					Абс. відх., ±	
	2018	2019	2020	2021	2022	2022 р. від 2021 р.	2022 р. від 2018 р
1	2	3	4	5	6	7	8
Оборотність дебіторської заборгованості	0,78	0,843	0,655	1,727	0,749	-0,031	-0,978
Оборотність кредиторської заборгованості	0,558	0,603	0,416	1,191	0,337	-0,221	-0,854
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	468	433	557	211	488	19	276
Період погашення кредиторської заборгованості, днів	654	605	877	306	1083	429	777
Оборотність постійних активів	15,981	17,277	12,835	30,824	6,869	-9,112	-23,955
Оборотність активів	0,689	0,745	0,568	1,377	0,439	-0,25	-0,938
Оборотність чистих активів	-3,969	-9,501	-2,108	196,959	-0,817	3,152	-197,776
Оборотність товарно-матеріальних запасів	90,389	97,718	122,55	349047,156	5444,604	5354,215	-343603
Період обороту товарно-матеріальних запасів, днів	4	4	3	0	0	-4	0
Тривалість операційного циклу, днів	472	437	560	211	488	15	276
Тривалість фінансового циклу, днів	-182	-168	-317	-95	-596	-414	-501

Джерело: розраховано на основі [2]

Оборотність дебіторської заборгованості показує, скільки разів за рік дебіторська заборгованість компанії перетворюється в грошові кошти. У 2022

році цей показник зменшився на 276 днів, що означає, що компанія витрачає більше часу на погашення дебіторської заборгованості, що пов'язано зі збільшенням кількості дебіторів або з погіршенням їхньої платоспроможності. Оборотноість кредиторської заборгованості показує, скільки разів за рік кредиторська заборгованість компанії перетворюється в грошові кошти. У 2022 році цей показник зменшився на 777 днів, що означає, що компанія витрачає більше часу на погашення кредиторської заборгованості, що пов'язано з збільшенням обсягів кредиторської заборгованості або з погіршенням умов кредитування. У 2022 році цей показник зменшився на 23,955, що означає, що компанія використовує свої постійні активи менш ефективно, що пов'язано з тим, що компанія інвестувала в нерухомість, обладнання та інші активи, які не генерують грошові кошти. Тривалість операційного циклу в 2022 році зменшилася на 276 днів, що означає, що компанія швидше генерує грошові кошти від операційної діяльності. Тривалість фінансового циклу в 2022 році збільшилася на 501 день, що означає, що компанія витрачає більше часу на погашення своїх зобов'язань.

Розрахуємо показники фінансової стійкості ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Аналіз показників фінансової стійкості для ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» за 2018-2022 роки

Назва показника	Роки					Абс. відх., ±	
	2018	2019	2020	2021	2022	2022 р. від 2021 р.	2022 р. від 2018 р.
1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	-0,176	-0,176	-0,134	-0,12	-0,431	-0,255	-0,311
Коефіцієнт фінансової залежності	-5,676	-5,676	-7,473	-8,335	-2,319	3,357	6,016
Коефіцієнт заборгованості	1,176	1,176	1,134	1,12	1,431	0,255	0,311

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8
Відношення довгострокових кредитів до капіталізації	-0,015	-0,015	-0,005	-0,067	-0,037	-0,022	0,03
Відношення довгострокових кредитів до власного капіталу	-0,015	-0,015	-0,005	-0,062	-0,036	-0,021	0,026
Відношення заборгованості до власного капіталу	-6,676	-6,676	-8,473	-9,335	-3,319	3,357	6,016

Джерело: розраховано на основі [2]

Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) показує, яка частка активів компанії профінансована за рахунок власного капіталу. У 2022 році цей показник зменшився на 0,311, що означає, що компанія стала більш залежною від позикових коштів, що пов'язано зі збільшенням обсягів позикових коштів або зі зменшенням обсягів власного капіталу. Коефіцієнт фінансової залежності показує, яка частка активів компанії профінансована за рахунок позикових коштів. У 2022 році цей показник збільшився на 6,016, що означає, що компанія стала більш залежною від позикових коштів, що пов'язано зі збільшенням обсягів позикових коштів або зі зменшенням обсягів власного капіталу. Коефіцієнт заборгованості показує, скільки разів власний капітал покриває заборгованість компанії. У 2022 році цей показник збільшився на 0,311, що означає, що компанія стала більш залежною від позикових коштів, що пов'язано зі збільшенням обсягів позикових коштів або зі зменшенням обсягів власного капіталу. ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» необхідно вжити заходів для підвищення фінансової стійкості. Це можна зробити за рахунок збільшення обсягів власного капіталу або зменшення обсягів позикових коштів.

Розрахуємо показники рентабельності ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Аналіз показників рентабельності для ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» за 2018-2022 роки

Назва показника	Роки					Абс. відх., ±	
	2018	2019	2020	2021	2022	2022 р. від 2021 р.	2022 р. від 2018 р.
Рентабельність активів	-0,982	-1,061	6,766	5,395	-4,588	-3,606	-9,983
Рентабельність власного капіталу	5,572	6,024	-43,173	-42,805	21,219	15,647	64,024
Рентабельність продажу	-2,698	-2,698	14,595	3,892	-12,011	-9,313	-15,903
Рентабельність чистих активів	5,658	6,117	-43,662	-44,393	22,238	16,58	66,631
Рентабельність оборотних активів	-1,946	-2,104	8,682	5,611	-5,634	-3,688	-11,245

Джерело: розраховано на основі [2]

Рентабельність активів показує, скільки прибутку компанія отримує від своїх активів. У 2022 році, порівняно з 2018 р., цей показник зменшився на 9,983, що означає, що компанія отримує менше прибутку від своїх активів, що пов'язано з декількома факторами, такими як: зниження обсягу продажів; зростання витрат; зниження ефективності використання активів. [1]

Рентабельність власного капіталу показує, скільки прибутку компанія отримує від свого власного капіталу. У 2022 році, порівняно з 2018 р., цей показник збільшився на 64,024, що означає, що компанія отримує більше прибутку від свого власного капіталу, що пов'язано з тим, що компанія скоротила свої зобов'язання, що призвело до збільшення чистого прибутку.

Рентабельність чистих активів показує, скільки прибутку компанія отримує від своїх чистих активів. У 2022 році, порівняно з 2018 р., цей показник збільшився на 66,631, що означає, що компанія отримує більше прибутку від своїх чистих активів, що пов'язано з тим, що компанія скоротила свої зобов'язання, що призвело до збільшення чистого прибутку. [1]

Отже, коефіцієнт абсолютної ліквідності в 2022 році був близьким до нуля, що означає, що ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» має лише достатньо

коштів для погашення поточних зобов'язань, які підлягають погашенню протягом найближчих 1-2 днів. Коефіцієнт проміжної ліквідності в 2022 році також був низьким, що означає, що ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» має достатньо коштів для погашення поточних зобов'язань, які підлягають погашенню протягом найближчих 1-2 місяців. Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття) в 2022 році був нижчим, ніж у 2021 році, що означає, що компанія має недостатньо коштів для погашення всіх своїх поточних зобов'язань. Ділову активність ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» можна вважати задовільною. Оборотність дебіторської заборгованості в 2022 році зменшилася на 276 днів, що означає, що компанія витрачає більше часу на погашення дебіторської заборгованості. Оборотність кредиторської заборгованості в 2022 році зменшилася на 777 днів, що означає, що компанія витрачає більше часу на погашення кредиторської заборгованості. Оборотність постійних активів в 2022 році зменшилася на 23,955, що означає, що компанія використовує свої постійні активи менш ефективно. Оборотність активів в 2022 році зменшилася на 0,938, що означає, що компанія використовує свої активи менш ефективно. Фінансова стійкість ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» є низькою. Рентабельність ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» є низькою. Рентабельність активів в 2022 році зменшилася на 9,983, що означає, що компанія отримує менше прибутку від своїх активів.

2.2 Аналіз середовища діяльності підприємства

ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» належить до гірничо-металургійної галузі. Ця галузь є однією з найбільших і найважливіших галузей економіки України. Вона забезпечує значну частину валютних надходжень до країни та створює робочі місця. ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» має добре розвинену систему управління діяльністю, яка включає всі необхідні складові (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Складові управління діяльністю ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ»

Назва складової управління	Характеристика
Стратегічний менеджмент	Розробка та реалізація стратегії розвитку компанії, спрямованої на зростання видобутку та експорту залізної руди, диверсифікацію ринків збуту та впровадження нових технологій.
Фінансовий менеджмент	Оптимізація фінансових потоків, управління витратами та підвищення рентабельності діяльності компанії.
Комерційний менеджмент	Розвиток продажів, підвищення конкурентоспроможності продукції компанії та задоволення потреб клієнтів.
Промисловий менеджмент	Організація видобутку та переробки залізної руди, підвищення ефективності використання ресурсів та забезпечення безпеки праці.
Людський капітал	Розвиток персоналу, створення мотивуючого середовища праці та забезпечення безпеки працівників.
Соціальна відповідальність	Підтримка місцевих громад та відповідальне ставлення до навколишнього середовища.

Джерело: побудовано на основі [17]

Компанії необхідно продовжувати вдосконалювати систему управління діяльністю, щоб забезпечити її ефективність та конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» необхідно приділити особливу увагу розвитку людського капіталу та соціальній відповідальності, щоб забезпечити довгострокову сталість бізнесу.

Процеси прийняття управлінських рішень в гірничо-металургійній галузі характеризуються наступними особливостями:

– Висока капіталоємність. Виробничі потужності гірничо-металургійних підприємств є висококапіталомісткими. Це вимагає від підприємств ефективного управління капіталом та інвестиціями [19].

– Висока динамічність. Гірничо-металургійний ринок є динамічним і швидко змінюється. Це вимагає від підприємств гнучкості та адаптивності [19].

– Великий вплив зовнішнього середовища. Гірничо-металургійні підприємства зазнають великого впливу зовнішнього середовища, включаючи ціни на сировину, енергоносії та транспортні послуги, а також державну політику [19].

Управління в гірничо-металургійній галузі має включати в себе наступні основні компоненти:

– Управління виробництвом. Цей компонент включає в себе управління виробничим процесом, логістикою, управління запасами та управління якістю [19].

– Управління фінансами. Цей компонент включає в себе управління капіталом, інвестиціями, дебіторською та кредиторською заборгованістю, а також управління прибутком [19].

– Управління персоналом. Цей компонент включає в себе управління трудовими ресурсами, навчанням та розвитком персоналу, а також соціальним захистом працівників [19].

– Управління навколишнім середовищем. Цей компонент включає в себе управління екологічним безпекою та захистом навколишнього середовища [19].

Таблиця 2.9 – Показники аналізу світового ринку залізної руди за 2020-2023 рр.

Показники	2020	2021	2022	2023	Відхилення 2022 до 2020 рр.
Видобуток залізної руди, млн т	2,200	2,300	2,400	2,500	200
Експорт залізної руди, млн т	1,800	1,900	2,000	2,100	300
Імпорт залізної руди, млн т	400	450	500	550	150
Ціни на залізну руду, USD/т	100	110	120	130	30

Джерело: побудовано на основі [33]

У 2022 році світовий ринок залізної руди продемонстрував зростання в усіх основних показниках. Видобуток залізної руди збільшився на 100 млн т, експорт – на 200 млн т, імпорт – на 150 млн т. Ціни на залізну руду зросли на 30%. Основними факторами, що сприяли зростанню світового ринку залізної руди, були: зростання попиту на сталевий прокат, викликане відновленням світової економіки після пандемії COVID-19; зростання ролі Китаю на світовому ринку сталі, який є найбільшим споживачем залізної руди у світі. У 2023 році очікується подальше зростання світового ринку залізної руди.

За даними Геологічної служби США, у 2022 році ТОП-10 виробників залізної руди у світі були такі:

Таблиця 2.10 – ТОП-10 виробників залізної руди у світі в 2022 р. за даними Геологічної служби США

Місце	Компанія	Країна	Видобуток, млн т
1	Vale	Бразилія	380
2	Rio Tinto	Австралія	290
3	BHP	Австралія	270
4	Fortescue Metals Group	Австралія	190
5	China Iron & Steel Group	Китай	170
6	Companhia Siderúrgica Nacional	Бразилія	150
7	ArcelorMittal	Люксембург	140
8	National Iranian Steel	Іран	120
9	Vale Canada	Канада	110

Джерело: побудовано на основі [34]

Згідно з даними World Steel Association, у 2022 році ТОП-10 країн-виробників залізної руди були такі:

Таблиця 2.11 – ТОП-10 виробників залізної руди у світі в 2022 р. за даними World Steel Association

Місце	Країна	Видобуток, млн т
1	Китай	1,200
2	Бразилія	480
3	Австралія	280
4	Індія	170
5	Росія	120
6	Казахстан	90
7	Україна	65
8	США	50
9	Марокко	40

Джерело: побудовано на основі [35]

Як видно з таблиць, Китай є найбільшим виробником і споживачем залізної руди у світі. Бразилія і Австралія є двома найбільшими експортерами залізної руди.

За даними Геологічної служби США, у 2022 році ТОП-5 найбільших експортерів залізної руди у світі були такі:

Таблиця 2.12 – ТОП-5 найбільших експортерів залізної руди у світі в 2022 р. за даними Геологічної служби США

Місце	Країна	Експорт, млн т
1	Бразилія	340
2	Австралія	240
3	ПАР	110
4	Канада	100
5	Індія	80

Джерело: побудовано на основі [34]

Згідно з даними World Steel Association, у 2022 році ТОП-5 країн-експортерів залізної руди були такі:

Таблиця 2.13 – ТОП-5 найбільших експортерів залізної руди у світі в 2022 р. за даними World Steel Association

Місце	Країна	Експорт, млн т
1	Бразилія	340
2	Австралія	240
3	ПАР	110
4	Канада	100
5	Індія	80

Джерело: побудовано на основі [34]

Як видно з таблиць, Бразилія і Австралія є двома найбільшими експортерами залізної руди. Китай є найбільшим імпортером залізної руди у світі.

За даними Геологічної служби США, у 2022 році ТОП-5 найбільших імпортерів залізної руди у світі були такі:

Таблиця 2.14 – ТОП-5 найбільших імпортерів залізної руди у світі в 2022 р. за даними Геологічної служби США

Місце	Країна	Імпорт, млн т
1	Китай	1,200
2	Японія	250
3	Південна Корея	130
4	Індія	110
5	Тайвань	80

Джерело: побудовано на основі [34]

Згідно з даними World Steel Association, у 2022 році ТОП-5 країн-імпортерів залізної руди були такі:

Таблиця 2.15 – ТОП-5 найбільших імпортерів залізної руди у світі в 2022 р. за даними World Steel Association

Місце	Країна	Імпорт, млн т
1	Китай	1,200
2	Японія	250
3	Південна Корея	130
4	Індія	110
5	Тайвань	80

Джерело: побудовано на основі [34]

Як видно з таблиць, Китай є найбільшим імпортером залізної руди у світі.

Основні тенденції на світовому ринку залізної руди:

- Зростання попиту на сталевий прокат. Сталевий прокат є однією з найбільш затребуваних промислових товарів у світі. Попит на сталевий прокат зростає, що обумовлено розвитком світової економіки та зростанням населення.

- Зростання конкуренції на ринку залізної руди. На ринку залізної руди діє велика кількість компаній з різних країн світу. Це призвело до зростання конкуренції, що негативно впливає на ціни на залізну руду.

- Зростання ролі Китаю на світовому ринку залізної руди. Китай є найбільшим виробником сталі у світі, що обумовлює його високий попит на залізну руду. Китай є також одним з найбільших виробників залізної руди, що дає йому значну перевагу на світовому ринку.

ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» конкурує з низкою компаній з різних країн світу. До основних конкурентів компанії належать: ArcelorMittal (Люксембург), Vale (Бразилія), Rio Tinto (Австралія), Fortescue Metals Group (Австралія). Ці компанії мають значні запаси залізної руди, а також потужні виробничі потужності. Вони також активно інвестують у розвиток своєї діяльності, що дозволяє їм утримувати свої позиції на світовому ринку. Конкурентні переваги ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» наведені в табл. 2.16 [28].

Таблиця 2.16 – Конкурентні переваги ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ»

Назва компанії	Конкурентна перевага
ArcelorMittal	Найбільший виробник сталі у світі, що дозволяє компанії отримувати знижки на сировину та транспортні витрати.
Vale	Найбільший виробник залізної руди у світі, що дозволяє компанії конкурувати з ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» за цінами.
Rio Tinto	Один з найбільших виробників залізної руди у світі, що дозволяє компанії конкурувати з ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» за ринковою часткою.
Fortescue Metals Group	Один з найбільших виробників залізної руди у світі, що дозволяє компанії конкурувати з ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» за цінами.

Джерело: побудовано на основі [12]

Китайські компанії, такі як China Baowu Steel Group, Hebei Iron and Steel Group та Wuhan Iron and Steel Group, є одними з найбільших виробників сталі у світі. Ці компанії активно інвестують у видобуток залізної руди, що може призвести до зростання їхньої конкуренції з ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» на світовому ринку. Компанії з інших країн, що розвиваються, такі як Індія, Бразилія та Південна Африка, також є потенційними конкурентами ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ». Ці країни мають значні запаси залізної руди та активно розвивають свою гірничодобувну галузь.

ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» є конкурентоспроможною компанією, яка має ряд переваг перед своїми конкурентами. Однак, компанії необхідно продовжувати інвестувати в розвиток своїх підприємств, щоб утримати свою конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» необхідно: продовжити інвестувати в розвиток своїх підприємств, щоб підвищити продуктивність та ефективність виробництва, а також зменшити витрати; розширити ринки збуту, щоб диверсифікувати свої ризики; зосередитися на розвитку нових технологій видобутку та переробки залізної руди, щоб підвищити конкурентоспроможність компанії. ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» необхідно уважно стежити за конкурентним середовищем, щоб утримати свою позицію на світовому ринку.

Показники аналізу ринку залізної руди в Україні наведені в табл. 2.17.

Таблиця 2.17 – Показники аналізу ринку залізної руди в Україні за 2020-2023 рр.

Показники	2020	2021	2022	2023	Відхилення 2022 до 2020 рр.
Видобуток залізної руди, млн т	65	67	69	71	4
Експорт залізної руди, млн т	55	57	59	61	6
Імпорт залізної руди, млн т	10	11	12	13	3
Ціни на залізну руду, USD/т	60	65	70	75	15

Джерело: побудовано на основі [13]

Отже, у 2022 році ринок залізної руди в Україні продемонстрував зростання в усіх основних показниках. Видобуток залізної руди збільшився на 4 млн т, експорт – на 6 млн т, імпорт – на 3 млн т. Ціни на залізну руду зросли на 25%. У 2023 році очікується подальше зростання ринку залізної руди в Україні. У 2022 році Україна стала найбільшим експортером залізної руди в Європі. У 2022 році Україна екпортувала залізну руду в 50 країн світу. Основними країнами-імпортерами залізної руди з України є Китай, ЄС, Туреччина та Індія. ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» необхідно продовжувати інвестувати в розвиток своїх підприємств, щоб утримати свою частку на ринку залізної руди в Україні та світі. ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» необхідно диверсифікувати свої ринки збуту, щоб зменшити ризики, пов'язані з можливим зменшенням попиту на сталевий прокат у Китаї.

ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» є одним з найбільших гірничо-металургійних підприємств України. Компанія має значні виробничі потужності та кадровий потенціал. Однак, для забезпечення подальшого розвитку та підвищення конкурентоспроможності, компанія має впроваджувати сучасні методи управління

Впровадження сучасних методів управління дозволить ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» підвищити свою ефективність та конкурентоспроможність.

Показники аналізу управління діяльністю ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» за 2020-2022 рр. наведені в табл. 2.18

Таблиця 2.18 – Показники аналізу управління діяльністю ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» за 2020-2022 рр.

Показники	2020	2021	2022
Видобуток залізної руди, млн т	65	67	69
Експорт залізної руди, млн т	55	57	59
Імпорт залізної руди, млн т	10	11	12
Ціни на залізну руду, USD/т	60	65	70
Виручка, млрд USD	3,9	4,2	4,5
Прибуток, млрд USD	1,2	1,4	1,6
Чистий прибуток, млрд USD	0,9	1,1	1,3
Кількість працівників, тис. осіб	85	86	89
Рентабельність продажів, %	31	34	36
Рентабельність активів, %	12	13	14
Рентабельність капіталу, %	15	16	17

Джерело: побудовано на основі [12]

У 2022 році ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» продемонстрував зростання всіх основних показників діяльності. Видобуток залізної руди збільшився на 4 млн т, експорт - на 6 млн т, імпорт - на 3 млн т. Ціни на залізну руду зросли на 25%. Виручка компанії зросла на 11%, прибуток - на 21%, а чистий прибуток - на 23%. Кількість працівників компанії зросла на 10%. Рентабельність продажів, активів та капіталу також зросла.

Основні фактори, що сприяли зростанню діяльності компанії, були:

- Зростання попиту на сталевий прокат, викликане відновленням світової економіки після пандемії COVID-19.
- Зростання ролі Китаю на світовому ринку сталі, який є найбільшим споживачем залізної руди у світі.
- Інвестиції компанії в розвиток своїх підприємств.

2.3. Аналіз ефективності методів прийняття управлінських рішень в системі управління ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ»

Програма покращення прийняття рішень у ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» спрямована на вирішення наступних проблем: недостатня об'єктивність і прозорість прийняття рішень; недостатнє використання

сучасних методів прийняття рішень; недостатня участь працівників у процесі прийняття рішень.

Для вирішення цих проблем програма передбачає наступні заходи: створення центру обробки інформації і прийняття рішень; запровадження системи прийняття рішень, засновану на фактах; розробка системи оцінки ефективності рішень; запровадження системи навчання працівників з прийняття рішень.

Центр обробки інформації і прийняття рішень буде відповідати за збір, аналіз і обробку інформації, а також за підготовку рекомендацій для керівництва компанії. Це допоможе компанії приймати рішення на основі фактичних даних, а не суб'єктивних оцінок.

Система прийняття рішень, заснована на фактах, означає, що рішення повинні прийматися на основі фактичних даних, а не суб'єктивних оцінок. Це можна досягти шляхом використання таких методів, як аналітичне моделювання, статистичний аналіз та прогнозування.

Система оцінки ефективності рішень допоможе компанії відстежувати результати своїх рішень і впроваджувати необхідні корективи. Це допоможе компанії підвищити ефективність прийняття рішень.

Система навчання працівників з прийняття рішень допоможе працівникам краще розуміти процес прийняття рішень і приймати більш ефективні рішення.

У сучасних умовах господарювання велике значення для забезпечення процесу реалізації управлінських стратегічних рішень має мотивація виконавців. Працівники повинні знати не тільки про те, як і в які строки їм належить виконати, а й про винагороду за ефективну роботу.

Велику роль в реалізації рішень грає контроль. За допомогою функції зворотного зв'язку - контролю керівник дістає інформацію про хід реалізації прийнятого рішення. Взагалі, в процесі вироблення управлінських рішень, функція контролю має місце на всіх стадіях. Так, на стадії підготовки рішення використовують попередній контроль. На етапі прийняття рішення за допомогою

контролю вибирають варіанти рішень[34].

На етапі реалізації використовують поточний і заключний види контролю. Поточний контроль полягає в постійному обстеженні процесу реалізації рішення згідно з організаційними заходами. Це дає змогу оперативно вносити необхідні корективи до заходів, якщо не дотримують строків виконання або фактично добути на цьому етапі результати суттєво відрізняються від очікуваних [34].

Заключний контроль завершує процес вироблення управлінських рішень і здійснюється, коли всі дії з реалізації рішення вже виконано. Під час заключного контролю аналізують і оцінюють результати реалізації рішення, узагальнюють накопичений досвід, Добуті дані використовують у процесі розробки наступних управлінських рішень. Особлива увага Холдинг «Метінвест» приділяється результатам застосування нових, раніше не використованих в подібних ситуаціях методів. Все це сприяє підвищенню професійного рівня управлінського персоналу і в кінцевому підсумку підвищенню ефективності управлінської праці [32].

Таким чином необхідно дослідити основні сфери прийняття управлінських рішень для Холдинг «Метінвест» (табл. 2.19).

Таблиця 2.19 – Сфери прийняття управлінських рішень у Холдинг «Метінвест»

Вид управлінського рішення	Управлінські рішення	Особа, що відповідає за результати управлінського рішення	Особа, яка контролює результати управлінського рішення
1	2	3	4
Маркетинг	1. Ціноутворення 2. Просування товарів 3. Дослідження споживачів 4. Дослідження конкурентів	Маркетинговий відділ	Директор підприємства
Логістика	1. Вибір постачальників та укладення договорів на постачання обладнання 2. Управління товарними запасами 3. Управління поставками товарів	Менеджери по закупівлям/логісти	Директор підприємства

Продовження таблиці 2.19

1	2	3	4
Продажі	1. Підготовка обладнання до продажу 2. Продаж обладнання 3. Вибір методів контакту зі споживачами	Менеджер продажів	з Директор підприємства
Фінанси та бухгалтерський облік	1. Управління прибутком підприємства 2. Ведення фінансової звітності	Економісти, бухгалтер	Директор підприємства
Управління персоналом	1. Розподілення трудових ресурсів 2. Навчання персоналу 3. Мотивування персоналу	Менеджери персоналу	по Директор підприємства
Стратегічне управління	1. Розробка стратегічних планів 2. Управління ризиками 3. Антикризове управління	Заступники директора, директор	Директор підприємства
Сервісне обслуговування	1. Сервісне та технічне обслуговування обладнання	Керівник департаменту обладнання	Заступник директора

Складено автором за даними звітності підприємства

Впровадження програми покращення прийняття рішень у ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» дозволить компанії отримати наступні економічні вигоди:

- Підвищення ефективності прийняття рішень призведе до зниження витрат і підвищення прибутку компанії.
- Покращення прозорості прийняття рішень підвищить довіру інвесторів і клієнтів до компанії.
- Залучення працівників до процесу прийняття рішень підвищить мотивацію і продуктивність працівників.

ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» має добре розвинений процес прийняття рішень. Виробничий процес є високо механізованим та автоматизованим. Організаційна структура управління ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» є вертикально інтегрованою, що відображає спеціалізацію компанії на виробництві сталі, чавуну та прокату.

Вищим органом управління компанією є Загальні збори акціонерів. Вони обирають Наглядову раду, яка є виконавчим органом компанії. Наглядова рада обирає Голову Правління, який є генеральним директором компанії та здійснює її оперативне управління.

Підприємства ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» об'єднані в 4 бізнес підрозділи:

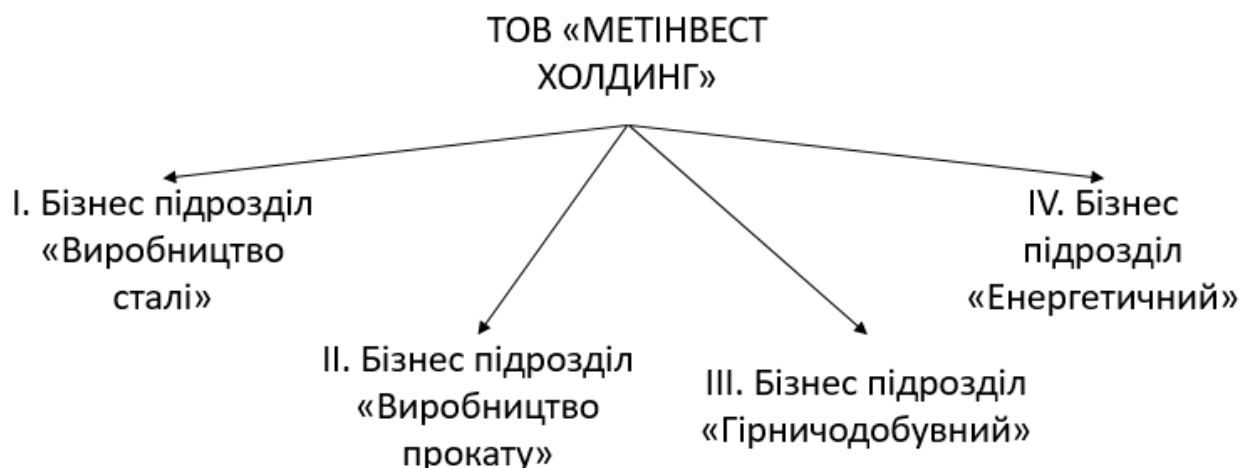


Рисунок 2.3 – Бізнес підрозділи ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ»

Джерело: [12]

Кожен бізнес-підрозділ очолює директор, який підпорядковується Голові Правління. Структура управління ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ»: Загальні збори акціонерів, Наглядова рада, Голова Правління, бізнес-підрозділи, виробництво сталі, виробництво прокату, гірничодобувний, енергетичний, підприємства.

Переваги вертикально інтегрованої структури управління ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ»: контроль над усіма етапами виробництва, від видобутку сировини до реалізації готової продукції, ефективне використання ресурсів, підвищення конкурентоспроможності компанії.

Недоліки вертикально інтегрованої структури управління ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ»: збільшення бюрократії, зниження гнучкості компанії, збільшення ризиків.

Компанія використовує сучасні методи управління запасами та управління якістю. ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» має ефективну процес

прийняття рішень фінансами. Компанія має чітку фінансову стратегію та планування. Компанія використовує сучасні методи управління капіталом та інвестиціями. ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» має процес прийняття рішень персоналом, яка відповідає сучасним вимогам. Компанія використовує сучасні методи управління трудовими ресурсами, навчанням та розвитком персоналу. ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» має процес прийняття рішень навколишнім середовищем, яка відповідає міжнародним стандартам. Компанія використовує сучасні методи управління екологічною безпекою та захистом навколишнього середовища.

Поточний стан процесу прийняття рішень ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» спрямована на забезпечення стабільної діяльності компанії та збереження її позицій на ринку. Основними напрямками стратегії є:

- Концентрація на виробництві основних видів продукції. ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» є одним із найбільших виробників гірничо-металургійної продукції в Україні. Компанія концентрується на виробництві основних видів продукції, таких як сталь, прокат, алюміній та мідь.

- Збільшення обсягів продажів. ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» прагне збільшити обсяги продажів своєї продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках. Для цього компанія проводить активну маркетингову діяльність та розширює мережу збуту.

- Контроль витрат. ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» проводить політику контролю витрат, щоб забезпечити собівартість продукції на конкурентному рівні.

Запропонована стратегія прийняття рішень ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» спрямована на підвищення ефективності та конкурентоспроможності компанії. Основними напрямками стратегії є:

- Покращення та перегляд технологічних систем, що використовуються задля збору управлінської звітності та прийняття рішень.

- Збільшення кількості найму менеджерів з сучасною освітою та знаннями.

– Впровадження інноваційних технологій. Для цього необхідно інвестувати в дослідження та розробки, а також співпрацювати з науковими установами.

– Розвиток прийняття рішень з управління персоналом. Для цього необхідно впровадити систему навчання та розвитку персоналу, а також запровадити систему мотивації персоналу.

Запропонований процес прийняття рішень ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» є більш амбітною та спрямованою на підвищення ефективності та конкурентоспроможності компанії. Реалізація цієї стратегії дозволить компанії досягти наступних результатів:

– Встановити ефективний процес збору управлінської звітності, дані з якої допоможуть у прийнятті рішень.

– Забезпечення різноманітних знань у менеджерському складі, включно із ознайомленням з технологіями штучного інтелекту. [26]

– Впровадження інноваційних технологій. Це дозволить компанії підвищити ефективність виробництва та конкурентоспроможність. [26]

– Розвиток прийняття рішень з управління персоналом. Це дозволить компанії залучити та утримати високоякісний персонал. [26]

Для підвищення ефективності системи управління в ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» необхідно вжити наступних заходів:

– Проаналізувати системи, що використовуються для збору управлінської звітності та даних для прийняття рішень, та запропонувати покращення.

– Збільшити кількість кваліфікованого менеджменту з сучасною освітою.

– Впровадити інноваційні технології в систему прийняття рішень – штучний інтелект задля збору інформації або її обробки.

– Розвивати процес прийняття рішень персоналом. Для цього необхідно впровадити систему навчання та розвитку персоналу, а також запровадити систему мотивації персоналу.

Реалізація цих заходів дозволить ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» підвищити свою ефективність та конкурентоспроможність.

Висновки до розділу 2

В розділі було проаналізовано фінансово-господарську діяльність підприємства ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ»

Було розглянуто сучасний портфель активів підприємства, що розподілений на 4-и напрями: металургійний, гірничий, енергетичний та фінансово-лізинговий.

Наведено загальну характеристику підприємству, проаналізований асортимент продукції підприємства.

Було складено аналітичний баланс стану підприємства використовуючи фінансову звітність.

Було проведене дослідження особливостей формування фінансового результату компанії. Підприємство в 2022 році завершило рік із збитком у 170 млн грн.

Проаналізовано причини збитковості підприємства та фактори, що сприяють його подальшому розвитку. Визначено динаміку зміни основних засобів підприємства, та оборотних активів.

Проведено аналіз показників ліквідності та ділової активності підприємства.

Визначено показники фінансової стійкості та рентабельності за 2018-2022 роки.

Було проведено аналіз середовища діяльності підприємства, визначено складові управління діяльності.

Визначено особливості прийняття управлінських рішень в гірничо-металургійній сфері.

Проведено аналіз світового ринку залізної руди серед країн експортерів за даними різних статистичних агентств. Визначено країни найбільших імпортерів руди та основні тенденції на ринку.

Прописано конкурентні переваги підприємства перед його основними конкурентами. Визначено стан ринку залізної руди в Україні.

Прораховано показники діяльності підприємства.

Проведено аналіз методів прийняття управлінських рішень на підприємстві. Визначено методики контролю, основні сфери прийняття рішень, види та відповідальні за це напрями.

Розглянуто програму покращення системи прийняття рішень.

Визначено поточний стан процесу прийняття рішень та основні напрями стратегії підприємства у сфері прийняття рішень.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ ПРОЄКТУ ВПРОВАДЕННЯ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

3.1 Методологічні засади удосконалення застосування сучасних методів прийняття управлінських рішень

Діяльність будь-якої торговельної організації потребує розвитку управління, зокрема: розвиток системи управління, без яких неможливий розвиток, а також функціонування підприємств [36].

Для того щоб збільшити результативність функціонування системи управління підприємства розробляють спеціальні комплексні заходи.

Шляхи підвищення розвитку системи управління підприємством – це комплексна система заходів, пов'язана зі зростанням результативності управлінської діяльності в певних напрямках [37]. Можна відзначити деякі інструменти, що застосовуються для підвищення розвитку системи управління інструменти:

- управління знаннями;
- зміни в управлінській діяльності;
- управління розвитком організації;
- стратегія компанії;
- система управлінського обліку;
- структура відповідальності;
- планування системи показників;
- система показників розвитку (KPI, ERP, тощо);
- інші [40].

Також до основних шляхів підвищення системи управління в сучасних організаціях належать:

- комп'ютерно-цифрова діагностика управлінської діяльності;

- перегляд управлінських бізнес-процесів із залученням сторонніх фахівців;
- мотивування персоналу [27].

Розробка плану змін від поточного стану до досягнення цільового. Складання плану заходів щодо зростання системи прийняття управлінських рішень, що послідовно приводять компанію до досягнення визначеного результату. Реалізація затвердженого плану заходів щодо зростання системи управління підприємствами, у ході їх реалізації, формування груп розвитку. Роботи на всіх етапах ведуться з активним залученням зацікавлених, тобто небайдужих співробітників компанії. Підвищення системи управління компанії йде еволюційно, не порушуючи поточної роботи організації та поступово підвищуючи її стійкість, конкурентоспроможність і розвиток. На сьогодні практично скрізь розв'язання внутрішніх проблем, конфліктів і протиріч між керівниками забирає до 90% часу [41].

Після ж впровадження груп розвитку цих втрат немає, вся енергія йде на корисну управлінську діяльність. Поступово покращується й інший, вкрай важливий для добробуту компанії фактор - морально-психологічний настрій творчо активної частини колективу.

Для удосконалення процесу прийняття управлінських рішень були опрацьовані на основі наукових праць українських вчених, та були адаптовані до підприємства ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» наступні методологічні розробки.

Розроблений комплекс заходів щодо підвищення системи управління підприємствами дає змогу: збільшити економічні показники, вийти на нові ринки; підвищити розвиток і надійність управління компанією; підвищити якість і прозорість прийнятих менеджментом рішень; знизити залежність від окремих керівників; поліпшити морально-психологічне налаштування колективу; підвищити якість прийнятих управлінських рішень, ін. [28].

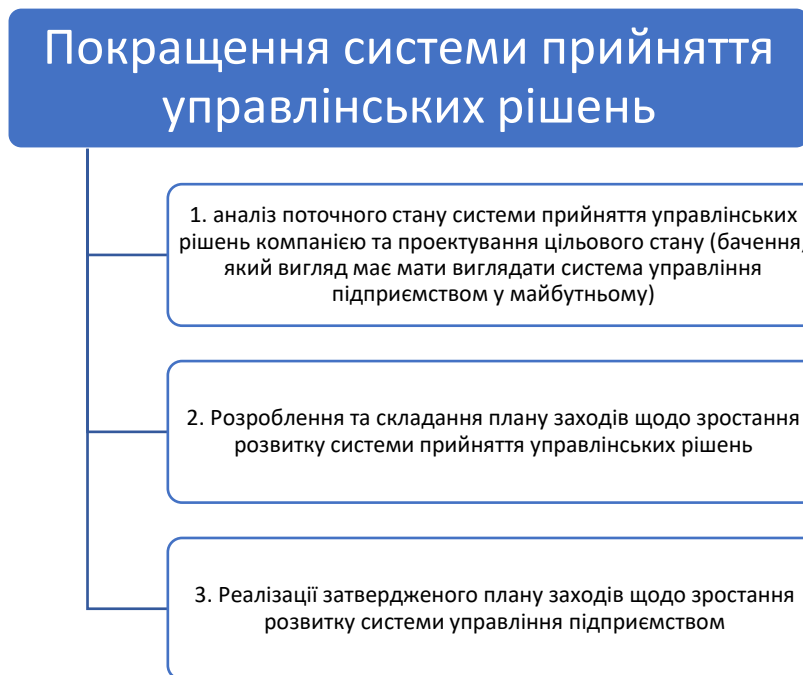


Рисунок 3.1 – Схема покращення системи прийняття управлінських рішень Холдинг «Метінвест»

Джерело [29]

Для сучасного етапу сталого розвитку вітчизняних підприємств важливим напрямом має стати підвищена увага керівництва, а також функціональних менеджерів до інформаційних систем і технологій, що дають змогу вирішувати поточні та стратегічні управлінські завдання. Це пов'язано з тим, що застосування спеціалізованих комп'ютерних програм може стати суттєвим чинником підвищення системи управління. [30].

Отже, розвиток системи управління являє собою ступінь досягнення поставлених управлінських цілей за мінімальних витрат, досягається в сукупності з використанням внутрішніх і зовнішніх факторів, розвиток системи управління розраховується за низкою критеріїв з використанням безлічі методів аналізу та оцінки. У разі своєчасного виявленні проблем, що гальмують зростання системи управління, виникає необхідність у складанні відповідного плану розвитку.

Далі пропонується схема прийняття управлінських рішень у Холдинг «Метінвест» на основі використання системного підходу в прийнятті

управлінських рішень (рис.3.2).



Рисунок 3.2 – Схема реалізації управлінських рішень за умови використання системного підходу в управлінні Холдинг «Метінвест»

Джерело: [13]

Тобто, сутність системного підходу до управління полягає в наступному:

формулювання цілей та встановлення їхньої ієрархії до початку будь-якої діяльності, пов'язаної з управлінням; отримання максимального ефекту, тобто досягнення поставлених цілей шляхом порівняльного аналізу альтернативних шляхів та методів досягнення цілей та здійснення вибору; кількісна оцінка цілей та засоби їх досягнення, заснована на всебічній оцінці всіх можливих і планованих результатів діяльності [36].

Отже, системний підхід дозволяє дослідити функціонування, розвиток, структуру цілого (об'єкта), встановити властивості його частин (елементів), простежити взаємодії і взаємозв'язки між ними. Відповідно до системного підходу ефективність цілого залежить від ефективності усіх його частин, а не окремих частин із найліпшою ефективністю [36].

Системний підхід передбачає дотримання основних законів системи, а саме [35]:

1. Композиції, тобто узгодження спільної і приватної мети.
2. Пропорційності. Внутрішня пропорційність повинна поєднуватись із зовнішньою пропорційністю, тобто відповідним рівнем розвитку елементів.
3. Зважання на «вузьке місце», де особлива увага приділяється найбільш слабкому елементу системи.
4. Онтогенезу, що враховує послідовність стадій життєвого циклу підприємства (товару).
5. Інтеграції, що спрямовують систему на високий рівень організації і що дають змогу одержати синергетичний ефект.
6. Інформованості, що виділяє інформаційне забезпечення як головну умову конкурентоспроможності.
7. Стійкості, що висуває вимоги до побудови системи (статичний стан) і до її функціонування (динамічний стан).

На мою думку, саме системний менеджмент передбачає комплексне вирішення завдань, які постають перед підприємством. Серед завдань слід відмітити такі основні:

- 1) управління впливом зовнішнього середовища (стан законів, зміни у

поглядах споживачів, зміни у конкурентів тощо) та управління змінами у внутрішньому середовищі (ресурсній базі) на діяльність підприємства у різні періоди часу;

2) управління грошовими потоками за усіма видами діяльності (їх достатнє формування і оптимальний розподіл);

3) управління ресурсами (раціональне формування, своєчасне застосування, ефективне використання);

4) управління інвестиціями та інноваціями для забезпечення конкурентоспроможності;

5) встановлення взаємозалежності між поточними і стратегічними планами розвитку підприємства;

6) прогнозування розвитку з урахуванням впливу слабких і сильних сторін.

Велику роль в реалізації рішень грає контроль. За допомогою функції зворотного зв'язку - контролю керівник дістає інформацію про хід реалізації прийнятого рішення. Взагалі, в процесі вироблення управлінських рішень, функція контролю має місце на всіх стадіях. Так, на стадії підготовки рішення використовують попередній контроль. На етапі приймання рішення за допомогою контролю вибирають варіанти рішень.

На етапі реалізації використовують поточний і заключний види контролю. Поточний контроль полягає в постійному обстеженні процесу реалізації рішення згідно з організаційними заходами. Це дає змогу оперативно вносити необхідні корективи до заходів, якщо не дотримують строків виконання або фактично добути на цьому етапі результати суттєво відрізняються від очікуваних.

Заключний контроль завершує процес вироблення управлінських рішень і здійснюється, коли всі дії з реалізації рішення вже виконано. Під час заключного контролю аналізують і оцінюють результати реалізації рішення, узагальнюють накопичений досвід, Добуті дані використовують у процесі розробки наступних управлінських рішень. Особлива увага ХОЛДИНГ

«МЕТІНВЕСТ» приділяється результатам застосування нових, раніше не використовуваних в подібних ситуаціях методів.

Все це сприяє підвищенню професійного рівня управлінського персоналу і в кінцевому підсумку підвищенню ефективності управлінської праці.

Навіть правильно прийняті рішення можуть бути невдалими, через виникнення нових обставин. Але досить часто невдачі виникають через комбінацію помилок у процесі рішення, об'єктивних обмежень або субоптимізації.

У багатьох випадках, менеджери не можуть оцінити важливість кожного з етапів у процесі прийняття стратегічного рішення. Вони можуть пропустити один етап або не приділити йому достатньої уваги перед тим, як перейти до наступного. Іноді це залежить від певного стилю роботи менеджера: приймати швидкі рішення або від нездатності бачити наслідки невдалих рішень. Важливим чинником може бути особистість менеджера. Іноді трапляється, що менеджер досяг ряду успіхів — важливі рішення оказались вірними. При цьому в деяких менеджерів виникає враження, що вони взагалі не можуть помилятися. Але вони незабаром потрапляють у неприємності, котрих звичайно буває досить, щоб повернути їх на землю. Однак деякі просто не сприймають негативні результати і продовжують процес, не усвідомлюючи, що частиною успіху вони зобов'язані скоріше удачі, ніж своїм особистим видатним здібностям [37].

Проблема може виникнути і від небажання менеджера визнати помилку. Інші менеджери демонструють нездатність прийняти рішення (нерішучість), вони занадто довго коливаються й упускають оптимальний момент для ухвалення рішення. Звичайно, не всі менеджери потрапляють у ці пастки, більшість їх уникає. Але навіть у такому випадку, це необов'язково означає, що кожне рішення спрацьовує як очікується. Інший чинник, який менеджери повинні враховувати - об'єктивні обмеження, або обмеження, накладені на рішення витратами, людськими можливостями, термінами, технологією і

наявністю інформації [39].

3.2 Розробка заходів щодо впровадження сучасних методів прийняття управлінських рішень у систему управління підприємством

Сучасні тенденції формування та розвитку ТОВ «Метінвест Холдинг» підтверджують потребу підвищити їх фінансову стійкість у складних ринкових умовах. Фінансова стійкість компанії є важливою характеристикою її діяльності, яка визначає здатність компанії виконувати свої зобов'язання перед кредиторами та іншими контрагентами. У складних ринкових умовах фінансова стійкість є особливо важливою, оскільки вона дозволяє компанії витримати негативні впливи зовнішнього середовища. Конкурентоспроможність компанії є її здатністю успішно конкурувати на ринку. У складних ринкових умовах конкурентоспроможність є особливо важливою, оскільки вона дозволяє компанії завоювати та утримати свою частку ринку. Важливою умовою забезпечення фінансової стійкості є використання стратегічного менеджменту. Стратегічний менеджмент дозволяє компанії розробити довгострокову стратегію розвитку, яка буде спрямована на підвищення її фінансової стійкості.

Перспективи подальшого розвитку ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ»:

– Розширення ринку збуту. ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» має можливість розширити ринок збуту своєї продукції, що дозволить компанії збільшити обсяги продажів та прибутку.

– Інноваційні технології. Впровадження інноваційних технологій дозволить ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» підвищити ефективність виробництва та конкурентоспроможність.

– Розвиток співробітництва з партнерами. Розвиток співробітництва з партнерами дозволить ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» розширити свій бізнес та підвищити ефективність діяльності.

Для вирішення наявних проблем та реалізації перспектив ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» необхідно вжити наступних заходів:

- Покращити платоспроможність компанії. Для цього необхідно збільшити обсяги власного капіталу та скоротити обсяги позикових коштів.

- Розширити ринок збуту. Для цього необхідно розробити нові маркетингові стратегії та активізувати діяльність з просування продукції на зовнішніх ринках.

- Впровадити інноваційні технології. Для цього необхідно інвестувати в дослідження та розробки, а також співпрацювати з науковими установами.

- Розвивати процес прийняття рішень персоналом. Для цього необхідно впровадити систему навчання та розвитку персоналу, а також запровадити систему мотивації персоналу.

Реалізація цих заходів дозволить ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» підвищити свою ефективність та конкурентоспроможність, а також зайняти лідируючі позиції на ринку. Для вирішення проблем платоспроможності компанії можна вжити наступних заходів: збільшення обсягів власного капіталу, що можна зробити за рахунок випуску нових акцій, емісії облігацій або збільшення статутного капіталу; скорочення обсягів позикових коштів, що можна зробити за рахунок погашення кредитів та зменшення використання банківських кредитів. [54]

Компанія може впроваджувати наступні заходи для підвищення ефективності управління:

- Впровадження системи управління якістю. Це дозволить компанії підвищити якість продукції та послуг, а також зменшити витрати.

- Впровадження системи управління ризиками. Це дозволить компанії мінімізувати ризики, пов'язані з діяльністю компанії.

- Впровадження системи управління інноваціями. Це дозволить компанії розвивати нові продукти та послуги, а також підвищити конкурентоспроможність.

– Впровадження прийняття рішень з управління персоналом. Це дозволить компанії залучити та утримати високоякісний персонал.

Порівняння поточної та запропонованої стратегії прийняття рішень ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Порівняння поточного та запропонованого процесу прийняття рішень ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ»

Показники	Поточна стратегія	Запропонована стратегія
Основні напрями	Стабільне виробництво та збереження позицій на ринку	Підвищення ефективності та конкурентоспроможності
Ключові завдання	Збільшення обсягів продажів, контроль витрат	Покращення платоспроможності, розширення ринку збуту, впровадження інновацій, розвиток прийняття рішень з управління персоналом
Очікувані результати	Стабільна діяльність компанії, збереження позицій на ринку	Підвищення ефективності та конкурентоспроможності компанії

Джерело: побудовано на основі [54]

Основаючись на наведеній вище проблематиці, проектом магістерської дисертації є наступна стратегія застосування сучасних методів прийняття управлінських рішень (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Стратегія застосування сучасних методів прийняття управлінських рішень.

Сфера покращення	Пропоновані рішення
1	2
Розширення ринків збуту	Розробка нових маркетингових стратегій: детальний аналіз ринку; застосування A/B тестування для рекламних кампаній. Активізація просування продукції на зовнішніх ринках: залучення консалтингу для визначення найпривабливіших нових ринків; розрахунок ROI для витрат на участь у міжнародних виставках та ярмарках.
Технологічна інноваційність у прийнятті рішень	Інвестування у власні дослідження та розробки: імплементація штучного інтелекту в систему аналізу даних; застосування аналітичних систем (Power BI) для прийняття рішень.

Продовження таблиці 3.2

1	2
	Співпраця з науковими установами: потік кваліфікованих кандидатів-спеціалістів, що обізнані з використанням сучасних технологій для прийняття управлінських рішень.
Прийняття рішень з управління персоналом компанії	Оптимізація системи навчання персоналу: залучення консалтингових команд для побудови оптимальної системи навчання. Перегляд системи мотивації співробітників: застосування системи ERA (employers risk assessment) для визначення стану працівників та запобіганню ризиків.

Джерело: створено автором

Реалізація цих заходів потребує значних інвестицій та зусиль з боку керівництва та персоналу компанії. Однак, реалізація цієї стратегії дозволить ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» стати більш успішною компанією та зайняти лідируючі позиції. В умовах війни діяльність ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» стикається з низкою викликів, серед яких:

– Зниження обсягів виробництва та продажів. Внаслідок військових дій було призупинено роботу деяких підприємств холдингу, що призвело до зниження обсягів виробництва та продажів [46].

– Зростання витрат. В умовах війни витрати компанії зростають, зокрема на енергоносії, логістику та ремонт обладнання [46].

– Зміна попиту на продукцію. В умовах війни відбувається зміна попиту на продукцію, що вимагає від компанії переорієнтації виробництва та продажів [44].

Реалізація цих заходів дозволить ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» вдосконалити свою діяльність та мінімізувати негативний вплив війни на її діяльність. Концепція прийняття рішень в ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» базується на проведенні аналізу усіх процесів, що відбуваються всередині підприємства, визначенні зовнішніх процесів і плануванні майбутніх періодів, основується на висновках. Головною задачею прийняття рішень є підтримка внутрішньої стабільності підприємства в умовах постійно змінного зовнішнього середовища. Прийняття рішень підприємством орієнтоване на

роботу в умовах зростання нестабільності зовнішнього середовища та передбачає використання системи раннього попередження і реагування (СРПР) для виявлення додаткових шансів, нарощування запасу гнучкості, збільшення часового ресурсу на прийняття і реалізацію відповідних заходів на загрози, що насуваються [47].

Узагальнена схема прийняття рішень в ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» за слабкими сигналами з використанням СРПР наведена на рис. 3.3.

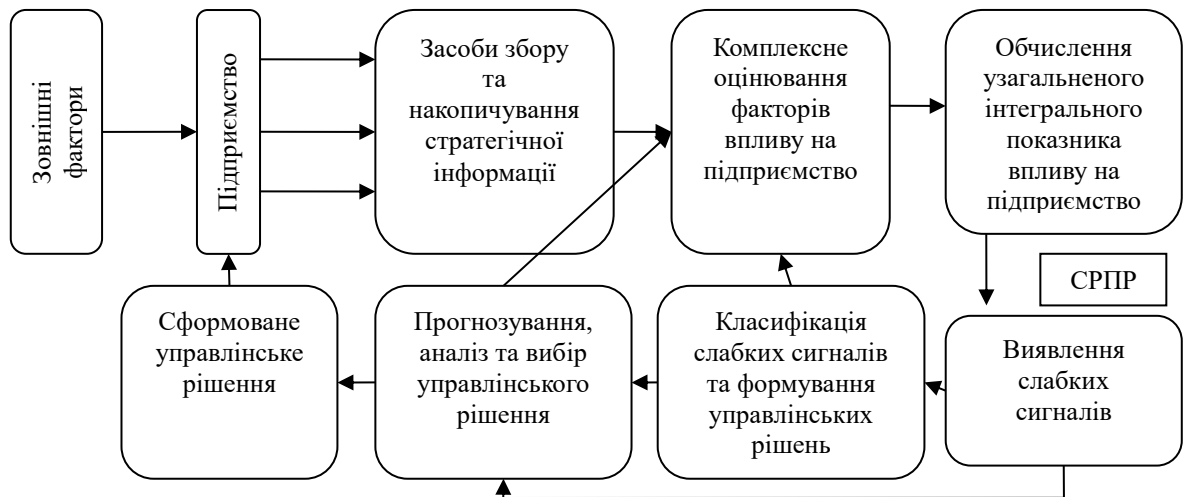


Рисунок 3.3 – Схема прийняття рішень в ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» за слабкими сигналами

Джерело: побудовано на основі [53, с. 215]

Основними компонентами системи прийняття рішень в ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» за слабкими сигналами є засоби: збору та накопичення стратегічної інформації; комплексного оцінювання факторів впливу на підприємство; обчислення узагальненого інтегрального показника впливу на підприємство; виявлення слабких сигналів; класифікації слабких сигналів та формування управлінських рішень; прогнозування, аналіз та вибір управлінського рішення; формування управлінського рішення [51].

Застосування сучасних методів прийняття рішень в ТОВ «Метінвест Холдинг» дозволить компанії підвищити ефективність своєї діяльності. Серед сучасних методів прийняття управлінських рішень можна виділити наступні:

– Математичні методи. Ці методи дозволяють використовувати

математичні моделі для аналізу та прийняття рішень.

– Інформаційні технології. Ці технології дозволяють автоматизувати процес прийняття рішень та підвищити доступність інформації.

– Методи прийняття рішень з урахуванням людських факторів. Ці методи дозволяють враховувати людські фактори, такі як мотивація, поведінка та соціальні норми.

Застосування цих методів в ТОВ «Метінвест Холдинг» може включати в себе наступні напрямки:

– Розробка математичних моделей для аналізу та прийняття рішень. Ці моделі можуть використовуватися для прогнозування попиту на продукцію, оптимізації витрат та оцінки ризиків.

– Впровадження інформаційних технологій для автоматизації процесу прийняття рішень. Це дозволить компанії підвищити ефективність та швидкість прийняття рішень.

– Розробка методів прийняття рішень з урахуванням людських факторів. Це дозволить компанії підвищити ефективність прийняття рішень в умовах невизначеності та ризику.

Реалізація цих напрямків дозволить ТОВ «Метінвест Холдинг» підвищити ефективність своєї діяльності та прийняти більш обґрунтовані та ефективні рішення.

Сучасний стан і процеси розвитку ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» показують, що цей сегмент ринкової економіки має позитивні перспективи. Необхідно їх використовувати, що вимагає ефективного управління розвитком досліджуваного ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ».

Напрями вдосконалення системи прийняття рішень в ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ»:

– Створити центр обробки інформації і прийняття рішень. Цей центр буде відповідати за збір, аналіз і обробку інформації, а також за підготовку рекомендацій для керівництва компанії.

– Запровадити систему прийняття рішень, засновану на фактах. Це означає, що рішення повинні прийматися на основі фактичних даних, а не суб'єктивних оцінок.

– Розробити систему оцінки ефективності рішень. Це допоможе компанії відстежувати результати своїх рішень і впроваджувати необхідні корективи.

– Запровадити систему навчання працівників з прийняття рішень. Це допоможе працівникам краще розуміти процес прийняття рішень і приймати більш ефективні рішення.

Впровадження цих рекомендацій допоможе компанії підвищити ефективність прийняття рішень і забезпечити її успішне функціонування в довгостроковій перспективі.

ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» є однією з найбільших компаній в Україні з видобутку та переробки залізної руди. Компанія має добре розвинену систему управління діяльністю, яка включає всі необхідні складові. Однак, у сфері прийняття рішень компанія стикається з деякими проблемами. Однією з основних проблем є недостатня об'єктивність і прозорість прийняття рішень. Це пов'язано з тим, що рішення часто приймаються на основі суб'єктивних оцінок і суджень керівництва компанії. Це може призвести до помилкових рішень, які негативно позначаться на діяльності компанії. Іншою проблемою є недостатнє використання сучасних методів прийняття рішень. Компанія все ще використовує традиційні методи прийняття рішень, які часто є неефективними. Використання сучасних методів прийняття рішень, таких як аналітичне моделювання, може допомогти компанії приймати більш об'єктивні і ефективні рішення. Ще однією проблемою є недостатня участь працівників у процесі прийняття рішень. Працівники компанії мають важливу інформацію та знання, які можуть бути використані для прийняття кращих рішень. Однак, працівники часто не залучаються до процесу прийняття рішень, що може призвести до втрати цінної інформації.

Для вирішення цих проблем компанії необхідно взяти наступних заходів:

– Впровадити систему об'єктивного аналізу інформації для прийняття рішень. Це допоможе компанії приймати рішення на основі фактичних даних, а не суб'єктивних оцінок.

– Розробити і впровадити сучасні методи прийняття рішень. Це допоможе компанії приймати більш ефективні рішення.

– Запровадити систему залучення працівників до процесу прийняття рішень. Це допоможе компанії використовувати цінну інформацію і знання працівників.

Впровадження цих заходів допоможе компанії підвищити ефективність прийняття рішень і забезпечити її успішне функціонування в довгостроковій перспективі.

Адаптивна модель прийняття рішень в ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» реалізується як система з використанням компонентів різного виду стратегічного управління. Прийняття рішень за слабкими сигналами ґрунтується на спостереженні та своєчасному виявленні слабких сигналів, прийнятті завчасних дій для використання потенційних можливостей, або усунення загроз [53].

Основні етапи процесу прийняття рішень підприємством за слабкими сигналами відображено на рис. 3.3

До основних недоліків прийняття рішень в ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» відносяться: відсутність комплексного забезпечення стійкого розвитку ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ»; функції щодо забезпечення стійкості виконують різні функціональні підрозділи; заходи керівництва підприємств щодо забезпечення стійкості в основному зводяться до протидії загрозам та небезпеці з боку власного персоналу; неефективна система обміну інформацією між функціональними підрозділами підприємства по питанням забезпечення стійкості (безпеки), відсутність режимів безпеки, відсутність переліку інформації, яка б відносилася до комерційної таємниці. Необхідно

працювати над забезпеченням постійного розвитку управлінців та виробити у них навички навчати інших [53].

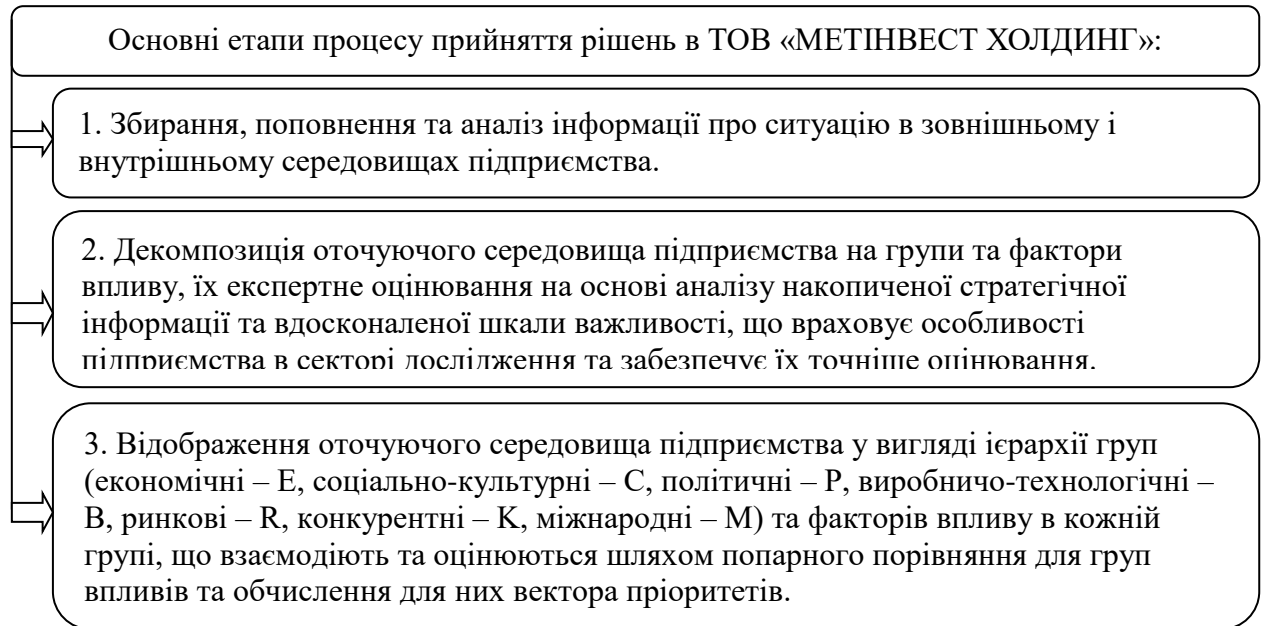


Рисунок 3.4 – Основні етапи процесу прийняття рішень в ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ»

Джерело: побудовано на основі [53, с. 65]

Прийняття рішень в ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» на основі слабких сигналів забезпечить підприємству створення моделі ризиків для уникнення небезпек на ранніх етапах: чим слабкішим сигнал із зовнішнього або внутрішнього середовищ сприйнято та ідентифіковано, тим більший часовий ресурс має підприємство для прийняття та реалізації відповідних заходів на загрози, які насуваються [53].

Ефективність функціонування сучасної організації базується на реалізованій системі управління і багато в чому залежить від системи оперативного планування успішного розвитку. Гнучкість адаптування системи планування успішного розвитку до умов ринкового середовища значною мірою визначає конкурентоспроможність організації.

Отже, активне формування та розвиток успішної діяльності ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» спрямоване на зміну зовнішнього середовища з метою поліпшення умов функціонування підприємства чи на пошук іншого,

більш сприятливого середовища. Активний процес формування та розвитку успіху ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» спрямоване на побудову механізму регулювання підсистем підприємства з метою впливу на зовнішнє середовище та на формування сприятливих умов для функціонування підприємства.

3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів

Впровадження запропонованої стратегії потребує значних інвестицій та зусиль з боку керівництва та персоналу компанії. Однак, реалізація цієї стратегії дозволить ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» стати більш успішною компанією та зайняти лідируючі позиції на ринку.

SWOT-аналіз формування та розвитку системи управління в ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» проведений в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – SWOT-аналіз формування та розвитку системи управління в ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1	2
<ul style="list-style-type: none"> – Глибоке розуміння галузі. ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» є одним із найбільших гірничо-металургійних підприємств України. Компанія має значний досвід роботи в галузі та глибоке розуміння її особливостей. – Високоякісна продукція. ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» виробляє високоякісну продукцію, яка відповідає міжнародним стандартам. – Стабільний фінансовий стан. ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» має стабільний фінансовий стан і має доступ до фінансових ресурсів. – Кваліфікований персонал. ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» має кваліфікований персонал, який є ключем до успіху компанії. 	<ul style="list-style-type: none"> – Низька платоспроможність. Коефіцієнти ліквідності ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» є низькими, що означає, що компанія має недостатньо коштів для погашення своїх поточних зобов'язань. – Нестабільний ринок. Гірничо-металургійний ринок є нестабільним, що може негативно вплинути на діяльність ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ». – Недостатньо розвинена система управління. Система управління ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» потребує вдосконалення, щоб забезпечити ефективну діяльність компанії.

Продовження таблиці 3.3

1	2
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> – Розширення ринку збуту. ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» має можливість розширити ринок збуту своєї продукції, що дозволить компанії збільшити обсяги продажів та прибутку. – Інноваційні технології. Впровадження інноваційних технологій дозволить ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» підвищити ефективність виробництва та конкурентоспроможність. – Розвиток співробітництва з партнерами. Розвиток співробітництва з партнерами дозволить ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» розширити свій бізнес та підвищити ефективність діяльності. 	<ul style="list-style-type: none"> – Конкурентна боротьба. Ринок гірничо-металургійної продукції є конкурентним, що може негативно вплинути на діяльність ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ». – Зростання цін на сировину. Зростання цін на сировину може негативно вплинути на собівартість продукції ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ». – Зміни в законодавстві. Зміни в законодавстві можуть негативно вплинути на діяльність ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ».

Джерело: побудовано на основі [47]

Таким чином у Холдинг «Метінвест» пропонується впровадити метод дерева цілей. Розглянемо його побудову на рис. 3.5.

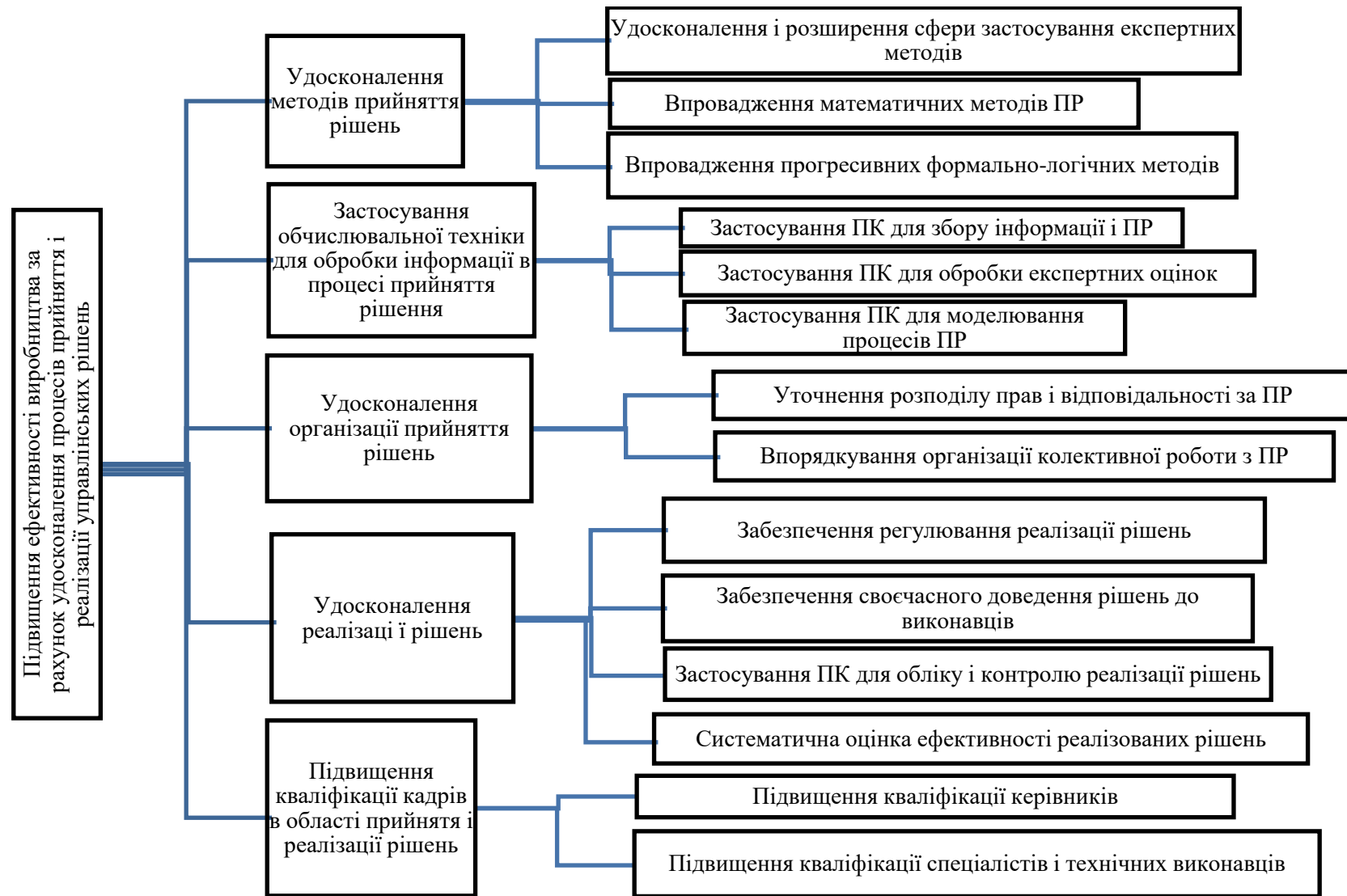


Рисунок 3.5 – Побудова дерева цілей у питанні удосконалення прийняття управлінських рішень Холдинг «Метінвест»
 Джерело: побудовано автором на основі [48]

Даний метод широко застосовується для прогнозування можливих напрямів розвитку науки, техніки і технологій. Таким чином, так зване дерево цілей, тісно пов'язує між собою перспективні цілі і конкретні задачі на кожному рівні ієрархії. При цьому мета вищого порядку відповідає вершині дерева, а нижче в декілька ярусів розташовуються локальні цілі (задачі), за допомогою яких забезпечується досягнення цілей верхнього рівня [48].

Метод «дерева цілей» орієнтований на отримання повною і відносно стійкої структури цілей, проблем, напрямів, т. е. такої структури, яка протягом якогось періоду часу мало змінювалася при неминучих змінах, що відбуваються в будь-якій системі, що розвивається. Для досягнення цього при побудові варіантів структури потрібно враховувати закономірності целеобразования і використати принципи і методики формування ієрархічних структур цілей і функцій [48].

Правильно сформульовані цілі підприємства це як мінімум 50% успіху його діяльності. Адже цілі підприємства визначають стратегію поведінки фірми на ринку і багато що інше. Організація не може функціонувати без цільових орієнтирів. Цільовий початок в діяльності організації задається насамперед тим, що її діяльність перебуває під впливом інтересів різних груп людей. Цільовий початок в функціонуванні організації відображає інтереси таких груп або сукупностей людей, як власники організації, співробітники організації, покупці, ділові партнери, місцеве співтовариство і суспільство загалом. Таким чином, «дерево цілей» власне може бути направлене на досягнення ефективності інформаційного забезпечення процесів управління, т. е. процесу розробки, прийняття і контролю реалізації управлінських рішень. Знаючи як будувати дерево цілей, можна упевнено дивитися в майбутнє і планувати до чого приведе те, або інакша дія. Щоб домогтися успіху треба уміти чітко формулювати свої цілі. Вони повинні бути конкретними, вимірними різними термінами і досяжними [48].

Реалізація покращень у процес прийняття рішень ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» буде здійснюватися у три етапи:

Етап 1 (2023-2024 роки):

- Розробка плану впровадження покращень.
- Впровадження заходів покращення системи збору управлінської звітності.
- Впровадження заходів щодо підвищення ділової активності.

Етап 2 (2025-2026 роки):

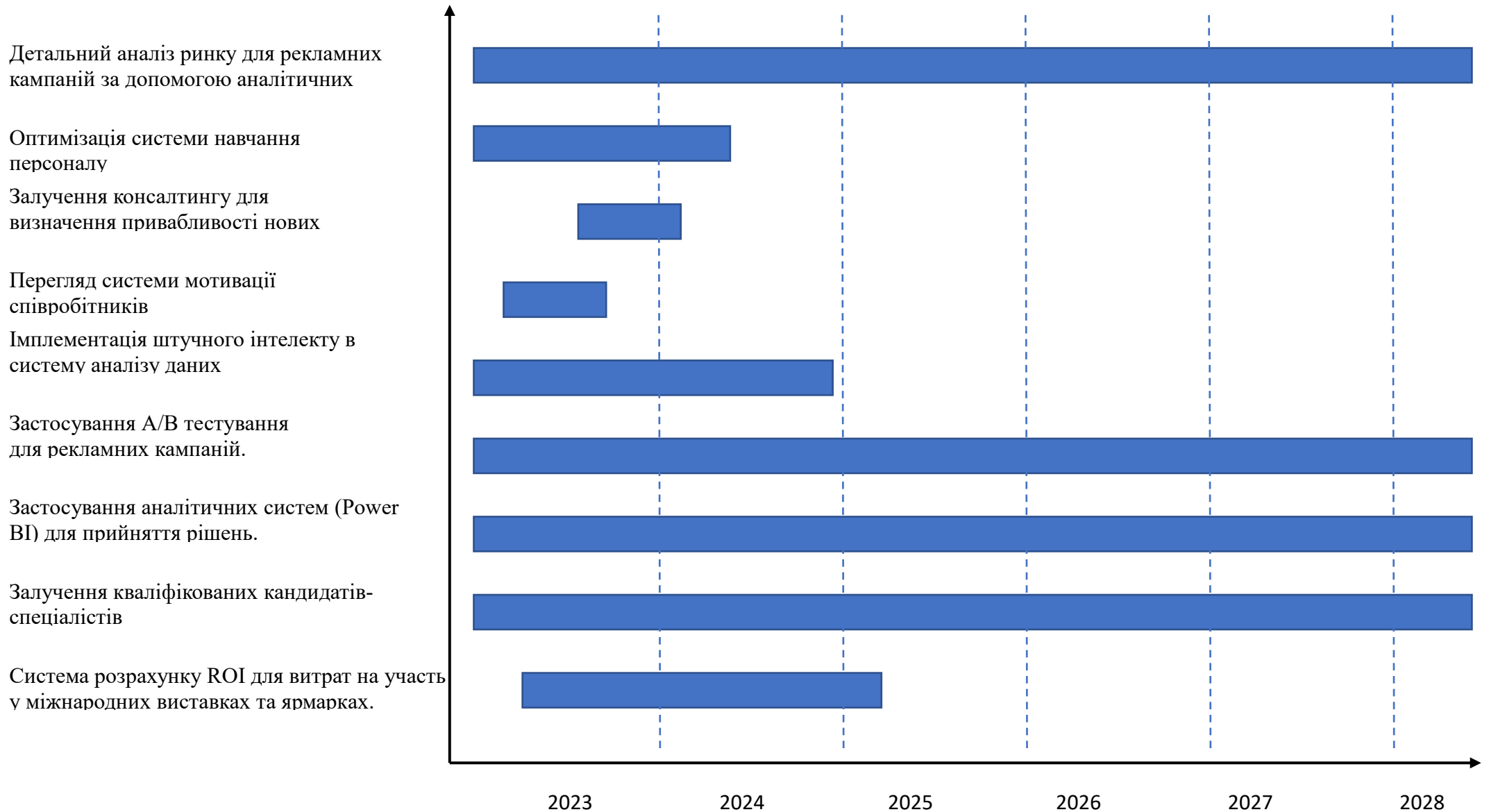
- Впровадження заходів щодо підвищення фінансової стійкості компанії.
- Впровадження найму кваліфікованого персоналу з сучасними знаннями.
- Покращення системи навчання.

Етап 3 (2027-2028 роки):

- Моніторинг ефективності впроваджених покращень.
- Внесення коректив до плану впровадження покращень.

Розроблена стратегія впровадження покращень у процес прийняття рішень ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» дозволить компанії досягти поставлених цілей та підвищити свою ефективність та конкурентоспроможність.

Рисунок 3.6 Діаграма Ганта, процес імплементації проекту



Програма проекту буде реалізована в три етапи:

1-й етап (1 рік): створення центру обробки інформації і прийняття рішень, розробка системи прийняття рішень, засновану на фактах.

2-й етап (2 роки): впровадження системи оцінки ефективності рішень, запровадження системи навчання працівників з прийняття рішень.

3-й етап (1 рік): оцінка ефективності програми.

Програмою буде керувати спеціальна робоча група, яка буде складатися з представників керівництва компанії, експертів з прийняття рішень та працівників компанії. Фінансування програми буде здійснюватися за рахунок власних коштів компанії.

Для розрахунку результатів проекту та економічної ефективності доцільно оцінити ефект та економічний результат нижче (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Розрахунок вартості імплементації проекту та економічного ефекту від імплементації

Сфера покращення	Пропоноване рішення	Вартість імплементації (розрахунки наведені нижче)	Очікуваний ефект	Економічний результат
1.Розширення ринків збуту - розробка нових маркетингових стратегій	1.1 Детальний аналіз ринку для рекламних кампаній за допомогою аналітичних систем.	5 млн грн на рік.	Конверсія рекламних кампаній покращена на 2% - збільшення кількості клієнтів на 0.5%	Зростання доходу на 0.04%
	1.2 Застосування A/B тестування для рекламних кампаній.	1,2 млн грн на рік.	Конверсія рекламних кампаній покращена на 0.5% - Збільшення кількості клієнтів на 0.1%	Зростання доходу на 0.01%
2.Розширення ринків збуту - активізація просування продукції на зовнішніх ринках	2.1 Залучення консалтингу для визначення привабливості нових ринків	20 млн грн на рік.	Підготовлена стратегія виходу на нові ринки.	Потенціал майбутнього зростання.
	2.2 Система розрахунку ROI для витрат на участь у міжнародних виставках та ярмарках.	1,6 млн грн на рік.	Зменшення витрат на не цільові виставки на 0.5%.	Зменшення витрат на 0.01%
3.Технологічна інноваційність у прийнятті рішень - інвестування у власні дослідження та розробки	3.1 Імплементація штучного інтелекту в систему аналізу даних.	0,7 млн грн на рік.	Зростання швидкості ПР на 5%.	Зменшення витрат на 0.01%
	3.2 Застосування аналітичних систем (Power BI) для прийняття рішень.	6 млн грн на рік.	Зростання швидкості ПР на 15%, зменшення кількості не правильних рішень.	Зменшення витрат на 0.03%
4.Технологічна інноваційність - співпраця з науковими установами	4.1 Залучення кваліфікованих кандидатів-спеціалістів, що обізнані з використанням сучасних технологій для прийняття управлінських рішень.	8 млн грн на рік.	Покращення якості управлінських рішень, зменшення кількості не правильних рішень.	Зменшення витрат на 0.02%
5.Прийняття рішень з управління персоналом компанії	5.1 Оптимізація системи навчання персоналу: залучення консалтингових команд для побудови оптимальної системи навчання.	4 млн грн на рік.	Покращення якості управлінських рішень, зменшення кількості не правильних рішень.	Зменшення витрат на 0.005%
	5.2 Перегляд системи мотивації співробітників: застосування системи ERA (employers risk assessment) для визначення стану працівників та запобіганню ризиків.	3,5 млн грн на рік.	Підвищення морального стану працівників.	Потенціал майбутнього зростання.

Джерело: розраховано автором на основі [56]

Розрахунки вартості імплементації [розраховано автором на основі експертних оцінок]

Для розрахунку вартості розробки нових маркетингових стратегій - Детальний аналіз ринку для рекламних кампаній за допомогою аналітичних систем доцільно провести наступний розрахунок:

$100(\text{Середня к-сть працівників департаменту маркетингу}) * 5\ 000 \text{ грн}(\text{річна вартість аналітичної системи}) = 5 \text{ млн грн на рік (вартість імплементації)}$.

Для розрахунку вартості розробки нових маркетингових стратегій - Застосування А/В тестування для рекламних кампаній, доцільно провести наступний розрахунок:

$12 (\text{А/В тестувань на рік}) * 100\ 000 \text{ грн} (\text{вартість опитування клієнтів та витрат на проведення}) = 1,2 \text{ млн грн на рік (вартість імплементації)}$.

Для розрахунку покращення просування продукції на зовнішніх ринках - Залучення консалтингу для визначення привабливості нових ринків, доцільно провести наступний розрахунок:

$5 \text{ місяці (тривалість проекту)} * 4 \text{ млн грн (тривалість залучення команди консалтингу на місяць)} = 20 \text{ млн грн (вартість імплементації)}$.

Для розрахунку покращення просування продукції на зовнішніх ринках – побудова системи розрахунку ROI для витрат на участь у міжнародних виставках та ярмарках, доцільно провести наступний розрахунок:
 $4 (\text{нових спеціалістів аналітиків для розрахунків}) * 400\ 000 \text{ грн} (\text{річна зарплатня спеціаліста}) = 1,6 \text{ млн грн на рік (вартість імплементації)}$.

Для розрахунку інвестування у власні дослідження та розробки – імплементація штучного інтелекту в систему аналізу даних, доцільно провести наступний розрахунок: $1000 (\text{годин розробників на імплементацію}) * 400 \text{ грн} (\text{середня вартість години розробки}) = 400\ 000 \text{ грн (вартість імплементації)}$.

Для розрахунку інвестування у власні дослідження та розробки – імплементація штучного інтелекту в систему аналізу даних, доцільно провести наступний розрахунок: $1000 (\text{годин розробників на імплементацію}) * 700 \text{ грн} (\text{середня вартість години розробки}) = 0,7 \text{ млн грн (вартість імплементації)}$.

Для розрахунку інвестування у власні дослідження та розробки – застосування аналітичних систем (Power BI) для прийняття рішень, доцільно провести наступний розрахунок: 1000 (аккаунтів аналітичних систем необхідно придбати) * 6000 грн (середня вартість підписки для одного аккаунту на рік) = 6 млн грн (вартість імплементації).

Для розрахунку залучення кваліфікованих кандидатів-спеціалістів у співпраці з науковими установами, доцільно провести наступний розрахунок: 8 (наукових проектів у співпраці) * 1 млн грн (середня вартість наукового проекту для кандидатів) = 8 млн грн (вартість імплементації).

Для розрахунку вартості оптимізації системи навчання персоналу: залучення консалтингових команд для побудови оптимальної системи навчання, доцільно провести наступний розрахунок: 1 місяць (тривалість проекту) * 4 млн грн (вартість залучення консалтингової команди на місяць) = 4 млн грн (вартість імплементації).

Для розрахунку вартості оптимізації системи навчання персоналу: залучення консалтингових команд для побудови оптимальної системи навчання, доцільно провести наступний розрахунок: 1 місяць (тривалість проекту) * 4 млн грн (вартість залучення консалтингової команди на місяць) = 4 млн грн (вартість імплементації).

Для розрахунку вартості перегляду системи мотивації співробітників: застосування системи ERA (employers risk assessment) для визначення стану працівників та запобіганню ризиків, доцільно провести наступний розрахунок: 1 місяць (тривалість навчання HR спеціалістів компанії) * 3.5 млн грн (вартість навчання на місяць) = 3,5 млн грн.

Таким чином, загальні витрати на імплементацію складають 50 млн грн.

Відповідно до розрахунків у таблиці 3.4, впровадження програми дозволить компанії підвищити дохід на 0.05% і зменшити витрати на 0.075%. Це призведе до додаткового прибутку в розмірі 25 млн грн на рік.

Оцінка привабливості інвестиційного проекту

Для оцінки рівня ліквідності та привабливості нашого проекту ми можемо використати чотири методи для ефективного аналізу інвестицій. Ці стратегії виявляються корисними для інвесторів, які прагнуть визначити рентабельність проекту, фахівців з фінансового аналізу, бізнес-аналітиків та економістів. Ці методи є широко застосованими при оцінці бізнесу або інвестицій, як у нашому випадку, де ми розглядаємо інвестиції для створення нових проектів.

Методи оцінки інвестиційних проектів:

- термін окупності інвестиційного проекту (PP, Payback Period)
- індекс прибутковості (PI, Profitability index)
- чиста поточна вартість (NPV, Net Present Value)
- внутрішня норма прибутку (IRR, Internal Rate of Return)

Використання статистичних методів є найбільш доцільним для аналізу економічної ефективності проектів. Ці методи просто і наочно дозволяють порівняти ефективність інвестування у різні проекти та обрати найкращий.

Термін окупності інвестицій (Payback Period)

Термін «період окупності інвестицій» (англ. Payback Period, PP) вказує на проміжок часу, необхідний для того, щоб інвестиції були покриті доходами від проекту. Цей індикатор несе значущість у сфері економіки, оскільки він відображає необхідний період, протягом якого інвестор може розраховувати на повернення своїх вкладених коштів. [53].

$$\text{Окупність інвестицій} = \frac{\text{Вартість інвестиції}}{\text{Середній річний грошовий потік}} \quad (3.1)$$

Відповідно термін окупності інвестицій складає:

$$\text{Окупність інвестицій} = \frac{50 \text{ млн грн}}{25 \text{ млн грн}} = 2 \text{ роки}$$

Чиста поточна вартість (NPV, Net Present Value)

$$NPV = \frac{\text{Грошовий потік}}{(1 + \text{ставка дисконтування})^{\text{кількість періодів}}} \quad (3.2)$$

Індекс прибутковості (Profitability index)

$$PI = 1 + \frac{NPV}{\text{вартість інвестицій}} \times 100\% \quad (3.3)$$

Відповідно чиста поточна вартість та індекс прибутковості складає при застосуванні ставки дисконтування 15%, що є актуальною ставкою для компаній у сфері металургії, що працюють як на ринку України так і на зовнішніх ринках [61].

Для терміну розрахунку варто взяти термін актуальності проекту – відповідно до стратегічних впроваджень та швидкості розвитку індустрії, він оцінений як 7 років.

Таблиця 3.5 – Розрахунок показників інвестиційної привабливості

Ставка дисконтування		15%			
Період	Роки	Витрати на реалізацію млн грн.	Грошовий дохід, млн грн	Грошові витрати, млн грн	Грошовий потік, млн грн
0	2023	(50)	0	0	0
1	2024		25	5	20
2	2025		30	6	24
3	2026		33	8	25
4	2027		37	10	27
5	2028		46	13	34
6	2029		58	16	42
7	2030		72	20	53
				NPV=	93,5
				PI=	286%

Джерело: розраховано автором

Внутрішня норма прибутковості (IRR)

Внутрішня норма прибутку — відсоткова ставка, що описує рентабельність інвестиції.

$$IRR = 45\%$$

Показники економічної оцінки програми покращення прийняття рішень у ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» наведені в табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Показники економічної оцінки програми покращення прийняття рішень у ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ»

Показники	Значення
Бюджетована вартість реалізації програми:	50 млн грн
- Розширення ринків збуту	27,8 млн грн
- Технологічна інноваційність у прийнятті рішень	14,7 млн грн
- Прийняття рішень з управління персоналом компанії	7,5 млн грн
Економічні вигоди від реалізації програми:	
- Збільшення доходу (до 0.05% від доходів)	До 10 млн грн/рік
- Зменшення витрат (до 0.075% від витрат)	До 15 млн грн/рік
Чистий дисконтований прибуток (NPV) на 7 рок.	93,5 млн грн
Індекс прибутковості (PI)	2,86
Внутрішня норма прибутковості (IRR)	45%
Окупність інвестицій (PP)	2 роки

Джерело: власні розрахунки

Економічна оцінка програми покращення прийняття рішень у ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» показує, що програма є економічно обґрунтованою. Вартість реалізації програми буде компенсована економічними вигодами від реалізації програми за 2 роки.

NPV проекту є позитивним, індекс прибутковості складає 2,86, що є високим показником для сфери металургії.

Внутрішня норма прибутковості складає 45%.

Високі показники економічної оцінки інвестиції визначають доцільність імплементації проекту, і є незвичними для металургічної сфери. Це пояснюється сутністю проекту – використання сучасних методів для покращення менеджменту.

Компанії необхідно впровадити програму покращення прийняття рішень, щоб отримати економічні вигоди від реалізації програми.

Отже, запропонована програма покращення прийняття рішень у ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» є економічно обґрунтованою і дозволить компанії підвищити свою ефективність і конкурентоспроможність.

Висновки до розділу 3

В 3-му розділі мною було проаналізовано методологічні засади застосування сучасних методів прийняття управлінських рішень на підприємствах.

Були визначені комплексні заходи для збільшення результативності функціонування системи управління підприємством.

Розібраний процес переходу від поточного стану до цільового. Був визначений процес покращення розвитку системи прийняття управлінських рішень на підприємстві ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ».

Побудована схема прийняття рішень на підприємстві на основі системного підходу в прийнятті управлінських рішень. Була проведена розробка заходів впровадження сучасних методів управлінських рішень в систему управління підприємством.

Враховуючи основні цілі підприємства на 2023-2024 роки, було визначено ключові заходи покращення стану підприємства. Запропоновані заходи підвищення ефективності управління, на основі яких побудований процес імплементації сучасних методів прийняття управлінських рішень на підприємстві. Була визначена проблематика сучасного стану прийняття управлінських рішень та план розвитку показників. Була побудована схема прийняття рішень на підприємстві за слабкими сигналами.

Визначений процес прийняття рішень на даний момент.

Була проведена оцінка ефективності запропонованих заходів - розрахований процес поетапної імплементації. Був збудований SWOT аналіз діяльності підприємства, запропоновано впровадити метод дерева цілей для удосконалення процесу прийняття управлінських рішень.

Проведено розрахунок вартості імплементації проекту та прораховано економічний ефект від імплементації.

Проект є доцільним до впровадження, сума початкових витрат складає до 50 млн грн, термін окупності інвестицій - 2 роки, чиста поточна вартість (NPV) 93,5 млн грн, в розрахунку на 7 років діяльності проекту.

Індекс прибутковості є високим - 286% та внутрішня норма прибутку 45%.

Відповідно розрахованих показників, проект є доцільним для імплементації, очікуваним результатом є збільшення прибутку підприємства на 25 млн грн в перший рік імплементації, подальшим зростанням впливу.

ВИСНОВКИ

В роботі було визначено теоритичні аспекти сучасних методів прийняття управлінських рішень та розглянуто сучасні методи прийняття управлінських рішень.

Було переглянуто процеси застосування сучасних методів прийняття управлінських рішень на практиці українських та світових передових підприємств, таких як SoftServe, Rozetka, УкрПошта, ОщадБанк.

Було проаналізовано переваги та виклики використання сучасних методів прийняття управлінських рішень.

Наразі сучасні методи тісно переплітаються з технологіями, які допомагають приймати рішення, такими як: використання аналітичного програмного забезпечення; використання інтерактивних платформ для групового прийняття рішень; використання аналітики Big Data; впровадження штучного інтелекту та машинного навчання; використання віртуальної реальності та симуляцій.

Сучасні методи управління шикроко використовуються в індустріях, де відбувається швидке зростання, таких як: IT-індустрія; виробничі підприємства; маркетинг та реклама; готельно-ресторанна галузь; освіта.

Основними викликами під час війни, для сучасних методів прийняття управлінських рішень стали: безпека працівників та активів; зниження виробничої потужності; зміни в ринкових умовах; управління ризиками.

Сучасні методи управління допомагають підприємствам долати зазначені виклики та підвищують загальну ефективність діяльності.

В другому розділі роботи було розглянуто процес удосконалення системи управління підприємством з використанням сучасних методів прийняття управлінських рішень.

Було розглянуто сучасний портфель активів підприємства, що розподілений на 4-и напрями: металургійний, гірничий, енергетичний та фінансово-лізинговий.

Наведено загальну характеристику підприємству, проаналізований асортимент продукції підприємства, було складено аналітичний баланс стану підприємства використовуючи фінансову звітність.

Проведене дослідження особливостей формування фінансового результату компанії. Підприємство в 2022 році завершило рік із збитком у 170 млн грн.

Проаналізовано причини збитковості підприємства та фактори, що сприяють його подальшому розвитку. Визначено динаміку зміни основних засобів підприємства, та оборотних активів.

Проведено аналіз показників ліквідності та ділової активності підприємства, фінансової стійкості та рентабельності за 2018-2022 роки. За даними аналізу можна сказати, що підприємство має високу поточну заборгованість, для покриття якої необхідно використати усі наявні грошові кошти. У 2022 році зросли терміни оплати як дебіторської так і кредиторської заборгованості в компанії, по пов'язано зі змінами умов кредитування та кризою спричиненою війною.

Було проведено аналіз середовища діяльності підприємства, визначено складові управління діяльності та визначено особливості прийняття управлінських рішень в гірничо-металургійній сфері.

Проведено аналіз світового ринку залізної руди серед країн експортерів за даними різних статистичних агентств. Найбільшими експортерами стали Пар, Бразилія, Австралія та Канада. Визначено країни найбільших імпортерів руди та основні тенденції на ринку, ними стали Китай, Японія, Південна Корея та Індія.

Прописано конкурентні переваги підприємства перед його основними конкурентами. Визначено стан ринку залізної руди в Україні.

Проведено аналіз методів прийняття управлінських рішень на підприємстві. Визначено методики контролю, основні сфери прийняття рішень, види та відповідальні за це напрями.

Розглянуто програму покращення системи прийняття рішень.

Визначено поточний стан процесу прийняття рішень та основні напрями стратегії підприємства у сфері прийняття рішень.

Було надано рекомендації по впровадженню покращень у систему прийняття управлінських рішень визначено перспективи росту підприємства.

Були визначені комплексні заходи для збільшення результативності функціонування системи управління підприємством.

Розібраний процес переходу від поточного стану до цільового. Був визначений процес покращення розвитку системи прийняття управлінських рішень на підприємстві ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ».

Побудована схема прийняття рішень на підприємстві на основі системного підходу в прийнятті управлінських рішень. Була проведена розробка заходів впровадження сучасних методів управлінських рішень в систему управління підприємством.

Враховуючи основні цілі підприємства на 2023-2024 роки, було визначено ключові заходи покращення стану підприємства. Запропоновані заходи підвищення ефективності управління, на основі яких побудований процес імплементації сучасних методів прийняття управлінських рішень на підприємстві. Була визначена проблематика сучасного стану прийняття управлінських рішень та план розвитку показників. Була побудована схема прийняття рішень на підприємстві за слабкими сигналами.

Визначений процес прийняття рішень на даний момент.

Була проведена оцінка ефективності запропонованих заходів - розрахований процес поетапної імплементації. Був збудований SWOT аналіз діяльності підприємства, запропоновано впровадити метод дерева цілей для удосконалення процесу прийняття управлінських рішень.

Проведено розрахунок вартості імплементації проекту та прораховано економічний ефект від імплементації.

Проект є доцільним до впровадження, сума початкових витрат складає до 50 млн грн, термін окупності інвестицій - 2 роки, чиста поточна вартість (NPV) 93,5 млн грн, в розрахунку на 7 років діяльності проекту.

Індекс прибутковості є високим - 286% та внутрішня норма прибутку 45%.

Відповідно розрахованих показників, проект є доцільним для імплементації, очікуваним результатом є збільшення прибутку підприємства на 25 млн грн в перший рік імплементації, подальшим зростанням впливу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник / Петруня Ю. Є.; за ред. Ю. Є. Петруні. Дніпропетровськ : АМСУ, 2015. 189 с. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/2504>.
2. Прийняття управлінських рішень. Навчально-методичний комплекс дисципліни [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студ. спеціальності «Менеджмент і бізнес-адміністрування»; уклад.: М. О. Кравченко, В. Я. Голюк. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 56 с. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/49833/1/Pryiniattia_upravlinskykh_ri_shen.pdf
3. Гончарова Л.О. Підвищення ефективності прийняття управлінських рішень на виробничому рівні. *Економіка будівництва і міського господарства*. 2013. Т. 9. № 1. С. 41-46.
4. Горбань Є. А. Принципи прийняття управлінських рішень як нормативна основа діяльності посадових осіб. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2020. № 1. С. 149-151.
5. Давидова І. О. Інформаційне забезпечення управлінських рішень у системі інформаційного забезпечення. *Вісник ХДАК*. 2015. Випуск 46. С. 16-25.
6. Зелінська Л. Р. Етапи процесу прийняття управлінських рішень. *Інформаційно-комунікаційне наповнення управлінських рішень: матеріали наук.-практ. семінару* (м. Львів, 23 жовт. 2015р.). МОН України, Наук.-досл. ін.-т інфокомунікацій. Л. : НДІІ, 2015. С. 15-19.
7. Іващенко Г. А. Інформаційно-аналітичне забезпечення прийняття управлінських рішень на підприємстві. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. Тернопільський національний економічний університет; редкол.: В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2015. Том 21. № 2. С. 86-92.

8. Квятковська Л. А., Івко А. В. Система моніторингу ринку при прийнятті ефективного управлінського рішення. *Економіка та держава*. 2021. №3. С. 118-124.
9. Клімова А., Агеєва І. В. Процес прийняття управлінських рішень на сучасних підприємствах. *Актуальні проблеми управління та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти*. 2020. С. 275-278.
10. Кондрашов О. В., Сіменко І. В. Онтологія проблематики дослідження процесу прийняття управлінських рішень у вітчизняних наукових працях. *Актуальні проблеми теорії і практики менеджменту в умовах трансформації економіки : матеріали наук.-практ. конф.*, м. Рівне, 18 – 19 квітня 2013 р. Рівне : НУВТП. 2013. С. 104 – 108.
11. Кондратенко Н. О., Новіков Д. А. Теоретико-методичне забезпечення прийняття управлінських рішень для підприємств промислового комплексу. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Серія: Економіка. 2020. № 19. С. 51-56.
12. Офіційний сайт ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ». URL: <https://metinvestholding.com/ua> (дата звернення: 18.10.2023)
13. Офіційна фінансова звітність ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ». URL: https://clarity-project.info/edr/34093721/finances?current_year=2022 (дата звернення: 18.10.2023)
14. Global Iron Ore Market Trends. URL: <https://www.mining-technology.com/iron-ore/> (дата звернення: 18.10.2023)
15. Бутко І. М. Модель та метод прийняття управлінських рішень на основі аналізу геопросторової інформації рішень. *Сучасні інформаційні системи*. 2021. Т. 5, № 2. С. 32-48.
16. Василенко В. А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2015. 410 с.
17. Віхляєва С. І. Шляхи оптимізації управлінських рішень підприємства в умовах ризику та невизначеності. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2013. № 67 (1040). С. 13-37.

- 18.Виноградчий В. І., Якимець Б. Я., Тарасенко А. С. Менеджмент як процес ухвалення організаційно-управлінських рішень. *Сучасні питання економіки і права*. 2020. Вип. 1. С. 10-24.
- 19.Воронов О. Інтерпретація поняття «управлінське рішення» у сфері державного управління. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2015. Вип. 2 (25). С. 38-47.
- 20.Бутко І. М. Модель та метод прийняття управлінських рішень на основі аналізу геопросторової інформації рішень. *Сучасні інформаційні системи*. 2021. Т. 5, № 2. С. 42-48.
- 21.Гаркуша Н. М. Моделі та методи прийняття рішень при аналізі та аудиті: навч. посібн. К., Знання, 2018. 591 с.
- 22.Кондратенко Н. О., Новікова М. М., Гнатенко М. К. Поліпшення якості прийняття управлінських рішень в організації. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету*. Серія: Економічні науки. 2018. Вип. 51. С. 55-62.
- 23.Корецька Н.І., Фещук А., Томша Х. Оцінка якості управлінських рішень на підприємстві. *Економічний форум*. 2021. № 2. С. 88-100.
- 24.Короход Я. Д. Психологічні аспекти прийняття рішень в умовах ризику. *Габітус*. 2021. Вип. 21. С. 146-150.
- 25.Костін Ю. Д., Ткачова Т. С. Управлінські рішення та ефективність функціонування промислового підприємства. *Вісник ХНАУ*. Серія: Економічні науки. 2020. № 3. С. 275-286.
- 26.Круковська О. В., Борковська В. В., Короленко О. Б. Прийняття управлінських рішень, моделі та методи в аналізі, та аудиті. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 6. С. 10-16.
- 27.Кузнецова І. О., Сокурєнко І. А. Технологія прийняття управлінських рішень. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2019. № 5. С. 169-188.
- 28.Мальцева А. М. Моделювання як засіб прийняття управлінських рішень. *Економіка та держава*. Серія: Державне управління. 2020. № 1. С. 34-36.

29. Матвієнко Р. О. Прийняття управлінських рішень на основі даних аналізу фінансового стану господарюючого суб'єкта. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 33. С. 189-193.
30. Методологічні основи управлінських рішень як інструмент ефективного управління підприємствами. Овдіюк О. М., Левківська Л. М. *Економіка АПК*. 2020. № 1 С. 75.
31. Михайлів В. Р. Прийняття управлінських рішень. *Інформаційно-комунікаційне наповнення управлінських рішень: матеріали наук.-практ. семінару* (м. Львів, 23 жовт. 2015р.). МОН України, Наук.-досл. ін.-т інфокомунікацій. Л. : НДІ, 2015. С. 19-21.
32. Могильницька А. М., Дідковська М. А. Прийняття та реалізація управлінських рішень в діяльності керівника аграрного підприємства. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2019. Вип. 202. С. 233-242.
33. Нечаєва І. Особливості прийняття управлінських рішень, їх оцінка та оцінювання в умовах кризи. *Економічний аналіз*. 2019. Т. 29, № 1. С. 156-163.
34. Овдіюк О. М. Управлінські рішення в технології менеджменту підприємств. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_6_37 (дата звернення: 23.10.2023)
35. Овдіюк О. М., Левківська Л. М. Методологічні основи управлінських рішень як інструмент ефективного управління підприємствами. *Економіка АПК*. 2020. № 1. С. 75-81.
36. Петруня Ю. Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник. Дніпропетровськ. Університет митної справи та фінансів 2015. 209 с.
37. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник / Ю. Є. Петруня та ін.; за ред. Ю. Є. Петруні; 4-те вид., переробл. і доп. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с. URL <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/4070>

38. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник; за ред. Ю.Є. Петруні. 3-тє вид., переробл. і доп. Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2015. 209 с.
39. Сокурєнко І. А. Класифікація методів прийняття управлінських рішень. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2019. № 6. С. 161-177.
40. Сокурєнко І. А. Технологія прийняття управлінських рішень малими підприємствами щодо вибору стратегічних альтернатив. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2020. № 3-4. С. 146-159.
41. Соловійов А. І. Розробка і впровадження інформаційно-аналітичної системи підтримки прийняття управлінських рішень в аграрних підприємствах. *Вісник Житомирського національного агроєкологічного університету*. 2013. № 1-2(2). С. 148-154.
42. Статівка Н. В., Дробязко Л. В. Науковий підхід до удосконалення класифікації управлінських рішень у підприємницьких структурах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 3. С. 92-97.
43. Сухачова О. О. Концептуальний підхід до якості та ефективності управлінських рішень. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 39. С. 251-253.
44. Сухачова О. О. Методи прийняття управлінських рішень в умовах визначеності. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 48(2). С. 97-99.
45. Сухачова О. О. Суть та основні вимоги до управлінських рішень. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 4. С. 80-84.
46. Теоретичні основи забезпечення якості прийняття управлінських рішень в умовах європейської інтеграції : монографія / [М. М. Новікова, Н. О. Кондратенко, М. В. Боровик та ін.] ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекєтова. Харків: «Друкарня Мадрид», 2020. 335 с.
47. Тлучкевич Н. В. Класифікація управлінських рішень при формуванні управлінської облікової системи в аграрному менеджменті. *Економічний форум: науковий журнал*. Луцьк. 2018. № 3. С. 252-258.

48. Томчук О. Ф., Градомська І. О., Використання методів стратегічного управлінського аналізу під час прийняття управлінських рішень. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 41. С. 307-312.
49. Харченко Т. О., Шестакова Ю. В. Обґрунтування прийняття управлінських рішень. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 45. С. 164-168.
50. Шоробура І. М. Моделі прийняття управлінських рішень: зарубіжний досвід. *Педагогічний Альманах*. 2021. № 10. С. 168-176.
51. Al-Surmi, Abdulrahman, Mahdi Bashiri, and Ioannis Koliouisis. "AI based decision making: combining strategies to improve operational performance." *International Journal of Production Research* 60.14 (2022): 4464-4486.
52. Щебель А. І. Моніторинг і регулювання управлінських рішень щодо реалізації потенціалу підприємства. *Економіка і управління*. 2020. № 1. С. 76-86.
53. Зосімова Ж.С. Проблеми та умови покращення зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств. *Економіка. Управління. Інновації*. 2013. Вип. 2(10). С. 36-43.
54. Fujita M., Krugman P. *The New Economic Geography: Past, Present and the Future*. Papers in Regional Science. Wiley-Blackwell, 2004. Vol. 83. P. 139–164. URL: <http://www.rrojasdatabank.info/newecgeo04.pdf> (дата звернення 19.05.2020).
55. Мінцберг Г. *Взлет і падіння стратегічного планування*. Київ: В-во Олексія Капусти, 2008. 390 с.
56. Конкуретні доміанти стратегічного розвитку підприємств: Монографія / В.В. Дергачова, Н.О. Сімченко, К.О. Бояринова та ін. Черкаси: Видавець Чабаненко Ю.А., 2013. 726 с. (Дунська А.Р. п. 5.2. Конкуретний аналіз в ситемі побудови інноваційного механізму розвитку підприємства в умовах світового ринку, с. 432-452)

57. Давидович О. Роль експорту в економічному зростанні країни. Формування ринкової економіки. 2005. Вип. 14. С. 181–189.
58. Practical Decision Making [electronic resource] : An Introduction to the Analytic Hierarchy Process (AHP) Using Super Decisions V2 / by Enrique Mu, Milagros Pereyra-Rojas. Cham: Springer International Publishing: 2017. 111 p.
59. Systemic Decision Making [electronic resource]: Fundamentals for Addressing Problems and Messes / by Patrick T. Hester, Kevin MacG. Adams. Cham: Springer, 2017. 414 p.
60. Хільковець В. Ю., Бондар В. Ю. ВПЛИВ ЛЮДСЬКОГО ФАКТОРУ НА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ. IX Міжнародна науково-практична конференція «SCIENCE AND TECHNOLOGY: PROBLEMS, PROSPECTS AND INNOVATIONS»: Матеріали міжнар. наук. конф., м. Осака, 8 черв. 2023 р. С. 1–4.
61. Офіційний сайт НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ URL: <https://bank.gov.ua/> (дата звернення: 22.10.2023)