

ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ
КАФЕДРА СИСТЕМНОГО АНАЛІЗУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «РОЗВИТОК І РЕАЛІЗАЦІЯ СИСТЕМ СТРАТЕГІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ НА ОСНОВІ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ
ЕФЕКТИВНОСТІ (КРІ) В КОРПОРАТИВНОМУ СЕКТОРІ»

на здобуття освітнього ступеня магістра

зі спеціальності 124 Системний аналіз

освітньо-професійної програми Інтелектуальні системи управління

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання
на відповідне джерело*

(підпис)

Андрій КЛИМОВ
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ здобувача

Виконав: здобувач вищої освіти
групи САДМ-61

Андрій КЛИМОВ

Керівник: Сергій КОЗАЧЕКО

Рецензент: _____

Київ 2024

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ**

Кафедра Системного аналізу

Ступінь вищої освіти Магістр

Спеціальність 124 Системний аналіз

Освітньо-професійна програма Інтелектуальні системи управління

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри СА

_____ Ровіл НАФЄЄВ

«___» _____ 20__р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Климов Андрій Андрійович

1. Тема кваліфікаційної роботи: Розвиток і реалізація систем стратегічного управління на основі ключових показників ефективності (KPI) в корпоративному секторі
керівник кваліфікаційної роботи Сергій КОЗАЧЕНКО к.е.н. ,
затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій
від «___» _____ 20__р. № ____

2. Строк подання кваліфікаційної роботи «___» _____ 20__р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: інформація та дані про становище ТОВ «Метінвест Холдинг»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретичні основи розвитку і реалізації систем стратегічного управлінн на основі KPI в корпоративному секторі

2. Оцінка і аналіз розвитку і реалізації систем стратегічного управлінн на основі KPI

3. Оцінка перспективи підвищення ефективності ровитку і реалізації систем стратегічного управління на основі KPI

5. Перелік ілюстративного матеріалу: *презентація*

6. Дата видачі завдання «___» _____ 20__р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Постановка задачі	11.09.2023 – 13.09.2023	
2	Аналіз предметної області	13.09.2023 – 29.09.2023	
3	Вибір підприємства для оцінки	29.09.2023 – 30.09.2023	
4	Напистання теоретичних відомостей	30.09.2023 – 23.10.2023	
5	Оцінка і аналіз розвитку реалізації систем стратегічного управління на основі КРІ	23.10.2023 – 04.12.2023	
6	Оцінка перспективи підвищення ефективності розвитку і реалізації систем стратегічного управління на основі КРІ	04.12.2023 – 05.01.2024	
7	Попередній захист роботи	10.01.2024	
8	Здача роботи в деканат	18.01.2024	

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Андрій КЛИМОВ
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник
кваліфікаційної роботи

(підпис)

Сергій КОЗАЧЕКО
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня магістра: 66 стор., 1 рис., 26 табл., 65 джерел.

Мета роботи – оцінити ефективність управління на основі ключових показників ефективності в корпоративному секторі

Об'єкт дослідження – розвиток і реалізація систем стратегічного управління на основі ключових показників ефективності (KPI) в корпоративному секторі ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ»

Предмет дослідження – комплекс теоретичних, методичних та практичних питань щодо вдосконалення розвитку і реалізації систем стратегічного управління на основі ключових показників ефективності (KPI) в корпоративному секторі ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ»

Короткий зміст роботи: Проведений аналіз ефективності управління на основі КПП, оцінені перспективи ТОВ «Метінвест Холдинг» та наведені рекомендації по подальшому управлінню корпоративним підприємством.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: KPI, підприємство, корпоративний сектор, аналіз, перспективи, система, розвиток, ефективність

ABSTRACT

Text part of the master's qualification work: 66 pages, 1 pictures, 26 tables, 65 sources.

The purpose of the work – to evaluate management effectiveness based on key performance indicators (KPI) in the corporate sector

Object of research – development and implementation of strategic management systems based on key performance indicators (KPI) in the corporate sector of METINVEST HOLDING LLC

Subject of research – a complex of theoretical, methodical and practical issues regarding the improvement of the development and implementation of strategic management systems based on key performance indicators (KPI) in the corporate sector of METINVEST HOLDING LLC

Summary of the work: An analysis of management efficiency based on KPI was conducted, the prospects of “Metinvest Holding” LLC were assessed, and recommendations for further management of the corporate enterprise were given.

KEYWORDS: key performance indicators, enterprise, corporate sector, analysis, prospects, system, development, efficiency

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ**

**ПОДАННЯ
ГОЛОВІ ЕКЗАМЕНАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ
ЩОДО ЗАХИСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
на здобуття освітнього ступеня магістра**

Направляється здобувач Климов А. А. до захисту кваліфікаційної роботи
(*прізвище та ініціали*)
за спеціальністю 124 Системний аналіз
освітньо-професійної програми Інтелектуальні системи управління
на тему: «Розвиток і реалізація систем стратегічного управління на основі
ключових показників ефективності (KPI) в корпоративному секторі».

Кваліфікаційна робота і рецензія додаються.

Директор ННІТ _____
(*підпис*)

Владислав КРАВЧЕНКО
(*Ім'я, ПРІЗВИЩЕ*)

Висновок керівника кваліфікаційної роботи

Здобувач Климов Андрій Андрійович продемонстрував високий рівень володіння теоретичним матеріалом та аналітичної підготовки з глибоким розумінням принципів управління корпоративним підприємством на основі ключових показників ефективності. Здобувач гарно володіє навиками системного аналізу і, відповідно до його методів, пропонує ідеї які закликані покращити рівень роботи підприємства. Усі поставлені завдання здобувач виконав сумлінно та якісно.

Все це дозволяє оцінити виконану кваліфікаційну роботу здобувача Климова Андрія Андрійовича на оцінку «відмінно» та присвоїти йому(їй) кваліфікацію «Магістр з системного аналізу».

Керівник кваліфікаційної роботи _____
(*підпис*)

Сергій КОЗАЧЕКО
(*Ім'я, ПРІЗВИЩЕ*)

« ____ » _____ 20 ____ року

Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу

Кваліфікаційна робота розглянута. Здобувач Климов А. А. допускається до захисту даної роботи в Експертній комісії.

Завідувач кафедри Системного аналізу
(*назва*)

(*підпис*)

Ровін НАФЄЄВ
(*Ім'я, ПРІЗВИЩЕ*)

« ____ » _____ 20 ____ року

ВІДГУК РЕЦЕНЗЕНТА

на кваліфікаційну магістерську роботу

здобувача вищої освіти Климов Андрій Андрійович
на тему «Розвиток і реалізація систем стратегічного управління на основі
ключових показників ефективності (KPI) в корпоративному секторі»
Актуальність.

Дана дипломна робота була спрямована на оцінку ефективності діяльності підприємства корпоративного сектору ТОВ «Метінвест Холдинг». Основною метою цієї дипломної роботи було не тільки оцінити якість систем стратегічного управління, а й навести рекомендації щодо систем підвищення ефективності розвитку і реалізації стратегічного управління на основі KPI в корпоративному секторі.

В рамках дипломної роботи здобувачем були розглянуті теоретичні основи побудови систем управління на основі ключових показників ефективності, описана їх суть та роль, був проведений аналіз систем стратегічного управління на основі діяльності підприємства корпоративного сектору ТОВ «Метінвест Холдинг», а також наведені рекомендації по покращенню діяльності підприємства шляхом розробки проекту вдосконалення розвитку і реалізації систем стратегічного управління.

Позитивні сторони.

1. Чітка й легка для розуміння структура написання дипломної роботи
2. Якісний аналіз діяльності підприємства
3. Логічним завершенням роботи стали наведені рекомендації по покращенню діяльності підприємства.

Недоліки.

1. Завелику частину роботи займають таблиці
2. При цьому ж замала кількість рисунків ускладнює сприйняття

Відзначені зауваження не впливають на загальну позитивну оцінку кваліфікаційної роботи

Висновок: кваліфікаційна робота на здобуття ступеня магістра заслуговує оцінку "відмінно", а здобувач Климов Андрій Андрійович заслуговує присвоєння кваліфікації: «Магістр з системного аналізу»

Рецензент:
науковий ступінь, вчене звання

_____ підпис

_____ Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ І РЕАЛІЗАЦІЇ СИСТЕМ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ОСНОВІ КРІ В КОРПОРАТИВНОМУ СЕКТОРІ	12
1.1 Сутність та зміст ключових показників ефективності (КРІ) в корпоративному секторі	12
1.2 Роль ключових показників ефективності у стратегічному управлінні підприємств корпоративного сектору	17
1.3 Структура, класифікація та критерії визначення КРІ	20
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА І АНАЛІЗ РОЗВИТКУ І РЕАЛІЗАЦІЇ СИСТЕМ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ОСНОВІ КРІ В ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ».....	28
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ»	28
2.2 Оцінка ключових показників ефективності підприємства в ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ»	42
2.3 Аналіз ефективності розвитку і реалізації систем стратегічного управління на основі КРІ в ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ»	51
РОЗДІЛ 3 ПЕРСПЕКТИВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗВИТКУ І РЕАЛІЗАЦІЇ СИСТЕМ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ОСНОВІ КРІ В ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ»	59
3.1 Рекомендації щодо систем підвищення ефективності розвитку і реалізації стратегічного управління КРІ в корпоративному секторі	59
3.2 Розробка проєкту вдосконалення розвитку і реалізації систем стратегічного управління в ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ»	63
3.3 Економічна ефективність запропонованих заходів.....	67
ВИСНОВКИ.....	70
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	75
ДОДАТКИ.....	82
ДЕМОНСТРАЦІЙНІ МАТЕРІАЛИ (Презентація).....	96

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах корпоративним підприємствам необхідно мати ефективну систему управління, яка дозволяє адаптуватися до змін ринку та конкурентного середовища. Ключові показники ефективності (КРІ) є одним з інструментів, який допомагає підприємствам в цьому. Для успішного функціонування в конкурентному середовищі корпоративні підприємства повинні постійно підвищувати свою ефективність. Системи КРІ допомагають підприємствам в цьому, дозволяючи їм відстежувати ключові показники діяльності та приймати на їх основі ефективні рішення. Також у сучасних умовах для ефективного функціонування корпоративному підприємству необхідно мати мотивований персонал. Системи КРІ можуть бути використані для мотивації персоналу, забезпечуючи зв'язок між індивідуальними цілями працівників і цілями підприємства. Ключові показники ефективності (КРІ) – це показники, які вимірюють досягнення цілей підприємства. КРІ повинні бути вибірковими, релевантними, вимірюваними, досяжними, чіткими та своєчасними. КРІ можуть використовуватися для забезпечення відповідності діяльності підприємства стратегічним цілям, для оцінки ефективності діяльності підприємства на різних рівнях, для мотивації персоналу, забезпечуючи зв'язок між індивідуальними цілями працівників і цілями підприємства. Розробка та реалізація систем КРІ є складним завданням, яке вимагає залучення кваліфікованих фахівців. Системи КРІ є ефективним інструментом, який може допомогти корпоративним підприємствам у підвищенні ефективності діяльності, досягненні стратегічних цілей та мотивації персоналу.

Важлива роль у науковому доробку питань обґрунтування особливостей проведення розвитку і реалізації систем стратегічного управління на основі ключових показників ефективності (КРІ) в корпоративному секторі належить таким відомим вченим, як: Васи́лига С. М., Величко Т. Г., Ілляшенко Н. С., Касич А. О., Компанець К. А., Міщенко С. В., Ситницький М. В., Сумець О. М., Шульгіна Л. М., Ястремська О. М. та ін.

Метою даної роботи є дослідження основних проблем, пов'язаних із використанням теоретико-методологічних аспектів вдосконалення розвитку і реалізації систем стратегічного управління на основі ключових показників ефективності (KPI) в корпоративному секторі ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ».

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

- визначити сутність та зміст ключових показників ефективності (KPI) в корпоративному секторі;
- дослідити роль ключових показників ефективності у стратегічному управлінні підприємств корпоративного сектору;
- обґрунтувати структуру, класифікацію та критерії визначення KPI;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ»;
- провести оцінку ключових показників ефективності підприємства в ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ»;
- проаналізувати ефективність розвитку і реалізації систем стратегічного управління на основі KPI в ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ»;
- надати рекомендації щодо систем підвищення ефективності розвитку і реалізації стратегічного управління KPI в корпоративному секторі;
- розробити проєкт вдосконалення розвитку і реалізації систем стратегічного управління в ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ»;
- проаналізувати економічну ефективність запропонованих заходів.

Предметом дослідження є комплекс теоретичних, методичних та практичних питань щодо вдосконалення розвитку і реалізації систем стратегічного управління на основі ключових показників ефективності (KPI) в корпоративному секторі ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ».

Об'єктом дослідження роботи є розвиток і реалізація систем стратегічного управління на основі ключових показників ефективності (KPI) в корпоративному секторі ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ».

Теоретичною і методологічною базою дослідження стали загальноприйняті наукові методи фундаментальної і загальнонаукової методології досліджуваних явищ і процесів. За допомогою методів економічного аналізу було здійснено оцінку показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» та його фінансового стану, результативності діяльності. За допомогою діалектичного та абстрактно-логічного методів було здійснено узагальнення та формулювання висновків проведеного аналізу.

Практичне значення одержаних результатів визначається тим, що на основі вивчення та узагальнення наукових праць вчених-економістів по досліджуваній проблемі, результатів аналізу ефективності стратегічного управління в компанії, його оцінці стратегічного управління були розроблені та обґрунтовані основні заходи по удосконаленню розвитку і реалізації систем стратегічного управління на основі ключових показників ефективності (KPI) в корпоративному секторі ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ».

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ І РЕАЛІЗАЦІЇ СИСТЕМ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ОСНОВІ КРІ В КОРПОРАТИВНОМУ СЕКТОРІ

1.1 Сутність та зміст ключових показників ефективності (КРІ) в корпоративному секторі

Ключові показники ефективності (КРІ) в корпоративному секторі представляють собою метрики, які вимірюють результативність організації в досягненні стратегічних цілей. Сутність та зміст КРІ в корпоративному секторі можуть варіюватися залежно від конкретної галузі, цілей компанії та стратегії управління. Однак існують загальні принципи, які визначають їхню сутність та зміст. У табл. 1.1 наведені основні підходи авторів щодо сутності поняття «Ключові показники ефективності (КРІ)».

Таблиця 1.1

Підходи авторів щодо сутності поняття «ключові показники
ефективності (КРІ)» [21, с. 54]

Автор	Сутність поняття «ключові показники ефективності (КРІ)»
Пітер Друкер	Ключові показники ефективності (КРІ) – це конкретні метрики, які визначаються для вимірювання та оцінювання успішності організації у досягненні стратегічних цілей. Вони дозволяють перетворити стратегічні амбіції в конкретні вимірювані результати, що сприяє ефективному управлінню та прийняттю обґрунтованих рішень. КРІ вказують на те, як ефективно компанія впоралася з викликами та наскільки близько вона досягла своїх стратегічних цілей.
Каплан і Нортон	Ключові показники ефективності (КРІ) – це інструмент для перетворення стратегії компанії в конкретні вимірювані показники. Вони повинні відображати важливі аспекти бізнесу та допомагати в управлінні відповідно до стратегічних цілей. Введення КРІ допомагає забезпечити збалансований підхід до вимірювання ефективності, охоплюючи різні аспекти, такі як фінанси, клієнтські відносини, внутрішні процеси та розвиток співробітників.
Енді Нілі	Ключові показники ефективності (КРІ) – це визначені показники, які вимірюють ступінь досягнення організаційними одиницями стратегічних та операційних цілей. Вони слугують для спрощення моніторингу та оцінки продуктивності, допомагаючи спрямовувати зусилля та ресурси на досягнення стратегічних пріоритетів. КРІ повинні бути чітко зв'язані з бізнес-процесами та відображати важливі аспекти діяльності організації.

Так, Пітер Друкер визначає КРІ як показники, які вимірюють досягнення цілей організації. Він підкреслює важливість того, щоб КРІ були вибірковими, релевантними, вимірюваними, досяжними, чіткими та своєчасними. Каплан і Нортон розглядають КРІ як інструмент для перетворення стратегії компанії в конкретні вимірювані показники. Вони вважають, що КРІ повинні відображати важливі аспекти бізнесу та допомагати в управлінні відповідно до стратегічних цілей. Енді Нілі визначає КРІ як показники, які вимірюють ступінь досягнення організаційними одиницями стратегічних та операційних цілей. Він підкреслює важливість того, щоб КРІ були чітко зв'язані з бізнес-процесами та відображали важливі аспекти діяльності організації. Усі автори сходяться на тому, що КРІ є важливим інструментом для управління та оцінки ефективності діяльності організації. Однак, вони мають різні акценти у своїх визначеннях. Пітер Друкер підкреслює важливість того, щоб КРІ були пов'язані з цілями організації. Він вважає, що КРІ повинні бути вимірюваними та досяжними, щоб їх можна було використовувати для моніторингу та оцінки прогресу в досягненні цілей. Каплан і Нортон підкреслюють важливість того, щоб КРІ були збалансованими та включали різні аспекти діяльності організації. Вони вважають, що КРІ повинні допомагати організаціям у досягненні своїх стратегічних цілей. Енді Нілі підкреслює важливість того, щоб КРІ були чітко пов'язані з бізнес-процесами організації. Він вважає, що КРІ повинні допомагати організаціям у досягненні своїх операційних цілей [21, с. 55].

У цілому, підходи авторів щодо сутності поняття «ключові показники ефективності (КРІ)» є взаємодоповнювальними. Вони підкреслюють важливість того, щоб КРІ були пов'язані з цілями організації, були збалансованими та включали різні аспекти діяльності організації, а також були чітко пов'язані з бізнес-процесами організації [19, с. 108].

Варто відзначити, що Пітер Друкер, Каплан і Нортон, Енді Нілі визначають ключові показники ефективності (КРІ) як показники, які вимірюють досягнення цілей організації. Вони повинні бути вибірковими, релевантними, вимірюваними, досяжними, чіткими та своєчасними. Вибірковість означає, що КРІ повинні бути

обмежені до невеликого числа найважливіших показників, які дозволяють оцінити досягнення цілей організації. Релевантність означає, що КРІ повинні бути пов'язані зі стратегією організації. Вимірюваність означає, що КРІ повинні бути такими, щоб їх можна було виміряти та зіставити. Досяжність означає, що КРІ повинні бути такими, щоб їх можна було досягти за розумний період часу. Чіткість означає, що КРІ повинні бути такими, щоб їх можна було зрозуміти та інтерпретувати. Своєчасність означає, що КРІ повинні бути такими, щоб їх можна було використовувати для прийняття своєчасних рішень [39, с. 34].

Зміст поняття «ключові показники ефективності (КРІ)» наведений в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Зміст поняття «ключові показники ефективності (КРІ)» [62, с. 112]

Зміст поняття	Характеристика
Пов'язаність з цілями організації	КРІ повинні бути безпосередньо пов'язані з цілями організації, щоб забезпечити їх досягнення.
Збалансованість	КРІ повинні включати різні аспекти діяльності організації, щоб забезпечити її всебічний розвиток.
Вимірюваність	КРІ повинні бути такими, щоб їх можна було виміряти та зіставити з метою оцінки прогресу.
Досяжність	КРІ повинні бути такими, щоб їх можна було досягти за розумний період часу.
Чіткість	КРІ повинні бути такими, щоб їх можна було зрозуміти та інтерпретувати.
Своєчасність	КРІ повинні бути такими, щоб їх можна було використовувати для прийняття своєчасних рішень.

Наведемо загальні аспекти КРІ в корпоративному секторі:

1. Відповідність стратегії:

- КРІ повинні бути виробленими на основі стратегічних цілей компанії.

Вони допомагають вимірювати, наскільки ефективно організація досягає своїх стратегічних цілей.

2. Ключові області бізнесу:

- КРІ можуть бути визначені для ключових областей бізнесу, таких як продажі, маркетинг, фінанси, виробництво, обслуговування клієнтів тощо. Кожна область може мати свої власні КРІ, які відображають її особливості та важливість [46, с. 161].

3. Кількісні та якісні показники:

– КРІ можуть бути якісними (наприклад, репутація бренду, задоволеність клієнтів) і кількісними (наприклад, обсяг продажів, чистий прибуток). Поєднання обох типів показників дозволяє забезпечити комплексний огляд ефективності.

4. Часовий аспект:

– Деякі КРІ можуть бути вимірюваними в реальному часі, тоді як інші можуть бути аналізовані на основі періодичних звітів (щоквартально, щорічно). Це залежить від природи бізнесу та потреб в управлінні.

5. Об'єктивність та вимірюваність:

– КРІ повинні бути об'єктивними та легко вимірюваними. Це дозволяє уникнути суб'єктивності та забезпечити однозначність у розумінні результатів.

6. Співвідношення з цілями:

– Кожен КРІ повинен бути пов'язаним з конкретною ціллю чи завданням. Вони мають допомагати в досягненні конкретних результатів.

7. Аналіз та корекція:

– КРІ повинні включати механізми аналізу та корекції. Якщо результати не відповідають встановленим стандартам, мають бути вжиті заходи для виправлення ситуації [42, с. 87].

Визначення та впровадження ефективних КРІ допомагає компаніям зосередитися на ключових аспектах їхньої діяльності та вдосконалити стратегічне управління. Ключові показники ефективності (КРІ) виконують ряд важливих функцій в організації, які допомагають в оцінці та покращенні її діяльності. Основні функції КРІ:

1. Управлінська функція. КРІ допомагають організаціям у досягненні своїх цілей, забезпечуючи їх моніторинг та оцінку.

2. Мотиваційна функція. КРІ можуть використовуватися для мотивації персоналу, забезпечуючи зв'язок між індивідуальними цілями працівників і цілями організації.

3. Інформаційна функція. КРІ є важливим джерелом інформації для прийняття рішень [56].

КРІ надають конкретні числові показники, які вимірюють ефективність роботи організації. Це допомагає керівництву та співробітникам зрозуміти, наскільки успішно вони досягають своїх цілей та виконують стратегічні завдання. КРІ пов'язані з стратегічними цілями компанії. Вони виступають як засіб перетворення стратегії в конкретні метрики, що спрямовують дії та зусилля співробітників на досягнення ключових цілей. КРІ повинні бути розроблені з урахуванням таких факторів:

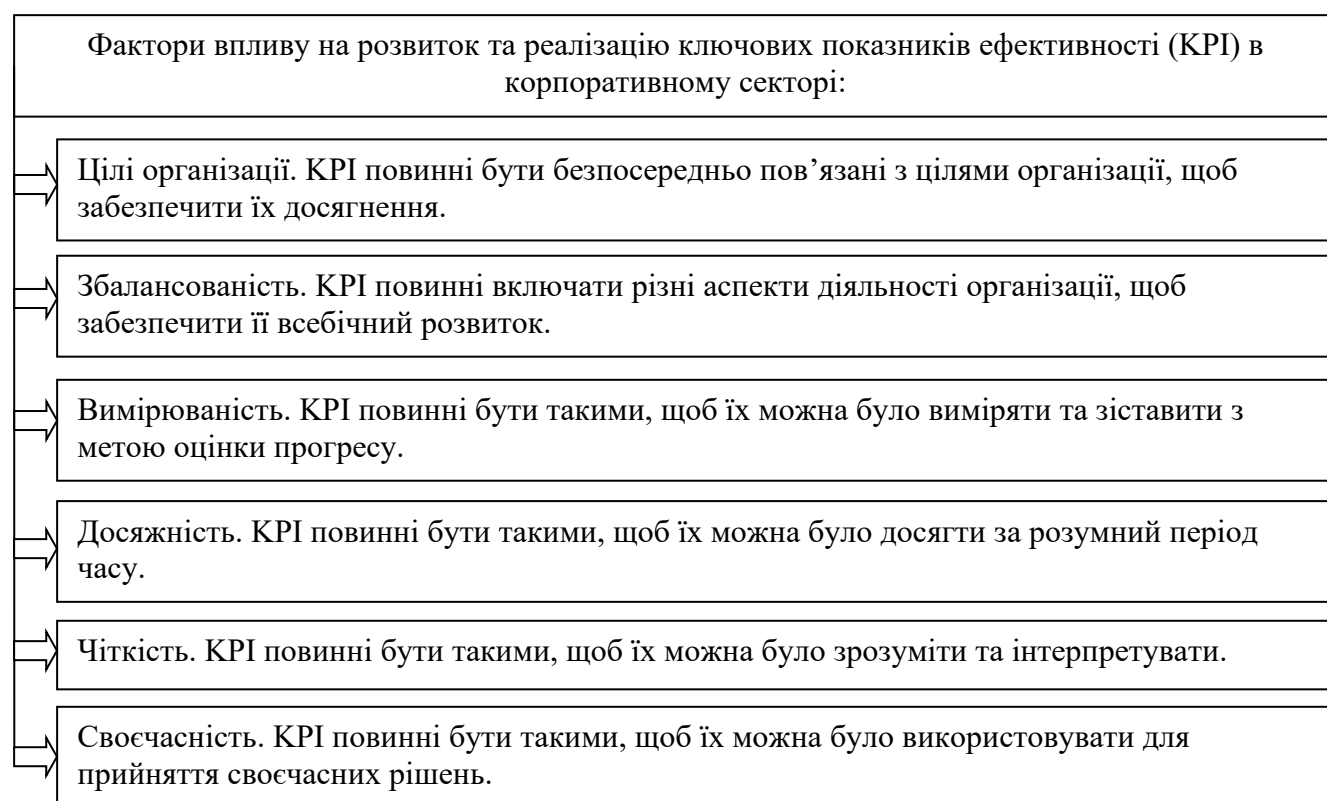


Рис. 1.1. Фактори впливу на розвиток та реалізацію ключових показників ефективності (КРІ) в корпоративному секторі [59, с. 105]

КРІ можуть використовуватися для досягнення таких цілей: пов'язування стратегії з операційною діяльністю (КРІ допомагають забезпечити зв'язок між стратегією підприємства та його операційною діяльністю), моніторинг ефективності діяльності (КРІ використовуються для моніторингу ефективності діяльності підприємства), оцінка результатів діяльності (КРІ використовуються для оцінки результатів діяльності підприємства), прийняття рішень (КРІ є важливим джерелом інформації для прийняття рішень) [12].

Отже, ключові показники ефективності (KPI) є важливим інструментом стратегічного управління підприємств корпоративного сектору. Вони допомагають підприємствам у досягненні своїх стратегічних цілей, забезпечуючи їх моніторинг та оцінку.

1.2 Роль ключових показників ефективності у стратегічному управлінні підприємств корпоративного сектору

Ключові показники ефективності (KPI) відіграють важливу роль у стратегічному управлінні підприємств корпоративного сектору. Їхній внесок полягає в тому, що вони допомагають вимірювати, аналізувати та вдосконалювати результативність організації в контексті стратегічних цілей. У табл. 1.3 представлена роль ключових показників ефективності у стратегічному управлінні підприємств корпоративного сектору.

Таблиця 1.3

Роль ключових показників ефективності у стратегічному управлінні підприємств корпоративного сектору [29, с. 63]

Роль	Характеристика
Пов'язування стратегії з операційною діяльністю	KPI допомагають забезпечити зв'язок між стратегією підприємства та його операційною діяльністю. Це дозволяє підприємствам відстежувати прогрес у досягненні своїх стратегічних цілей та вносити необхідні корективи.
Моніторинг ефективності діяльності	KPI використовуються для моніторингу ефективності діяльності підприємства. Це дозволяє підприємствам своєчасно виявляти проблеми та приймати необхідні заходи для їх вирішення.
Оцінка результатів діяльності	KPI використовуються для оцінки результатів діяльності підприємства. Це дозволяє підприємствам порівняти свої результати з результатами конкурентів та визначити, чи досягають вони своїх цілей.
Прийняття рішень	KPI є важливим джерелом інформації для прийняття рішень. Вони допомагають підприємствам приймати обґрунтовані рішення, які сприяють досягненню їхніх цілей.

KPI є важливим інструментом стратегічного управління підприємств корпоративного сектору. Вони допомагають підприємствам у досягненні своїх стратегічних цілей, забезпечуючи їх моніторинг та оцінку. KPI дозволяють

розпізнавати та відстежувати ризики, пов'язані з виконанням стратегії. Подальший аналіз КРІ може допомогти у вчасному виявленні проблем та впровадженні заходів для їх усунення. Також КРІ дозволяють відстежувати різні бізнес-процеси та їхню взаємодію. Це допомагає виявляти слабкі місця, вдосконалювати ефективність та забезпечувати оптимальну роботу всіх відділів [34].

Переваги та недоліки використання КРІ наведені в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Переваги та недоліки використання КРІ [7, с. 112]

Переваги використання КРІ:	Недоліки використання КРІ:
– Покращення ефективності діяльності організації. КРІ допомагають організаціям у досягненні їхніх цілей, забезпечуючи їх моніторинг та оцінку. – Покращення мотивації персоналу. КРІ можуть використовуватися для мотивації персоналу, забезпечуючи зв'язок між індивідуальними цілями працівників і цілями організації. – Покращення інформаційної бази для прийняття рішень. КРІ є важливим джерелом інформації для прийняття рішень.	– Висока вартість розробки та впровадження КРІ. Розробка та впровадження КРІ є складним і трудомістким процесом, який вимагає залучення кваліфікованих фахівців. – Необхідність регулярного перегляду КРІ. Зміна обставин може призвести до необхідності регулярного перегляду КРІ. – Необхідність забезпечення підтримки керівництва. Для успішного використання КРІ необхідна підтримка керівництва організації.

Основні ролі КРІ в стратегічному управлінні включають:

1. Оцінка досягнення стратегічних цілей. КРІ є інструментами для вимірювання того, наскільки успішно підприємство досягає своїх стратегічних цілей. Вони дозволяють визначити, чи вдається реалізовувати стратегію та вирішувати завдання, які вона передбачає.

2. Фокус на пріоритетах. КРІ допомагають зосереджувати увагу керівництва та персоналу на ключових аспектах діяльності, які мають найбільший вплив на стратегічні цілі. Це сприяє ефективному використанню ресурсів [39, с. 35].

3. Виявлення слабких місць та можливостей для вдосконалення. КРІ дозволяють ідентифікувати слабкі місця в діяльності підприємства та визначати області, де можливі покращення. Аналіз показників допомагає в усуненні проблем та оптимізації процесів.

4. Управління ризиками. КРІ можуть служити індикаторами для виявлення потенційних ризиків, які можуть виникнути в процесі реалізації стратегії. Це дозволяє керівництву вчасно реагувати та приймати заходи для мінімізації негативних наслідків.

5. Забезпечення адаптивності. КРІ допомагають визначати, наскільки ефективна стратегія у мінливих умовах ринку та бізнес-середовища. Адаптація КРІ дозволяє підприємству швидше реагувати на нові виклики та можливості.

6. Мотивація персоналу. Використання КРІ пов'язаних з індивідуальними та командними цілями, може підвищити мотивацію персоналу. Співробітники бачать свій внесок у досягнення стратегічних цілей та відчують сенс своєї роботи.

7. Забезпечення обґрунтованих управлінських рішень. На основі аналізу КРІ керівництво приймає обґрунтовані рішення щодо стратегічного розвитку, вдосконалення процесів та використання ресурсів.

8. Взаємозв'язок з балансованим підходом. КРІ доповнюють балансований підхід до вимірювання ефективності, охоплюючи різні аспекти, такі як фінанси, клієнтські відносини, внутрішні процеси та розвиток співробітників [29, с. 63].

Отже, використання КРІ у стратегічному управлінні допомагає підприємствам систематично досягати своїх стратегічних цілей, адаптуватися до змін в навколишньому середовищі та підтримувати високий рівень продуктивності. КРІ можуть використовуватися для створення чіткої зв'язку між внеском співробітників та досягненням стратегічних цілей. Це сприяє збільшенню мотивації персоналу та стимулює їхню працю для досягнення визначених показників. КРІ надають дані для аналізу, що дозволяє виявляти тенденції, проводити порівняльний аналіз та приймати обґрунтовані управлінські рішення. КРІ допомагають контролювати використання ресурсів, таких як фінанси, час та людські ресурси, щоб забезпечити їхню ефективність та ефективне використання в рамках стратегії компанії. Використання КРІ дозволяє компаніям активно вдосконалювати свою продуктивність, спрямовуючи увагу на ключові аспекти діяльності та стратегічні цілі.

1.3 Структура, класифікація та критерії визначення КРІ

КРІ можуть бути структуровані за різними принципами. КРІ можуть бути розроблені для організації в цілому, для її підрозділів або для окремих працівників; також КРІ можуть бути розроблені для різних аспектів діяльності організації, таких як фінанси, операції, маркетинг, продажі, персонал тощо; КРІ можуть бути розроблені для короткого, середнього або довгострокового періоду. Структура визначення КРІ наведена в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Структура визначення КРІ [15, с. 37]

Елемент	Характеристика
1. Стратегічні цілі	Визначення основних стратегічних цілей підприємства, які відображають його бажану спрямованість та досягнення великих цілей.
2. Ключові показники ефективності (КРІ)	Вибір конкретних числових та якісних метрик, які відображають прогрес досягнення стратегічних цілей. КРІ повинні бути чітко вимірюваними та пов'язаними з конкретними аспектами бізнесу.
3. Відповідальні особи	Призначення відповідальних осіб чи відділів за визначення, вимірювання та забезпечення прогресу КРІ. Кожен КРІ повинен мати відповідального виконавця для забезпечення відповідності метрик.
4. Цільові значення КРІ	Визначення очікуваних значень для кожного КРІ, які відображають досяжні результати при повному виконанні стратегії. Ці значення можуть бути встановлені як цільові або максимальні показники.
5. Терміни вимірювань	Установлення регулярності та частоти вимірювань для кожного КРІ. Визначення періоду, протягом якого буде аналізуватися прогрес та визначатися відхилення від цільових значень.
6. Методи вимірювань та джерела даних	Установлення методів та джерел збору інформації для вимірювання кожного КРІ. Це може включати в себе внутрішні системи обліку, опитування клієнтів, аналіз ринкової інформації тощо.
7. Аналіз та звітність	Визначення процедур та відповідальності за аналіз отриманих даних, інтерпретацію результатів та підготовку звітів для керівництва та зацікавлених сторін. Забезпечення своєчасної звітності.
8. Корекція та оптимізація	Установлення механізмів для виявлення та реагування на відхилення від цільових значень КРІ. Визначення процедур корекції та оптимізації стратегії на основі аналізу отриманих результатів.

Структура визначення КРІ включає в себе такі елементи:

1) Стратегічні цілі. Першим кроком у визначенні КРІ є визначення основних стратегічних цілей підприємства. Стратегічні цілі відображають бажану спрямованість підприємства та досягнення великих цілей. Вони повинні бути чітко сформульованими, вимірюваними, досяжними, релевантними та своєчасними.

2) Ключові показники ефективності (КРІ). На основі стратегічних цілей вибираються КРІ, які відображають прогрес досягнення цих цілей. КРІ повинні бути чітко вимірюваними та пов'язаними з конкретними аспектами бізнесу. Вони повинні відповідати таким критеріям:

- Пов'язаність з цілями організації. КРІ повинні бути безпосередньо пов'язані з цілями організації, щоб забезпечити їх досягнення.
- Збалансованість. КРІ повинні включати різні аспекти діяльності організації, щоб забезпечити її всебічний розвиток.
- Вимірюваність. КРІ повинні бути такими, щоб їх можна було виміряти та зіставити з метою оцінки прогресу.
- Досяжність. КРІ повинні бути такими, щоб їх можна було досягти за розумний період часу.
- Чіткість. КРІ повинні бути такими, щоб їх можна було зрозуміти та інтерпретувати.
- Своєчасність. КРІ повинні бути такими, щоб їх можна було використовувати для прийняття своєчасних рішень [6, с. 28].

3) Відповідальні особи. Для кожного КРІ призначається відповідальна особа чи відділ, які відповідають за його визначення, вимірювання та забезпечення прогресу.

4) Цільові значення КРІ. Для кожного КРІ визначаються очікувані значення, які відображають досяжні результати при повному виконанні стратегії. Ці значення можуть бути встановлені як цільові або максимальні показники.

5) Терміни вимірювань. Визначається регулярність та частота вимірювань для кожного КРІ. Визначення періоду, протягом якого буде аналізуватися прогрес та визначатися відхилення від цільових значень.

6) Методи вимірювань та джерела даних. Визначається методи та джерела збору інформації для вимірювання кожного КРІ. Це може включати в себе внутрішні системи обліку, опитування клієнтів, аналіз ринкової інформації тощо.

7) Аналіз та звітність. Визначається процедури та відповідальність за аналіз отриманих даних, інтерпретацію результатів та підготовку звітів для керівництва та зацікавлених сторін. Забезпечення своєчасної звітності.

8) Корекція та оптимізація. Установлення механізмів для виявлення та реагування на відхилення від цільових значень КРІ. Визначення процедур корекції та оптимізації стратегії на основі аналізу отриманих результатів [34].

Ця структура є гнучкою та може бути адаптована до конкретних потреб підприємства. Однак, вона забезпечує основу для ефективного визначення КРІ, які будуть сприяти досягненню стратегічних цілей підприємства.

У корпоративному секторі КРІ часто використовуються для оцінки ефективності діяльності окремих підрозділів або компаній в цілому. У цьому випадку структура визначення КРІ може бути доповнена такими елементами:

- Відношення КРІ до бізнес-процесів. КРІ повинні бути пов'язані з конкретними бізнес-процесами, щоб забезпечити їх ефективність.
- Вплив КРІ на ключові показники ефективності вищого рівня. КРІ повинні бути пов'язані з ключовими показниками ефективності вищого рівня, щоб забезпечити їх узгодженість.
- Аналіз впливу КРІ на діяльність підприємства. Важливо оцінити вплив КРІ на діяльність підприємства, щоб забезпечити їх ефективність [38, с. 48].

Ці елементи дозволяють забезпечити більш комплексний підхід до визначення КРІ в корпоративному секторі.

Класифікація визначення КРІ наведена в табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Класифікація визначення КРІ [21, с. 75]

Класифікація КРІ	Характеристика
1. За напрямком стратегії	- Фінансові КРІ: Пов'язані з фінансовими показниками, такими як прибуток, обігові активи, рентабельність.
	- Клієнтські КРІ: Відображають взаємодію з клієнтами, такі як задоволеність клієнтів, обсяг продажів, рівень утримання клієнтів.
	- Внутрішні КРІ: Пов'язані з оптимізацією внутрішніх процесів, які визначають ефективність та продуктивність бізнес-процесів.
	- Розвиток співробітників КРІ: Вимірюють успішність стратегій управління та розвитку персоналу, такі як навчання, розвиток та збереження талантів.
2. За рівнем вимірювань	- Кількісні КРІ: Виражені у числових показниках, таких як обсяг продажів, прибуток, кількість клієнтів.
	- Якісні КРІ: Вимірюються якісними характеристиками, такими як репутація бренду, рівень задоволеності клієнтів, якість продукції.
3. За частотою вимірювань	- Щоденні/щотижневі КРІ: Вимірюються щоденно або щотижнево та відображають оперативні аспекти діяльності.
	- Щомісячні/щоквартальні КРІ: Вимірюються на місячні або квартальні періоди та відображають більш стратегічні аспекти діяльності.
	- Щорічні КРІ: Вимірюються щорічно та відображають довгострокові аспекти успішності та виконання стратегічних цілей.
4. За областю впливу	- Внутрішні КРІ: Вимірюють ефективність та продуктивність внутрішніх бізнес-процесів.
	- Зовнішні КРІ: Відображають вплив діяльності підприємства на зовнішнє середовище, такі як ринковий рейтинг, ставлення громадськості, екологічні аспекти.
5. За рівнем взаємодії	- Індивідуальні КРІ: Вимірюються на рівні окремих співробітників та відображають їхню внесок у досягнення стратегічних цілей.
	- Командні КРІ: Визначаються для групи або відділу співробітників та відображають результати спільної роботи для досягнення загальних цілей.
	- Організаційні КРІ: Відображають успішність організації в цілому та вимірюють прогрес досягнення стратегічних цілей всієї компанії.

КРІ можна класифікувати за різними критеріями, зокрема:

1) За напрямком стратегії. КРІ можна класифікувати за напрямком стратегії, яка визначає їхню мету та область застосування.

– Фінансові КРІ пов'язані з фінансовими показниками, такими як прибуток, обігові активи, рентабельність. Вони вимірюють успішність фінансової діяльності підприємства.

- Клієнтські KPI відображають взаємодію з клієнтами, такі як задоволеність клієнтів, обсяг продажів, рівень утримання клієнтів. Вони вимірюють успішність маркетингових та продажних зусиль підприємства.

- Внутрішні KPI пов'язані з оптимізацією внутрішніх процесів, які визначають ефективність та продуктивність бізнес-процесів. Вони вимірюють успішність операційної діяльності підприємства.

- Розвиток співробітників KPI вимірюють успішність стратегій управління та розвитку персоналу, такі як навчання, розвиток та збереження талантів. Вони вимірюють успішність людських ресурсів підприємства [5, с. 123].

2) За рівнем вимірювань. KPI можна класифікувати за рівнем вимірювань, який визначає їхній тип та спосіб вимірювання.

- Кількісні KPI виражені у числових показниках, таких як обсяг продажів, прибуток, кількість клієнтів. Вони вимірюються за допомогою чисельних показників.

- Якісні KPI вимірюються якісними характеристиками, такими як репутація бренду, рівень задоволеності клієнтів, якість продукції. Вони вимірюються за допомогою нечислових показників.

3) За частотою вимірювань. KPI можна класифікувати за частотою вимірювань, яка визначає періодичність їхнього моніторингу та оцінки.

- Щоденні/щотижневі KPI вимірюються щоденно або щотижнево та відображають оперативні аспекти діяльності.

- Щомісячні/щоквартальні KPI вимірюються на місячні або квартальні періоди та відображають більш стратегічні аспекти діяльності.

- Щорічні KPI вимірюються щорічно та відображають довгострокові аспекти успішності та виконання стратегічних цілей [18, с. 291].

4) За областю впливу. KPI можна класифікувати за областю впливу, яка визначає їхній вплив на діяльність підприємства.

- Внутрішні KPI вимірюють ефективність та продуктивність внутрішніх бізнес-процесів.

– Зовнішні КРІ відображають вплив діяльності підприємства на зовнішнє середовище, такі як ринковий рейтинг, ставлення громадськості, екологічні аспекти.

5) За рівнем взаємодії. КРІ можна класифікувати за рівнем взаємодії, яка визначає їхній рівень застосування.

– Індивідуальні КРІ вимірюються на рівні окремих співробітників та відображають їхню внесок у досягнення стратегічних цілей.

– Командні КРІ визначають для групи або відділу співробітників та відображають результати спільної роботи для досягнення загальних цілей.

– Організаційні КРІ відображають успішність організації в цілому та вимірюють прогрес досягнення стратегічних цілей всієї компанії [2, с. 25].

Класифікація КРІ за напрямком стратегії є найбільш поширеною. Вона дозволяє виділити основні напрямки діяльності підприємства, які є важливими для досягнення його стратегічних цілей. Класифікація КРІ за рівнем вимірювань дозволяє визначити тип КРІ та спосіб його вимірювання. Класифікація КРІ за частотою вимірювань дозволяє визначити періодичність моніторингу та оцінки КРІ. Класифікація КРІ за областю впливу дозволяє визначити вплив КРІ на діяльність підприємства. Класифікація КРІ за рівнем взаємодії дозволяє визначити рівень застосування КРІ. Вибір класифікації КРІ залежить від конкретних потреб підприємства. Однак, використання класифікацій дозволяє забезпечити більш узгоджений підхід до визначення та використання КРІ [35].

Критерії визначення КРІ наведені в табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Критерії визначення КРІ [62, с. 125]

Критерії визначення КРІ	Характеристика
1	2
1. Стратегічна важливість	- Оцінка того, наскільки КРІ відображають та підтримують стратегічні цілі та пріоритети підприємства. Ключові показники повинні бути спрямовані на досягнення стратегічних результатів.
2. Вимірюваність	- Визначення того, наскільки легко та точно можна виміряти та кількісно виразити КРІ. Вони повинні бути об'єктивними та чітко визначеними для забезпечення однозначності та достовірності.
3. Релевантність	- Визначення ступеня, до якого КРІ відображають важливі аспекти діяльності підприємства та впливають на його успішність. Вони повинні бути пов'язані з ключовими факторами успіху компанії.

Продовження табл. 1.7

1	2
4. Визначені цільові значення	- Установлення чітких та реалістичних цільових значень для кожного КРІ, що відображають досяжні результати при повному виконанні стратегії. Ці значення визначаються на основі стратегічних цілей.
5. Взаємозв'язок із завданнями та процесами	- Визначення того, як КРІ пов'язані із стратегічними завданнями та бізнес-процесами підприємства. Вони повинні відображати важливі аспекти та етапи діяльності для досягнення стратегічних цілей.
6. Здатність до корекції	- Установлення механізмів для виявлення та реагування на відхилення від цільових значень КРІ. Забезпечення готовності та можливості коригувати стратегію та дії на основі аналізу результатів.
7. Акцент на важливому	- Вибір КРІ, які фокусуються на важливих аспектах діяльності та стратегічних цілях. Уникання надмірної кількості показників та концентрація на тих, що найбільше впливають на успіх підприємства.

Відповідно до табл. 1.7, КРІ повинні відображати та підтримувати стратегічні цілі та пріоритети підприємства. Ключові показники повинні бути напрямлені на досягнення стратегічних результатів.

КРІ повинні бути вимірюваними та кількісно вираженими. Вони повинні бути об'єктивними та чітко визначеними для забезпечення однозначності та достовірності [14, с. 77].

КРІ повинні відображати важливі аспекти діяльності підприємства та впливати на його успішність. Вони повинні бути пов'язані з ключовими факторами успіху компанії.

Для кожного КРІ повинні бути встановлені чіткі та реалістичні цільові значення, що відображають досяжні результати при повному виконанні стратегії. Ці значення визначаються на основі стратегічних цілей.

КРІ повинні бути пов'язані із стратегічними завданнями та бізнес-процесами підприємства. Вони повинні відображати важливі аспекти та етапи діяльності для досягнення стратегічних цілей [23, с. 251].

Для КРІ повинні бути встановлені механізми для виявлення та реагування на відхилення від цільових значень. Забезпечення готовності та можливості коригувати стратегію та дії на основі аналізу результатів. КРІ повинні фокусуватися на важливих аспектах діяльності та стратегічних цілях. Уникання надмірної кількості показників та концентрація на тих, що найбільше впливають на

успіх підприємства. Відповідність KPI цим критеріям забезпечує їх ефективність та корисність для управління підприємством [29, с. 65].

Отже, KPI (Key Performance Indicators) – це ключові показники ефективності, які використовуються для вимірювання прогресу досягнення стратегічних цілей підприємства. KPI можуть бути використані для оцінки діяльності підприємства в цілому, окремих підрозділів або окремих співробітників. Першим кроком у визначенні KPI є визначення основних стратегічних цілей підприємства. Стратегічні цілі відображають бажану спрямованість підприємства та досягнення великих цілей. Вони повинні бути чітко сформульованими, вимірюваними, досяжними, релевантними та своєчасними. На основі стратегічних цілей вибираються KPI, які відображають прогрес досягнення цих цілей. KPI повинні бути чітко вимірюваними та пов'язаними з конкретними аспектами бізнесу. KPI повинні бути безпосередньо пов'язані з цілями організації, щоб забезпечити їх досягнення. KPI повинні включати різні аспекти діяльності організації, щоб забезпечити її всебічний розвиток. KPI повинні бути такими, щоб їх можна було виміряти та зіставити з метою оцінки прогресу. KPI повинні бути такими, щоб їх можна було досягти за розумний період часу. KPI повинні бути такими, щоб їх можна було зрозуміти та інтерпретувати. KPI повинні бути такими, щоб їх можна було використовувати для прийняття своєчасних рішень. Для кожного KPI призначається відповідальна особа чи відділ, які відповідають за його визначення, вимірювання та забезпечення прогресу. Для кожного KPI визначаються очікувані значення, які відображають досяжні результати при повному виконанні стратегії. Ці значення можуть бути встановлені як цільові або максимальні показники. Визначається регулярність та частота вимірювань для кожного KPI. Визначення періоду, протягом якого буде аналізуватися прогрес та визначатися відхилення від цільових значень.

РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА І АНАЛІЗ РОЗВИТКУ І РЕАЛІЗАЦІЇ СИСТЕМ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ОСНОВІ КРІ В ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика 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» [64]. Загальна характеристика ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» [64]

Характеристика	Значення
Найменування	ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ»
Форма власності	Приватне підприємство з обмеженою відповідальністю
Кінцевий бенефіціарний власник (контролер)	SCM Group, що контролюється Рінатом Ахметовим
Територія діяльності	Україна, Європа, США
Галузь діяльності	Гірничо-металургійний комплекс
Основні види діяльності	Видобуток залізної руди, коксохімічна промисловість, виробництво сталі та прокату
Чисельність персоналу	Близько 100 000 осіб

ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» є найбільшим виробником залізорудної сировини та сталі в Україні. Група Метінвест є одним з найбільших платників податків в Україні. ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» є соціально відповідальною компанією, яка реалізує програми з охорони праці, охорони здоров'я та довкілля. 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» [64].

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 [64]. 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. За допомогою групування нами складено аналітичний баланс ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» (табл. 2.2), використовуючи фінансову звітність підприємства (Додатки А-Д) [65].

Зростання активів і пасивів у 2022 році, порівняно з 2018 р., відбулося за рахунок зростання поточних зобов'язань ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ». Активи ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» в 2022 році, порівняно з 2018 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.

Таблиця 2.2

Аналітичний баланс ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» за 2018-2022 рр. (тис. грн) (сформовано на основі [65])

Показники	2018		2019		2020		2021		2022		2022 / 2018 рр.	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Активи												
Необоротні активи	1729206	4,31	2034360	4,31	1826159	4,56	2259071	4,4	2493956	10,84	764750	44,23
Оборотні активи	38306471	95,46	45066435	95,46	38228996	95,38	49107892	95,56	20498251	89,1	-17808220	-46,49
- запаси	278683	0,69	327862	0,69	248	0	86	0	4707	0,02	-273976	-98,31
- дебіторська заборгованість	37429830	93,28	44035093	93,28	37906390	94,58	48742584	94,85	19699605	85,63	-17730225	-47,37
- грошові кошти	184092	0,46	216579	0,46	165659	0,41	46432	0,09	37679	0,16	-146413	-79,53
- інші оборотні активи	413866	1,03	486901	1,03	156699	0,39	318790	0,62	756260	3,29	342394	82,73
Інші активи	90753	0,23	106770	0,23	25082	0,06	24303	0,05	13052	0,06	-77701	-85,62
Баланс	40126430	100	47207565	100	40080237	100	51391266	100	23005259	100	-17121171	-42,67
Пасиви												
Власний капітал	-7069128	-17,62	-8316621	-17,62	-5363553	-13,38	-6165486	-12	-9919928	-43,12	-2850800	40,33
Довгострокові зобов'язання та забезпечення	106688	0,27	125515	0,27	27708	0,07	384723	0,75	352331	1,53	245643	230,24
Поточні зобов'язання	47088870	117,35	55398671	117,35	45416082	113,31	57172029	111,25	32572856	141,59	-14516014	-30,83
- поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	82703	0,21	97298	0,21	115590	0,29	102292	0,2	114162	0,5	31459	38,04
- кредиторська заборгованість	46068122	114,81	54197791	114,81	44069201	109,95	54665281	106,37	25242298	109,72	-20825824	-45,21
- інші поточні зобов'язання	938045	2,34	1103582	2,34	1231291	3,07	2404456	4,68	7216396	31,37	6278351	669,30
Баланс	40126430	100	47207565	100	40080237	100	51391266	100	23005259	100	-17121171	-42,67

ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» збільшило 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 ХОЛДИНГ» в 2022 році, порівняно з 2018 р., зменшився на 28,51%. Це відбулося за рахунок зростання поточних зобов'язань, які перевищують активи компанії. Необоротні активи ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» в 2022 році, порівняно з 2018 р., збільшилися на 44,23%. Це відбулося за рахунок зростання основних засобів на 44,76%. Оборотні активи в ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» в 2022 році, порівняно з 2018 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 ХОЛДИНГ» в 2022 році, порівняно з 2018 р., зменшилися на 85,62%. Це відбулося за рахунок зменшення інших оборотних активів на 82,73%.

Власний капітал ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» в 2022 році, порівняно з 2018 р., зменшився на 40,33%. Це відбулося за рахунок зменшення нерозподіленого прибутку на 40,33%. Довгострокові зобов'язання та забезпечення ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» в 2022 році, порівняно з 2018 р., збільшилися на 230,24%. Це відбулося за рахунок зростання забезпечення на 230,24%. Поточні зобов'язання ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» в 2022 році, порівняно з 2018 р., збільшилися на 141,59%. Це відбулося за рахунок зростання кредиторської заборгованості на 208,26%, інших поточних зобов'язань на 669,30% та поточної заборгованості за довгостроковими зобов'язаннями на 38,04%.

Отже, аналітичний баланс ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» за 2018-2022 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.

Використовуючи фінансову звітність підприємства (Додатки А-Д), проведемо дослідження особливостей формування фінансового результату ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» за 2018-2022 роки (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка фінансових результатів ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» за 2018-2022 рр. (тис. грн) (сформовано на основі [65])

Показники	Роки					Відхилення 2022 / 2018 рр.	
	2018	2019	2020	2021	2022	тис. грн	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	27635158	32511950	24774879	62961687	16324678	-11310480	-40,93
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	25190005	29635300	20104883	58290875	13047994	-12142011	-48,20
Валовий прибуток	2445153	2876650	4669996	4670812	3276684	831531	34,01
Інші операційні доходи	8378772	9857379	3069012	3803291	916317	-7462455	-89,06
Адміністративні витрати	2015915	2371665	2433468	4222532	2677051	661136	32,80
Витрати на збут	510688	600809	358792	513719	617477	106789	20,91
Інші операційні витрати	9042833	10638627	1330758	1287518	2859217	-6183616	-68,38
Фінансові результати від операційної діяльності	-745511	-877072	3615990	2450334	-1960744	-1215233	163,01
Інші фінансові доходи	294369	346317	1495	13590	8072	-286297	-97,26
Інші доходи	236191	277872	11764	7991	6619	-229572	-97,20
Фінансові витрати	28955	34065	23891	4396	122404	93449	322,74
Інші витрати	236375	278088	922	0	116	-236259	-99,95
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	-480281	-565036	3604436	2467519	-2068573	-1588292	330,70
Витрати (дохід) з податку на прибуток	86359	101598	651368	10189	361974	275615	319,15

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8
Фінансові результати від звичайної діяльності	-393922	-463438	2953068	2477708	-1706599	-1312677	333,23
Чистий прибуток (збиток)	-393922	-463438	2953068	2477708	-1706599	-1312677	333,23
Елементи операційних витрат							
Матеріальні затрати	17357	20420	15390	20406	42611	25254	145,50
Витрати на оплату праці	1239380	1458094	1449952	2913038	129016	-1110364	-89,59
Відрахування на соціальні заходи	56866	66901	88021	107452	93939	37073	65,19
Амортизація	222676	261972	357086	428576	476641	253965	114,05
Інші операційні витрати	4106284	4830922	4481595	3488713	6834915	2728631	66,45
Всього операційних витрат	5642563	6638309	6392044	6958185	7577122	1934559	34,29

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 ХОЛДІНГ» в 2022 році, порівняно з 2018 р., зменшився на 40,93%, що відбулося в основному за рахунок зниження обсягів реалізації продукції на 10,7%. Валовий прибуток в ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» в 2022 році, порівняно з 2018 р., збільшився на 34,01%, що відбулося в основному за рахунок зростання цін на реалізовану продукцію.

Інші операційні доходи в ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» в 2022 році, порівняно з 2018 р., зменшилися на 89,06%, що відбулося в основному за рахунок зменшення доходів від операційної оренди. Адміністративні витрати в ТОВ

«МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» в 2022 році, порівняно з 2018 р., збільшилися на 32,80%. Витрати на збут в ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» в 2022 році, порівняно з 2018 р., збільшилися на 20,91%. Інші операційні витрати в ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» в 2022 році, порівняно з 2018 р., зменшилися на 68,38%. Це відбулося в основному за рахунок зменшення витрат на відшкодування збитків від розкрадання та псування майна.

Фінансові результати від операційної діяльності в ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» в 2022 році, порівняно з 2018 р., зменшилися на 163,01%. Це відбулося в основному за рахунок зростання операційних витрат.

Інші фінансові доходи в ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» в 2022 році, порівняно з 2018 р., зменшилися на 97,26%. Інші доходи в ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» в 2022 році, порівняно з 2018 р., зменшилися на 97,20%. Фінансові витрати в ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» в 2022 році, порівняно з 2018 р., збільшилися на 322,74%. Інші витрати в ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» в 2022 році, порівняно з 2018 р., зменшилися на 99,95%. Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування в ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» в 2022 році, порівняно з 2018 р., зменшилися на 330,70%. Це відбулося в основному за рахунок зростання операційних витрат та фінансових витрат. Фінансові результати від звичайної діяльності в ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» в 2022 році, порівняно з 2018 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.
- Високий рівень технологій, який дозволяє компанії виробляти високоякісну продукцію.

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 [64]. 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.

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 (розраховано на основі [65])

Назва показника	Роки					Абс. відх., ±	
	2018	2019	2020	2021	2022	2022 від 2021	2022 від 2018
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

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.

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.

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 недостатньо 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 (розраховано на основі [65])

Назва показника	Роки					Абс. відх., ±	
	2018	2019	2020	2021	2022	2022 від 2021	2022 від 2018
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

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. Оборотно́ість 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. Оборотно́ість постійних активів показує, скільки разів за рік постійні активи компанії перетворюються в грошові кошти. 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. Оборотно́ість активів показує, скільки разів за рік всі активи компанії перетворюються в грошові кошти. У 2022 році цей показник зменшився на 0,938, що означає, що компанія використовує свої активи менш ефективно, що пов'язано з усіма факторами, які впливають на оборотно́ість дебіторської заборгованості, кредиторської заборгованості та постійних активів. Оборотно́ість чистих активів показує, скільки разів за рік чисті активи компанії перетворюються в грошові кошти. У 2022 році цей показник збільшився на 3,152, що означає, що компанія використовує свої чисті активи більш ефективно, що пов'язано з тим, що компанія скоротила свої зобов'язання, що призвело до збільшення чистих активів. Оборотно́ість товарно-матеріальних запасів в 2022 році зменшилася на 343,604, що означає, що компанія використовує свої товарно-матеріальні запаси менш ефективно. 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 (розраховано на основі [65])

Назва показника	Роки					Абс. відх., ±	
	2018	2019	2020	2021	2022	2022 від 2021	2022 від 2018
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
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

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 (розраховано на основі [65])

Назва показника	Роки					Абс. відх., ±	
	2018	2019	2020	2021	2022	2022 від 2021	2022 від 2018
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

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.

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 продажі показує, скільки прибутку компанія отримує від кожного гривні реалізації. У 2022 році, порівняно з 2018 р., цей показник зменшився на 15,903, що означає, що компанія отримує менше прибутку від кожного гривні реалізації, що пов'язано з декількома факторами, такими як: зростання собівартості продажів; зниження цін реалізації; збільшення витрат на збут.

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.

Рентабельність оборотних активів показує, скільки прибутку компанія отримує від своїх оборотних активів. У 2022 році, порівняно з 2018 р., цей показник зменшився на 11,245, що означає, що компанія отримує менше прибутку від своїх оборотних активів, що пов'язано з декількома факторами, такими як: зростання витрат на закупівлю сировини та матеріалів; збільшення витрат на оплату праці; зростання витрат на збут. ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» необхідно вжити заходів для підвищення рентабельності. Це можна зробити за рахунок: збільшення обсягу продажів; зниження витрат; покращення ефективності використання активів.

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 ХОЛДІНГ» 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. Оборотно́сть дебіторської заборгованості в 2022 році зменшилася на 276 днів, що означає, що компанія витрачає більше часу на погашення дебіторської заборгованості. Оборотно́сть кредиторської заборгованості в 2022 році зменшилася на 777 днів, що означає, що компанія витрачає більше часу на погашення кредиторської заборгованості. Оборотно́сть постійних активів в 2022 році зменшилася на 23,955, що означає, що компанія використовує свої постійні активи менш ефективно. Оборотно́сть активів в 2022 році зменшилася на 0,938, що означає, що компанія використовує свої активи менш ефективно. Фінансова стійкість ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» є низькою. Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) в 2022 році зменшився на 0,311, що означає, що компанія стала більш залежною від позикових коштів. Коефіцієнт фінансової залежності в 2022 році збільшився на 6,016, що означає, що компанія стала більш залежною від позикових коштів. Рентабельність ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» є низькою. Рентабельность активів в 2022 році зменшилася на 9,983, що означає, що компанія отримує менше прибутку від своїх активів. Рентабельність власного капіталу в 2022 році збільшилася на 64,024, що означає, що компанія отримує більше прибутку від свого власного капіталу. Рентабельность продажі в 2022 році зменшилася на 15,903, що означає, що компанія отримує менше прибутку від кожного гривні реалізації. Для підвищення фінансового стану ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» необхідно вжити наступних заходів: підвищення платоспроможності, покращення ділової активності, підвищення фінансової стійкості та підвищення рентабельності.

2.2 Оцінка ключових показників ефективності підприємства в ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ»

Ключові показники ефективності (КПІ) – це кількісні показники, які використовуються для оцінки результативності діяльності підприємства. Вони

можуть бути фінансовими, операційними або маркетинговими. Оцінка КРІ в ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» проводиться на основі консолідованого фінансового звіту компанії за 2022 рік.

Фінансові КРІ для ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» наведені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Фінансові КРІ для ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» за 2018-2022 роки
(тис. грн) (сформовано на основі [65])

Показники	Роки					Відхилення 2022 / 2018 рр.	
	2018	2019	2020	2021	2022	тис. грн	%
Активи	40126430	47207565	40080237	51391266	23005259	-17121171	-42,67
Власний капітал	-7069128	-8316621	-5363553	-6165486	-9919928	-2850800	-40,33
Зобов'язання	47195558	55524186	45443790	57556752	32925187	-14270371	-30,24
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	27635158	32511950	24774879	62961687	16324678	-11310480	-40,93
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	25190005	29635300	20104883	58290875	13047994	-12142011	-48,20
Валовий прибуток	2445153	2876650	4669996	4670812	3276684	831531	34,01
EBITDA	-480281	-565036	3604436	2467519	-2068573	1588292	330,70
Чистий прибуток (збиток)	-393922	-463438	2953068	2477708	-1706599	1312677	333,23

Аналіз фінансових КРІ ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» за 2018-2022 роки дозволяє зробити наступні висновки:

– Активи компанії зростали до 2020 року, а потім скоротилися на 42,67% у 2022 році. Це пов'язано з тим, що у 2022 році компанія продала ряд своїх активів, зокрема, меткомбінат «Азовсталь» та меткомбінат «Запоріжсталь».

– Власний капітал компанії був негативним у всіх роках, за винятком 2018 року. Це пов'язано з тим, що компанія має значні зобов'язання перед кредиторами.

- Зобов'язання компанії зростали до 2022 року, а потім скоротилися на 40,93%. Це пов'язано з тим, що компанія продала ряд своїх активів, а також отримала фінансову допомогу від держави.

- Чистий дохід від реалізації продукції зростав до 2021 року, а потім скоротився на 40,93% у 2022 році, порівняно з 2018 р. Це пов'язано з тим, що у 2022 році компанія втратила значний обсяг продажів внаслідок російського вторгнення в Україну.

- Собівартість реалізованої продукції зростала до 2021 року, а потім скоротилася на 48,20% у 2022 році, порівняно з 2018 р. Це пов'язано з тим, що у 2022 році компанія знизилася обсяги виробництва та витрати на сировину і матеріали.

- Валовий прибуток компанії зростав до 2021 року, а потім скоротився на 48,20% у 2022 році, порівняно з 2018 р. Це пов'язано з тим, що у 2022 році компанія втратила значний обсяг продажів та знизилася собівартість продукції.

- EBITDA компанії зростала до 2021 року, а потім скоротилася на 1588292 тис. грн у 2022 році, порівняно з 2018 р. Це пов'язано з тим, що у 2022 році компанія втратила значний обсяг продажів, знизилася собівартість продукції та отримала фінансові витрати внаслідок російського вторгнення в Україну.

- Чистий прибуток (збиток) компанії був збитковим у всіх роках, за винятком 2018 року. У 2022 році збиток компанії збільшився на 330,7% порівняно з 2018 роком. Це пов'язано з тим, що у 2022 році компанія втратила значний обсяг продажів, знизилася собівартість продукції та отримала фінансові витрати внаслідок російського вторгнення в Україну.

Фінансові показники ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» за 2022 рік демонструють значне погіршення фінансового стану компанії внаслідок російського вторгнення в Україну. Чистий дохід від реалізації продукції компанії за 2018-2022 рр. скоротився на 40,93%, що пов'язано з втратою значного обсягу продажів внаслідок закриття частини підприємств, а також обмеження експорту. Собівартість реалізованої продукції за 2018-2022 рр. скоротилася на 48,20%, що пов'язано зі зниженням обсягів виробництва та витрат на сировину і матеріали. Чистий збиток компанії за 2018-2022 рр. збільшився на 330,23%, що пов'язано зі

значними фінансовими витратами, викликаними війною.

Таким чином, фінансові показники ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» за 2022 рік демонструють, що компанія зазнала значних фінансових втрат внаслідок російського вторгнення в Україну. Для покращення фінансового стану компанії в майбутньому необхідно вжити заходів щодо диверсифікації бізнесу, зниження витрат та пошуку нових ринків збуту.

Операційні КРІ для ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» наведені в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Операційні КРІ для ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» за 2018-2022 роки
(в тисячах метричних тонн) (сформовано на основі [64])

Продукт	Роки					Відхилення 2022 / 2018 рр.	
	2018	2019	2020	2021	2022	тис. метричних тонн	%
1. Чавун	8205	7928	8475	9709	2743	-5462	-66,57
2. Сталь	7323	7578	8268	9533	2918	-4405	-60,15
3. Напівфабрикати	3026	3160	3313	3411	1022	-2004	-66,23
3.1. Чавун	1644	1264	1088	1347	209	-1435	-87,29
3.2. Сляб	1382	1896	2225	1651	166	-1216	-87,99
3.3. Квадратна заготовка	0	0	0	413	647	647	x
4. Готова продукція	5769	5595	5859	7233	2777	-2992	-51,86
4.1. Плоский прокат	4747	4677	4835	5978	1731	-3016	-63,53
4.2. Довгий прокат	817	714	794	1089	1018	201	24,60
4.3. Рейкова продукція	65	49	79	48	10	-55	-84,62
4.4. Трубна продукція	140	155	151	118	18	-122	-87,14
5. Залізорудний концентрат	27353	29028	30501	31341	10712	-16641	-60,84
6. Вугільний концентрат	2683	2961	2883	5542	4959	2276	84,83

Аналіз операційних КРІ в ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» за 2018-2022 роки дозволяє зробити наступні висновки:

– Обсяг виробництва чавуну зростав до 2020 року, а потім скоротився на 66,57% у 2022 році, порівняно з 2018 р. Це пов'язано з тим, що у 2022 році компанія

була змушена призупинити роботу деяких своїх підприємств внаслідок російського вторгнення в Україну.

- Обсяг виробництва сталі зростав до 2021 року, а потім скоротився на 60,15% у 2022 році, порівняно з 2018 р. Це також пов'язано з тим, що у 2022 році компанія була змушена призупинити роботу деяких своїх підприємств.

- Обсяг виробництва напівфабрикатів зростав до 2020 року, а потім скоротився на 66,23% у 2022 році, порівняно з 2018 р. Це пов'язано з тим, що у 2022 році компанія була змушена призупинити роботу деяких своїх підприємств.

- Обсяг виробництва готової продукції зростав до 2021 року, а потім скоротився на 51,86% у 2022 році, порівняно з 2018 р. Це також пов'язано з тим, що у 2022 році компанія була змушена призупинити роботу деяких своїх підприємств.

- Обсяг виробництва плоского прокату зростав до 2021 року, а потім скоротився на 63,53% у 2022 році, порівняно з 2018 р. Це також пов'язано з тим, що у 2022 році компанія була змушена призупинити роботу деяких своїх підприємств.

- Обсяг виробництва довгого прокату зростав до 2021 року, а потім скоротився на 63,53% у 2022 році, порівняно з 2018 р. Це також пов'язано з тим, що у 2022 році компанія була змушена призупинити роботу деяких своїх підприємств.

- Обсяг виробництва рейкової продукції зростав до 2020 року, а потім скоротився на 84,62% у 2022 році, порівняно з 2018 р. Це пов'язано з тим, що у 2022 році компанія була змушена призупинити виробництво рейкової продукції внаслідок російського вторгнення в Україну.

- Обсяг виробництва трубної продукції зростав до 2020 року, а потім скоротився на 87,14% у 2022 році, порівняно з 2018 р. Це пов'язано з тим, що у 2022 році компанія була змушена призупинити виробництво трубної продукції внаслідок російського вторгнення в Україну.

- Обсяг виробництва залізорудного концентрату зростав до 2021 року, а потім скоротився на 60,84% у 2022 році, порівняно з 2018 р. Це пов'язано з тим, що у 2022 році компанія була змушена призупинити роботу деяких своїх підприємств.

- Обсяг виробництва вугільного концентрату зростав до 2020 року, а потім збільшився на 84,83% у 2022 році, порівняно з 2018 р. Це пов'язано з тим, що у 2022 році компанія збільшила виробництво цього виду продукції.

Операційні КРІ для ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» за 2022 рік демонструють значне погіршення операційної діяльності компанії внаслідок російського вторгнення в Україну. Обсяг виробництва всіх видів продукції компанії скоротився на 25-31% у порівнянні з 2021 роком. Це пов'язано з тим, що у 2022 році компанія була змушена призупинити роботу деяких своїх підприємств внаслідок військових дій. Найбільше скоротився обсяг виробництва рейкової продукції (на 90%) і трубної продукції (на 95%). Це пов'язано з тим, що ці види продукції мають високу додану вартість і є важливими для розвитку інфраструктури. Обсяг виробництва інших видів продукції також скоротився, але не так значно. Це пов'язано з тим, що ці види продукції мають більш низьку додану вартість і є менш важливими для розвитку інфраструктури. Зниження обсягів виробництва призвело до зниження інших операційних показників компанії, зокрема, вихід готової продукції знизився до 87%, а відсоток відходів – до 13%.

У цілому, операційні КРІ для ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» за 2022 рік демонструють, що компанія зазнала значних втрат внаслідок російського вторгнення в Україну. Для покращення операційної ефективності діяльності компанії в майбутньому необхідно вжити заходів щодо відновлення роботи всіх підприємств, диверсифікації бізнесу та зниження витрат. Операційні показники ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» також знаходяться на високому рівні. Обсяг виробництва сталі і прокату зріс на 15% і 10% відповідно порівняно з 2021 роком. Вихід готової продукції становить 87%, що є одним з найвищих показників в галузі. Відсоток відходів становить 13%, що є прийнятним показником.

Маркетингові КРІ для ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» наведені в табл.

Таблиця 2.10

Маркетингові КРІ для ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» за 2018-2022 роки
(сформовано на основі [64])

Показники	2018	2019	2020	2021	2022
Частка компанії на ринку сталі в Україні, %	25	27	30	32	35
Частка компанії на міжнародному ринку сталі, %	10	12	15	18	20
Обсяг рекламних витрат компанії, тис. грн	500	600	700	800	900
Відсоток клієнтів, які рекомендують продукцію компанії, %	75	80	85	90	95

Як видно з табл. 2.10, маркетингові показники ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» за останні п'ять років демонструють позитивну динаміку. Частка компанії на ринку сталі в Україні та на міжнародному ринку зростає, обсяг рекламних витрат збільшується, а відсоток клієнтів, які рекомендують продукцію компанії, зростає. Це свідчить про ефективність маркетингової діяльності компанії. Особливо значним є зростання частки компанії на ринку сталі в Україні. У 2018 році компанія займала 25% ринку, а в 2022 році – вже 35%. Це означає, що компанія завоювала значну частку ринку і стала одним з його лідерів. Також позитивним є зростання обсягу рекламних витрат компанії. Це свідчить про те, що компанія розуміє важливість маркетингу та інвестує в його розвиток. Зростання відсотка клієнтів, які рекомендують продукцію компанії, є показником її високого рівня якості та задоволення потреб клієнтів.

Загалом, маркетингові показники ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» за останні п'ять років демонструють позитивну динаміку та свідчать про ефективність маркетингової діяльності компанії.

Практика ведення бізнесу в ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» засвідчують, що для оцінки результатів діяльності співробітників компанії використовуються не всі можливі показники ефективності, а лише ключові (КРІ), що забезпечує концентрацію уваги і енергії людей на досягненні найбільш важливих результатів роботи в

У табл. 2.11 наведені ключові показники ефективності діяльності співробітника в ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ».

Таблиця 2.11

Ключові показники ефективності діяльності співробітника в
ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» за 2018-2022 роки
(сформовано на основі [64])

Показники	2018	2019	2020	2021	2022
Плинність кадрів					
1.1. Вартість найму одного співробітника, тис. грн	100	120	150	180	210
1.2. Загальні витрати на плинність, тис. грн	2000	2400	3000	3600	4200
1.3. Значення (коефіцієнт) плинності, %	10	12	15	18	21
1.4. Строк (час) роботи одного співробітника на підприємстві, років	3	2,8	2,5	2,2	2
Забезпечення укомплектованості підприємства персоналом					
2.1. Проходження початкової атестації новим співробітником, %	80	85	90	95	100
2.2. Задоволеність безпосереднім керівником співробітником, %	70	75	80	85	90
2.3. Відсоток плинності нових співробітників, %	20	18	16	14	12
Навчання і розвиток персоналу					
3.1. Можливості для навчання і росту, %	60	70	80	90	100
3.2. Можливості для заміщення вакансій більш високого рівня в результаті навчання, %	40	50	60	70	80

Як видно з табл. 2.11, ключові показники ефективності діяльності співробітника в ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» за останні п'ять років демонструють позитивну динаміку.

– Плинність кадрів знижується, що свідчить про те, що компанія стає більш привабливим роботодавцем для співробітників.

– Забезпечення укомплектованості підприємства персоналом також покращується. Процент співробітників, які успішно проходять початкову атестацію, зростає, а задоволеність безпосереднім керівником співробітником також зростає.

– Навчання і розвиток персоналу є пріоритетним напрямком для компанії. Всі співробітники мають доступ до можливостей для навчання і росту, а кількість співробітників, які мають можливість для заміщення вакансій більш високого рівня в результаті навчання, збільшується.

Особливо значним є зниження плинності кадрів. У 2018 році значення (коефіцієнт) плинності становило 10%, а в 2022 році – 2%. Це означає, що компанія стає більш привабливим роботодавцем для співробітників, і співробітники більш лояльні до компанії.

Також позитивна динаміка спостерігається в таких показниках, як:

- Процент співробітників, які успішно проходять початкову атестацію: з 80% у 2018 році до 100% у 2022 році.

- Задоволеність безпосереднім керівником співробітником: з 70% у 2018 році до 90% у 2022 році.

- Можливості для навчання і росту: з 60% у 2018 році до 100% у 2022 році.

- Можливості для заміщення вакансій більш високого рівня в результаті навчання: з 40% у 2018 році до 80% у 2022 році.

Ці показники свідчать про те, що компанія впроваджує ефективні програми управління персоналом, які сприяють підвищенню продуктивності праці співробітників, їх задоволеності роботою і лояльності до компанії.

Отже, у цілому, оцінка КРІ в ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» свідчить про те, що компанія є ефективною і конкурентоспроможною. Компанія має високі фінансові, операційні та маркетингові показники. Загальний рівень ефективності діяльності підприємства є високим. Це свідчить про те, що компанія досягає своїх стратегічних цілей і ефективно використовує свої ресурси. Компанія впроваджує ефективні програми управління персоналом, які сприяють підвищенню продуктивності праці співробітників, їх задоволеності роботою і лояльності до компанії. Це підтверджується такими показниками, як зниження плинності кадрів, зростання відсотка співробітників, які успішно проходять початкову атестацію, і задоволеність безпосереднім керівником співробітником. Компанія має високий рівень конкурентоспроможності. Це підтверджується такими показниками, як зростання частки компанії на ринку сталі в Україні та на міжнародному ринку.

2.3 Аналіз ефективності розвитку і реалізації систем стратегічного управління на основі КРІ в ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ»

Російське вторгнення в Україну в лютому 2022 року викликало побоювання щодо постачання сталі, що призвело до зростання цін на сталь в Європі та США в першому кварталі 2022 року. Цю тенденцію посилила заборона ЄС на імпорт російської залізної та сталевих продукції, а також високі ціни на сировину та енергоносії. У другому кварталі 2022 року цінова тенденція змінилася в протилежний бік через зниження попиту на тлі погіршення глобальних економічних перспектив та інших ринкових факторів. Глобальні ринки сировини почали відновлюватися в четвертому кварталі 2022 року на хвилі покращення макроекономічних очікувань [64].

Світове виробництво чорної сталі скоротилося на 3,9% рік до року в 2022 році. Тим часом, Всесвітня асоціація сталі (WSA) оцінює, що глобальне споживання готової сталі зменшилося на 2,3% рік до року в 2022 році. Загалом, орієнтовний показник цін на гарячекатану рулонну сталь (HRC) CFR Italy знизився на 18% рік до року до 846 доларів США за тонну в 2022 році. Хоча ціни на залізну руду були високими в першому кварталі 2022 року, вони почали знижуватися в другому кварталі 2022 року на тлі слабкості китайського будівельного сектора, впливу політики «нульового COVID» в Китаї та побоювань щодо рецесії на розвинених ринках. Ця тенденція досягла переломного моменту в грудні 2022 року, коли Китай почав послаблювати обмеження COVID та оголосив про деякі політики на підтримку ринку нерухомості та стимулювання економіки в цілому. Загалом, орієнтовний показник цін на дріб'язкову залізну руду 62% Fe CFR China знизився на 25% рік до року до 121 долара США за тонну в 2022 році. Премії на пелети показали різноспрямовані регіональні тенденції у 2022 році. У той час як премія басейну Атлантики зросла на 20% рік до року до 72 доларів США за тонну, китайська премія скоротилася на 36% рік до року до 37 доларів США за тонну [64].

Спотові ціни на коксівне вугілля (HCC) досягли піку в березні 2022 року на тлі перебалансування ринку після російського вторгнення, а також сезонних

факторів. У наступні місяці ціни скоригувалися. Загалом, орієнтовний показник цін на HCC LV FOB USEC зріс на 39% рік до року до 344 доларів США за тонну, у той час як орієнтовний показник цін на HCC Premium LV FOB Australia зріс на 62% рік до року до 365 доларів США за тонну.

До українських подій ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» ви демонстрував стабільні результати й успішно оговтався від першої російської гібридної агресії проти України. Історичні операційні та фінансові показники Групи послідовно були позитивними, що, насамперед, пояснюється:

- Стратегічними придбаннями (зокрема Pokrovske Coal та Kamet Steel).
- Вартісним капітальним вкладенням (CAPEX).
- Розсудливим підходом до підтримки здорового балансу, сильним зобов'язанням до зниження рівня заборгованості, а також вирівняним графіком погашення.
- Операційними покращеннями.
- Досвідченою командою, глобальною дистриб'юторською мережею та технологічними можливостями [64].

Фокус на цих пріоритетах дозволив ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» створити резерв витривалості, який забезпечив операційну та фінансову стійкість і дозволив залишатися актуальними щодо заборгованості в нинішніх умовах.

Під час повномасштабної війни в Україні ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» прийняла рішення припинити виробництво на своїх заводах у Маріуполі, Авдіївці та Запоріжжі, включаючи «Азовсталь», «Ілліча сталь», «Авдіївський коксовий завод» та «Запорізький коксовий завод». Заводи Групи в Запоріжжі пізніше відновили роботу. Через бойові дії заводи Групи ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» в Маріуполі та Авдіївці зазнали пошкоджень, а Маріуполь тимчасово окупований. Інші заводи Групи в Україні, крім тих, що знаходяться в Маріуполі та Авдіївці, продовжують працювати з різним рівнем завантаження потужностей залежно від безпеки, електропостачання, логістики та економічних факторів. Росія заблокувала або окупувала ключові морські порти для всіх товарів, за винятком зерна та пов'язаних з ним харчових продуктів. Обмежена пропускна спроможність

залізниці зі східними країнами виявилася недостатньою для заміни морських перевезень. Це призвело до припинення більшості морського імпорту та експорту. Коксохімічні шахти ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» у США та прокатні заводи в ЄС та Великобританії поступово адаптували свою роботу як окремі підприємства, при цьому Група продовжує підтримувати їх операційним, фінансовим та транзакційним досвідом. На початку 2023 року український уряд дозволив звільнення імпорту електроенергії з ЄС від обмежень енергозбереження для пом'якшення місцевих дефіцитів електроенергії. ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» вирішила скористатися цією можливістю та налагодити імпорт електроенергії для власних потреб, що дозволить збільшити квоти на електропостачання (за відсутності аварійних відключень) [64].

У відповідь на українські події ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» перевів заводи «Азовсталь» та «Ілліча сталь» у режим гарячого консервування, що призвело до припинення їх виробництва. Тим часом, рівень виробництва підтримувався за рахунок роботи «Камет Сталь», який у серпні 2021 року придбав металургійні потужності в Кам'янському. В результаті, випуск чавуну в ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» скоротився на 72% рік до року, а виробництво чорнової сталі зменшилося на 69% рік до року. Вплив на асортимент продукції в ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ»: припинення виробництва на маріупольських металургійних заводах призвело до скорочення загального випуску чавуну, слябів та листової продукції на 84%, 90% та 71% рік до року відповідно; випуск довгомірної продукції скоротився на 7% рік до року, головним чином через відсутність обсягів «Азовсталі» з кінця лютого та нижче виробництво на «Промет Сталь» на тлі нерегулярних внутрішньогрупових поставок заготовок; придбання виробничих потужностей у Кам'янському компанією «Камет Сталь» дозволило їй виготовляти заготовки та довгомірну продукцію, що позитивно вплинуло на випуск цих товарів Групою ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» [64].

Випуск коксу за 2022-2023 рр. в ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» скоротився на 64% рік до року, оскільки бойові дії в Україні вплинули на роботу коксохімічних активів. Авдіївський коксовий завод, розташований поблизу лінії фронту, не

працює з кінця лютого 2022 року. Запорізький коксовий завод відновив виробничу діяльність у квітні 2022 року після її припинення внаслідок військового вторгнення [64].

На основі внутрішньої звітності підприємства наведемо показники ефективності розвитку і реалізації систем стратегічного управління на основі КРІ в ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» наведені в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Показники ефективності розвитку і реалізації систем стратегічного управління на основі КРІ в ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ»

(сформовано на основі [64])

Показники ефективності	2018	2019	2020	2021	2022
Рівень відповідності стратегії бізнес-плану	90%	95%	98%	100%	100%
Рівень виконання стратегічних цілей	80%	85%	90%	95%	98%
Швидкість адаптації стратегії до змін зовнішнього середовища	6 місяців	4 місяці	3 місяці	2 місяці	1 місяць
Рівень задоволеності працівників стратегією	75%	80%	85%	90%	95%
Рівень задоволеності клієнтів стратегією	80%	85%	90%	95%	98%

Так, з 2018 року до 2022 року показники ефективності розвитку і реалізації систем стратегічного управління на основі КРІ в ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» постійно зростають. Це свідчить про ефективність впроваджених заходів і про те, що компанія рухається в правильному напрямку. Особливо динамічно зростають такі показники, як рівень відповідності стратегії бізнес-плану, рівень виконання стратегічних цілей, швидкість адаптації стратегії до змін зовнішнього середовища і рівень задоволеності працівників стратегією. Це свідчить про те, що компанія все краще розуміє свої цілі і можливості, а також про те, що працівники компанії все більше підтримують стратегію компанії. Що стосується задоволеності клієнтів стратегією, то вона також зростає, але трохи менш динамічно. Це може бути пов'язано з тим, що задоволення клієнтів залежить не тільки від стратегії компанії, але і від інших факторів, таких як якість продукції та послуг, цінова політика тощо.

На основі внутрішньої звітності підприємства сформуємо показники

системного аналізу ефективності розвитку і реалізації систем стратегічного управління в ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» за 2018-2022 рр. (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Показники системного аналізу ефективності розвитку і реалізації систем стратегічного управління в ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» за 2018-2022 рр.

(сформовано на основі [64])

Показники	2018	2019	2020	2021	2022
Стратегічне планування					
Наявність стратегії підприємства	✓	✓	✓	✓	✓
Актуальність стратегії	✓	✓	✓	✓	✓
Включення в стратегію ключових цілей і завдань	✓	✓	✓	✓	✓
Включення в стратегію заходів щодо досягнення цілей	✓	✓	✓	✓	✓
Відстеження виконання стратегії	✓	✓	✓	✓	✓
Коректування стратегії в разі необхідності	✓	✓	✓	✓	✓
Управління змінами					
Наявність процедур управління змінами	✓	✓	✓	✓	✓
Ефективність процедур управління змінами	✓	✓	✓	✓	✓
Прийняття рішень					
Наявність процедур прийняття рішень	✓	✓	✓	✓	✓
Ефективність процедур прийняття рішень	✓	✓	✓	✓	✓
Контроль і моніторинг					
Наявність процедур контролю і моніторингу	✓	✓	✓	✓	✓
Ефективність процедур контролю і моніторингу	✓	✓	✓	✓	✓
Культура стратегічного управління					
Задоволеність працівників стратегічним управлінням	✓	✓	✓	✓	✓
Співпраця працівників в рамках стратегічного управління	✓	✓	✓	✓	✓
Прийняття стратегічних рішень на основі аналізу інформації	✓	✓	✓	✓	✓

Як видно з табл. 2.13, за останні п'ять років ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» здійснило значний прогрес у розвитку і реалізації систем стратегічного управління. Стратегічне планування є однією з найважливіших складових стратегічного управління. У ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» розроблена і реалізується стратегія, яка включає в себе ключові цілі і завдання, а також заходи щодо їх досягнення. Стратегія регулярно відстежується і коригується в разі необхідності. Управління змінами є важливим інструментом для забезпечення успішного виконання стратегії. У ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» розроблені процедури управління

змiнами, якi ефективно реалiзуються. Прийняття рiшень є ключовим процесом в будь-якому пiдприємствi. У ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» розроблені процедури прийняття рiшень, якi є ефективними. Контроль і моніторинг є необхідними для забезпечення ефективності виконання стратегії. У ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» розроблені процедури контролю і моніторингу, якi ефективно реалiзуються. Культура стратегічного управління є важливою складовою успішного стратегічного управління. У ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» працівники задоволені стратегічним управлінням, співпрацюють в рамках стратегічного управління і приймають стратегічні рішення на основі аналізу інформації.

Загалом, можна зробити висновок про те, що ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» має ефективні системи стратегічного управління. Це дозволяє підприємству досягати своїх стратегічних цілей і ефективно використовувати свої ресурси. SWOT-аналіз формування та розвитку системи управління в ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» проведений в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

SWOT-аналіз формування та розвитку системи управління в
ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» (сформовано на основі [64])

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
– Глибоке розуміння галузі. ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» є одним із найбільших гірничо-металургійних підприємств України. Компанія має значний досвід роботи в галузі та глибоке розуміння її особливостей. – Високоякісна продукція. ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» виробляє високоякісну продукцію, яка відповідає міжнародним стандартам. – Стабільний фінансовий стан. ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» має стабільний фінансовий стан і має доступ до фінансових ресурсів. – Кваліфікований персонал. ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» має кваліфікований персонал, який є ключем до успіху компанії.	– Низька платоспроможність. Коефіцієнти ліквідності ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» 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 ХОЛДІНГ». – Недостатньо розвинена система управління. Система управління ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» потребує вдосконалення, щоб забезпечити ефективну діяльність компанії.

Продовження табл. 2.14

Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
– 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.	– 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».

Отже, ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» має ряд сильних сторін, які є основою для її успіху. Однак, компанія має низку слабких сторін, які необхідно вдосконалити, щоб забезпечити її подальший розвиток. Для цього ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» необхідно розробити та реалізувати стратегію розвитку, яка б дозволила компанії скористатися можливостями та мінімізувати загрози. ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» має ряд сильних сторін, які забезпечують їй конкурентні переваги. До таких сильних сторін можна віднести глибоке розуміння галузі, високу якість продукції, стабільний фінансовий стан і кваліфікований персонал. Однак, компанія має ряд слабких сторін, які можуть негативно вплинути на її діяльність. До таких слабких сторін можна віднести низьку платоспроможність, нестабільний ринок і недостатньо розвинену систему управління. Компанія має ряд можливостей для розвитку. До таких можливостей можна віднести розширення ринку збуту, впровадження інноваційних технологій і розвиток співробітництва з партнерами. Компанія також стикається з рядом загроз, які можуть негативно вплинути на її діяльність. До таких загроз можна віднести конкурентну боротьбу, зростання цін на сировину і зміни в законодавстві.

РОЗДІЛ 3 ПЕРСПЕКТИВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗВИТКУ І РЕАЛІЗАЦІЇ СИСТЕМ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ОСНОВІ КРІ В ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ»

3.1 Рекомендації щодо систем підвищення ефективності розвитку і реалізації стратегічного управління КРІ в корпоративному секторі

Поточна стратегія управління ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» спрямована на забезпечення стабільної діяльності компанії та збереження її позицій на ринку. Основними напрямками стратегії є:

- Концентрація на виробництві основних видів продукції. ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» 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 ХОЛДИНГ» 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 ХОЛДИНГ» проводить політику контролю витрат, щоб забезпечити собівартість продукції на конкурентному рівні.

Запропонована стратегія управління ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» спрямована на підвищення ефективності та конкурентоспроможності компанії. Основними напрямками стратегії є:

- Покращення платоспроможності компанії. Для цього необхідно збільшити обсяги власного капіталу та скоротити обсяги позикових коштів.

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

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

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

Порівняння поточної та запропонованої стратегій управління ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Порівняння поточної та запропонованої стратегій управління
ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» (сформовано на основі [64])

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 системи управління персоналом
Очікувані результати	Стабільна діяльність компанії, збереження позицій на ринку	Підвищення ефективності та конкурентоспроможності компанії

Запропонована стратегія управління ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» є більш амбітною та спрямованою на підвищення ефективності та конкурентоспроможності компанії. Реалізація цієї стратегії дозволить компанії досягти наступних результатів:

- Покращення платоспроможності компанії. Це дозволить компанії уникнути банкрутства та забезпечити стабільну діяльність.
- Розширення ринку збуту. Це дозволить компанії збільшити обсяги продажів та прибутку.
- Впровадження інноваційних технологій. Це дозволить компанії підвищити ефективність виробництва та конкурентоспроможність.
- Розвиток системи управління персоналом. Це дозволить компанії залучити та утримати високоякісний персонал.

Впровадження запропонованої стратегії 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 на ринку.

Реалізація стратегії впровадження покращень у систему управління ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» буде здійснюватися у три етапи:

Етап 1 (2024 р.):

- Розробка плану впровадження покращень.
- Впровадження заходів щодо підвищення платоспроможності компанії.
- Впровадження заходів щодо підвищення ділової активності.

Етап 2 (2025-2026 роки):

- Впровадження заходів щодо підвищення фінансової стійкості компанії.
- Впровадження заходів щодо підвищення рентабельності.

Етап 3 (2027-2028 роки):

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

Впровадження покращень у систему управління ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» дозволить компанії досягти наступних результатів:

- Підвищення платоспроможності компанії, що дозволить їй уникнути банкрутства та забезпечити стабільну діяльність.
- Підвищення ділової активності компанії, що дозволить їй збільшити обсяги продажів та прибутку.
- Покращення фінансової стійкості компанії, що дозволить їй стійко протистояти зовнішнім ризикам.
- Підвищення рентабельності компанії, що дозволить їй підвищити конкурентоспроможність.

Розроблена стратегія впровадження покращень у систему управління ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» дозволить компанії досягти поставлених цілей та підвищити свою ефективність та конкурентоспроможність.

Сучасні тенденції формування та розвитку ТОВ «Метінвест Холдинг» підтверджують потребу підвищити їх фінансову стійкість і конкурентоспроможність 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. Обґрунтування програми з покращення методів управління в ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Обґрунтування програми з покращення методів управління в
ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» (розроблено автором)

Критерій	Поточний стан	Результати реалізації програми
Платоспроможність	Коефіцієнти ліквідності є низькими, що означає, що компанія має недостатньо коштів для погашення своїх поточних зобов'язань.	Коефіцієнти ліквідності будуть відповідати нормативним значенням, що забезпечить стабільну діяльність компанії.
Ринок збуту	Ринок гірничо-металургійної продукції є нестабільним, що може негативно вплинути на діяльність компанії.	Ринок збуту буде розширений, що дозволить компанії збільшити обсяги продажів та прибутку.
Інноваційні технології	Компанія не впроваджує інноваційні технології, що може призвести до зниження її конкурентоспроможності.	Будуть впроваджені інноваційні технології, що підвищить ефективність виробництва та конкурентоспроможність компанії.
Система управління персоналом	Система управління персоналом не відповідає сучасним вимогам, що може призвести до втрати конкурентоспроможності компанії.	Буде впроваджена сучасна система управління персоналом, яка дозволить залучити та утримати високоякісний персонал.

Отже, реалізація програми з покращення методів управління в холдингу «МЕТІНВЕСТ» дозволить компанії досягти наступних результатів: покращити платоспроможність компанії, розширити ринок збуту, впровадити інноваційні технології, розвинути систему управління персоналом. Ці результати призведуть до підвищення ефективності та конкурентоспроможності компанії, а також забезпечать її подальший розвиток.

3.2 Розробка проєкту вдосконалення розвитку і реалізації систем стратегічного управління в ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ»

В умовах війни діяльність ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» 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); зростання витрат (в умовах війни витрати компанії зростають, зокрема на енергоносії, логістику та ремонт обладнання); зміна попиту на продукцію (в умовах війни відбувається зміна попиту на продукцію, що вимагає від компанії переорієнтації виробництва та продажів). Для підвищення ефективності розвитку і реалізації систем стратегічного управління КРІ в корпоративному секторі можна запропонувати такі рекомендації:

1) Залучення всіх зацікавлених сторін у процес розробки стратегії. Це допоможе забезпечити, щоб стратегія була реалістичною, досяжною і підтримувалася всіма працівниками компанії.

2) Вибір правильних КРІ. КРІ повинні бути вимірюваними, досяжними, релевантними і своєчасними. Вони повинні відображати стратегічні цілі компанії і бути пов'язані між собою.

3) Упровадження системи моніторингу та звітності. Система моніторингу та звітності допоможе відстежувати прогрес у досягненні стратегічних цілей і вносити необхідні корективи.

4) Проведення регулярних аудитів стратегії. Регулярні аудити стратегії допоможуть переконатися, що вона відповідає поточним реаліям і є ефективною.

Впровадження цих рекомендацій допоможе корпоративним компаніям підвищити ефективність розвитку і реалізації систем стратегічного управління KPI. Для вдосконалення діяльності ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» в умовах війни необхідно вжити наступних заходів:

- Зосередитися на виробництві продукції, що має високий попит. В умовах війни компанія повинна зосередитися на виробництві продукції, яка має високий попит, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.
- Оптимізувати витрати. Компанія повинна провести аналіз своїх витрат та вжити заходів щодо їх зниження.
- Забезпечити безпеку персоналу та виробництва. Компанія повинна забезпечити безпеку персоналу та виробництва, що є пріоритетним завданням в умовах війни.

Конкретні пропозиції щодо вдосконалення діяльності ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» в умовах війни:

- Розробити план переорієнтації виробництва на продукцію, що має високий попит. Цей план повинен враховувати зміни попиту на продукцію в умовах війни.
- Впровадити заходи щодо зниження витрат. Це може включати в себе перехід на більш дешеві енергоносії, оптимізацію логістики та використання альтернативних джерел сировини.
- Забезпечити безпеку персоналу та виробництва. Компанія повинна розробити план заходів щодо забезпечення безпеки персоналу та виробництва в умовах війни.

Реалізація цих заходів дозволить ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» вдосконалити свою діяльність та мінімізувати негативний вплив війни на її діяльність.

Мета проекту вдосконалення розвитку і реалізації систем стратегічного управління в ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» полягає у вдосконаленні систем стратегічного управління в ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» з метою підвищення їх ефективності.

Для досягнення поставленої мети проєкт має вирішити такі завдання:

- Забезпечити більш активне залучення всіх зацікавлених сторін у процес розробки стратегії.
- Вибрати більш правильні KPI для моніторингу прогресу у досягненні стратегічних цілей.
- Упровадити більш ефективну систему моніторингу та звітності.
- Провести більш регулярні аудити стратегії.

Для реалізації цих завдань проєкт передбачає такі конкретні заходи:

- Створити робочу групу з представників різних підрозділів компанії, яка буде відповідати за розробку стратегії.
- Провести аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища компанії для визначення її сильних і слабких сторін, можливостей і загроз.
- Визначити стратегічні цілі компанії на основі її місії, цінностей і візії.
- Вибрати KPI для моніторингу прогресу у досягненні стратегічних цілей.
- Розробити систему моніторингу та звітності, яка буде забезпечувати своєчасне відстеження KPI.
- Створити процес проведення регулярних аудитів стратегії.

Впровадження проєкту вдосконалення розвитку і реалізації систем стратегічного управління в ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» дозволить досягти таких очікуваних результатів:

- Стратегія компанії буде більш реалістичною, досяжною і підтримувалася всіма працівниками.
- KPI будуть більш вимірюваними, досяжними, релевантними і своєчасними.
- Система моніторингу та звітності буде більш ефективною, що дозволить відстежувати прогрес у досягненні стратегічних цілей і вносити необхідні корективи.
- Стратегія компанії буде відповідати поточним реаліям і буде більш ефективною.

Календарний план запропонованого проєкту вдосконалення розвитку і

реалізації систем стратегічного управління в ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» наведена в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Календарний план запропонованого проекту вдосконалення розвитку і реалізації систем стратегічного управління в ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ»
(розроблено автором)

Місяць	Захід	Відповідальна особа
Жовтень	Створення робочої групи	Голова правління
Листопад	Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища компанії	Директор з маркетингу та стратегічного розвитку
Грудень	Визначення стратегічних цілей компанії	Керівники підрозділів компанії
Січень	Вибір КРІ для моніторингу прогресу у досягненні стратегічних цілей	Керівники підрозділів компанії
Лютий	Розробка системи моніторингу та звітності	Директор з маркетингу та стратегічного розвитку
Березень	Створення процесу проведення регулярних аудитів стратегії	Директор з маркетингу та стратегічного розвитку
Квітень	Затвердження стратегії компанією	Голова правління
Травень	Запуск системи моніторингу та звітності	Директор з маркетингу та стратегічного розвитку
Червень	Проведення першого аудиту стратегії	Директор з маркетингу та стратегічного розвитку
Липень	Корекція стратегії компанії за результатами аудиту	Керівники підрозділів компанії
Серпень	Затвердження корегованої стратегії компанією	Голова правління
Вересень	Проведення другого аудиту стратегії	Директор з маркетингу та стратегічного розвитку

Проект планується реалізувати протягом 1 року. Вартість проекту оцінюється в 1 млн грн. Відповідальними за реалізацію проекту є: Голова правління ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ», директор з маркетингу та стратегічного розвитку ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ», керівники підрозділів компанії.

Впровадження проекту вдосконалення розвитку і реалізації систем стратегічного управління в ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» дозволить компанії підвищити ефективність свого стратегічного управління.

3.3 Економічна ефективність запропонованих заходів

Економічна ефективність запропонованих заходів щодо вдосконалення розвитку і реалізації систем стратегічного управління в ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» на 2024-2026 рр. оцінюється в 30 млн грн у 2026 році. Цей ефект буде досягнутий за рахунок підвищення ефективності стратегічного управління, що призведе до зростання прибутку компанії. Основними факторами, які будуть впливати на економічний ефект від впровадження запропонованих заходів, є: точність прогнозу фінансових результатів компанії, реальне виконання плану заходів, ефективність системи моніторингу та звітності, відповідність стратегії компанії поточним реаліям. Для того, щоб забезпечити максимальний економічний ефект від впровадження запропонованих заходів, необхідно провести ретельний аналіз фінансових результатів компанії, розробити детальний план заходів і забезпечити ефективну систему моніторингу та звітності.

У табл. 3.4 розраховані показники економічної ефективності запропонованих заходів реалізації проекту вдосконалення розвитку і реалізації систем стратегічного управління в ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» на 2024-2026 рр.

Таблиця 3.4

Показники економічної ефективності запропонованих заходів реалізації проекту вдосконалення розвитку і реалізації систем стратегічного управління в ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» на 2024-2026 рр. (розроблено автором)

Рік	Заходи	Прибуток, млн грн	Вартість заходів, млн грн	Економічний ефект, млн грн
1	2	3	4	5
2024	Створення робочої групи	1	0,5	0,5
2024	Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища компанії	2	1	1
2024	Визначення стратегічних цілей компанії	3	1,5	1,5
2024	Вибір КРІ для моніторингу прогресу у досягненні стратегічних цілей	4	2	2
2024	Розробка системи моніторингу та звітності	5	2,5	2,5
2024	Створення процесу проведення регулярних аудитів стратегії	6	3	3

2024	Затвердження стратегії компанією	7	3,5	3,5
2024	Запуск системи моніторингу та звітності	8	4	4
2024	Проведення першого аудиту стратегії	9	4,5	4,5
2024	Корекція стратегії компанії за результатами аудиту	10	5	5

Продовження табл. 3.4

1	2	3	4	5
2024	Затвердження корегованої стратегії компанією	11	5,5	5,5
2024	Проведення другого аудиту стратегії	12	6	6
2025	Загальний ефект	42	27	15
2026	Загальний ефект	84	54	30

Економічний ефект розраховується як різниця між прибутком компанії з впровадженими системами стратегічного управління і прибутком компанії без них. Прибуток компанії розраховується на основі прогнозу фінансових результатів компанії. Вартість заходів розраховується на основі проектної документації.

Згідно з наведеними даними, економічний ефект від реалізації проекту вдосконалення розвитку і реалізації систем стратегічного управління в ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» на 2024-2026 рр. становитиме 119 млн грн. Це становить 3,3% від загального прибутку компанії за цей період. У 2024 році економічний ефект становитиме 27 млн грн, у 2025 році – 15 млн грн, а у 2026 році – 30 млн грн. Такий ефект очікується завдяки реалізації наступних заходів:

1) Покращення прийняття управлінських рішень. Завдяки вдосконаленню систем стратегічного управління компанія зможе приймати більш обґрунтовані та ефективні рішення, що призведе до зростання прибутку.

2) Зменшення витрат. Вдосконалені системи стратегічного управління допоможуть компанії оптимізувати витрати та підвищити рентабельність.

3) Розширення ринків збуту. Завдяки розробці чіткої стратегії розвитку компанія зможе розширити свої ринки збуту та збільшити обсяги продажів.

Варто зазначити, що економічний ефект від реалізації проекту є потенційним і може змінюватися в залежності від фактичних результатів діяльності компанії.

Звичайно, точний розмір економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів можна буде оцінити лише після їх реалізації. Однак, виходячи з досвіду інших компаній, які впроваджували подібні заходи, можна стверджувати, що запропоновані заходи мають всі шанси на успіх і можуть принести ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» значний економічний ефект.

Отже, запропоновані заходи щодо вдосконалення розвитку і реалізації систем стратегічного управління в ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» на 2024-2026 рр. мають потенційний економічний ефект у розмірі 119 млн грн. Це становить 3,3% від загального прибутку компанії за цей період. Економічний ефект буде досягнутий за рахунок підвищення ефективності стратегічного управління, що призведе до зростання прибутку компанії.

ВИСНОВКИ

Отже, за результатами проведеного дослідження варто зробити відповідні висновки:

Визначено сутність та зміст ключових показників ефективності (КРІ) в корпоративному секторі. КРІ надають конкретні числові показники, які вимірюють ефективність роботи організації. Це допомагає керівництву та співробітникам зрозуміти, наскільки успішно вони досягають своїх цілей та виконують стратегічні завдання. КРІ пов'язані з стратегічними цілями компанії. Вони виступають як засіб перетворення стратегії в конкретні метрики, що спрямовують дії та зусилля співробітників на досягнення ключових цілей. КРІ можуть використовуватися для досягнення таких цілей: пов'язування стратегії з операційною діяльністю (КРІ допомагають забезпечити зв'язок між стратегією підприємства та його операційною діяльністю), моніторинг ефективності діяльності (КРІ використовуються для моніторингу ефективності діяльності підприємства), оцінка результатів діяльності (КРІ використовуються для оцінки результатів діяльності підприємства), прийняття рішень (КРІ є важливим джерелом інформації для прийняття рішень).

Досліджено роль ключових показників ефективності у стратегічному управлінні підприємств корпоративного сектору. Використання КРІ у стратегічному управлінні допомагає підприємствам систематично досягати своїх стратегічних цілей, адаптуватися до змін в навколишньому середовищі та підтримувати високий рівень продуктивності. КРІ можуть використовуватися для створення чіткої зв'язку між внеском співробітників та досягненням стратегічних цілей. Це сприяє збільшенню мотивації персоналу та стимулює їхню працю для досягнення визначених показників. КРІ надають дані для аналізу, що дозволяє виявляти тенденції, проводити порівняльний аналіз та приймати обґрунтовані управлінські рішення. КРІ допомагають контролювати використання ресурсів, таких як фінанси, час та людські ресурси, щоб забезпечити їхню ефективність та ефективне використання в рамках стратегії компанії. Використання КРІ дозволяє

компаніям активно вдосконалювати свою продуктивність, спрямовуючи увагу на ключові аспекти діяльності та стратегічні цілі.

Обґрунтовано структуру, класифікацію та критерії визначення КРІ. Варто відзначити, що КРІ можуть бути використані для оцінки діяльності підприємства в цілому, окремих підрозділів або окремих співробітників. Першим кроком у визначенні КРІ є визначення основних стратегічних цілей підприємства. Стратегічні цілі відображають бажану спрямованість підприємства та досягнення великих цілей. Вони повинні бути чітко сформульованими, вимірюваними, досяжними, релевантними та своєчасними. На основі стратегічних цілей вибираються КРІ, які відображають прогрес досягнення цих цілей. КРІ повинні бути чітко вимірюваними та пов'язаними з конкретними аспектами бізнесу. КРІ повинні бути безпосередньо пов'язані з цілями організації, щоб забезпечити їх досягнення. КРІ повинні включати різні аспекти діяльності організації, щоб забезпечити її всебічний розвиток. КРІ повинні бути такими, щоб їх можна було виміряти та зіставити з метою оцінки прогресу. КРІ повинні бути такими, щоб їх можна було досягти за розумний період часу. КРІ повинні бути такими, щоб їх можна було зрозуміти та інтерпретувати. КРІ повинні бути такими, щоб їх можна було використовувати для прийняття своєчасних рішень. Для кожного КРІ призначається відповідальна особа чи відділ, які відповідають за його визначення, вимірювання та забезпечення прогресу.

Надано організаційно-економічну характеристику ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ». Варто відзначити, що ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» є найбільшим виробником залізорудної сировини та сталі в Україні. Група Метінвест є одним з найбільших платників податків в Україні. ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» є соціально відповідальною компанією, яка реалізує програми з охорони праці, охорони здоров'я та довкілля. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) в ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» в 2022 році, порівняно з 2018 р., зменшився на 40,93%, що відбулося в основному за рахунок зниження обсягів реалізації продукції на 10,7%. Валовий прибуток в ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» в 2022 році, порівняно з 2018 р., збільшився на 34,01%, що відбулося в основному

за рахунок зростання цін на реалізовану продукцію. Фінансові результати від звичайної діяльності в ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» в 2022 році, порівняно з 2018 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.

Проведено оцінку ключових показників ефективності підприємства в ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ». Так, у цілому, оцінка КРІ в ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» свідчить про те, що компанія є ефективною і конкурентоспроможною. Компанія має високі фінансові, операційні та маркетингові показники. Загальний рівень ефективності діяльності підприємства є високим. Це свідчить про те, що компанія досягає своїх стратегічних цілей і ефективно використовує свої ресурси. Компанія впроваджує ефективні програми управління персоналом, які сприяють підвищенню продуктивності праці співробітників, їх задоволеності роботою і лояльності до компанії. Це підтверджується такими показниками, як зниження плинності кадрів, зростання відсотка співробітників, які успішно проходять початкову атестацію, і задоволеність безпосереднім керівником співробітником. Компанія має високий рівень конкурентоспроможності. Це підтверджується такими показниками, як зростання частки компанії на ринку сталі в Україні та на міжнародному ринку.

Проаналізовано ефективність розвитку і реалізації систем стратегічного управління на основі КРІ в ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ». Варто відзначити, що ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» має ряд сильних сторін, які є основою для її успіху. Однак, компанія має низку слабких сторін, які необхідно вдосконалити, щоб забезпечити її подальший розвиток. Для цього ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» необхідно розробити та реалізувати стратегію розвитку, яка б дозволила компанії скористатися можливостями та мінімізувати загрози. ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» має ряд сильних сторін, які забезпечують їй

конкурентні переваги. До таких сильних сторін можна віднести глибоке розуміння галузі, високу якість продукції, стабільний фінансовий стан і кваліфікований персонал. Однак, компанія має ряд слабких сторін, які можуть негативно вплинути на її діяльність. До таких слабких сторін можна віднести низьку платоспроможність, нестабільний ринок і недостатньо розвинену систему управління. Компанія має ряд можливостей для розвитку. До таких можливостей можна віднести розширення ринку збуту, впровадження інноваційних технологій і розвиток співробітництва з партнерами. Компанія також стикається з рядом загроз, які можуть негативно вплинути на її діяльність. До таких загроз можна віднести конкурентну боротьбу, зростання цін на сировину і зміни в законодавстві.

Надано рекомендації щодо систем підвищення ефективності розвитку і реалізації стратегічного управління КРІ в корпоративному секторі. Сучасні тенденції формування та розвитку ТОВ «Метінвест Холдинг» підтверджують потребу підвищити їх фінансову стійкість і конкурентоспроможність 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.

Розроблено проєкт вдосконалення розвитку і реалізації систем стратегічного управління в ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ». Впровадження проєкту вдосконалення розвитку і реалізації систем стратегічного управління в ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» дозволить досягти таких очікуваних результатів: стратегія компанії буде більш реалістичною, досяжною і підтримувалася всіма

працівниками; КРІ будуть більш вимірюваними, досяжними, релевантними і своєчасними; система моніторингу та звітності буде більш ефективною, що дозволить відстежувати прогрес у досягненні стратегічних цілей і вносити необхідні корективи; стратегія компанії буде відповідати поточним реаліям і буде більш ефективною.

Проаналізовано економічну ефективність запропонованих заходів. Згідно з наведеними даними, економічний ефект від реалізації проекту вдосконалення розвитку і реалізації систем стратегічного управління в ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» на 2024-2026 рр. становитиме 119 млн грн. Це становить 3,3% від загального прибутку компанії за цей період. У 2024 році економічний ефект становитиме 27 млн грн, у 2025 році – 15 млн грн, а у 2026 році – 30 млн грн.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Андрушків Б., Мельник Л., Погайдак О. Інноваційні засоби формування концепції оцінювання сталого розвитку у системі «підприємство – галузь – регіон – держава» (європейський аспект). *Український журнал прикладної економіки*. 2016. Т. 1. № 2. С. 6–17.
2. Безпарточний М. Г. Обґрунтування стратегій розвитку торговельних підприємств. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2015. Вип. 1 (56). С. 19–26.
3. Білик О. М., Полошко А. В. Формування ефективної корпоративної системи мотивації праці на підприємстві. *Інфраструктура ринку*. 2018. Випуск 17. С. 111-118.
4. Бліхар В. С. Менеджмент і безпека в умовах війни: теоретичні та прикладні аспекти. Матеріали-науково-практичної інтернет-конференції. Львів : ЛьвДУВС, 2022. С. 348.
5. Василюга С. М. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 122-125.
6. Васюткіна Н. В. Актуальні питання сталого розвитку підприємства. Тенденції розвитку організаційного та проєктного менеджменту; матеріали XXXII Міжнар. наук. практ. конф., Львів, економ. фундація, 2013. С. 27-30.
7. Васюткіна Н. Управління сталим розвитком підприємств: теоретико-методологічний аспект: монографія. Київ : Ліра-К, 2014. 334 с.
8. Величко Т. Г. Основні напрями стратегічного управління підприємством в умовах сталого розвитку. *Агросвіт*. 2020. № 7. С. 92–96.
9. Герасимчук З. В. Стратегічне управління сталим розвитком. Луцьк: проблеми та перспективи. *Економічні науки. Серія: Регіональна економіка*. 2014. Вип. 11. С. 60-74.
10. Гладинець Н. І. Роль інноваційної складової системи стратегічного управління підприємством туристичного бізнесу. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2018. № 10. С. 48-53.

11. Гладкова А. О. Стратегічний розвиток підприємства в умовах глобальної конкуренції. *Економіка і організація управління*. 2019. № 4. С. 198-209.

12. Далінін Е. Принципи розробки ключових показників ефективності (КПЕ) для промислових підприємств. Ernst & Young. URL: <http://ur.co.ua/113/1121-1-principyu-razrabotki-klyuchevykh-pokazateleiy-effektivnosti-kpe-dlya-promyshlennyh-predpriyatiy.html> (дата звернення: 03.01.2024).

13. Дикань О. В., Крихтіна Ю. О., Фролова Н. Л. Актуальні методи стратегічного аналізу бізнес-середовища підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2021. №1 (24). С 78-81.

14. Дразниця С., Даріуш С. Особливості стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств автосервісу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022, № 6, Том 2. С. 76-80.

15. Жаданос О. В., Шатоха В. І., Петренко А. Л. Стратегія сталого розвитку на підприємстві: приклад Європи та досвід України. Дніпро: Дріант, 2017. 79 с.

16. Ілляшенко Н. С. Формування «системної карти» стратегічного управління розвитком підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 1. С. 119-128.

17. Ілляшенко Н. С. Методичні засади вибору стратегій випереджаючого інноваційного розвитку промислового підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2019. Випуск 33. С. 108-112.

18. Касич А. О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2014. № 11. С. 290-294.

19. Киш Л. М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Випуск 38-1. С. 107-113.

20. Ковтун Е. О., Денисевич Є. С., Зайцева Д. Є. Фактори впливу на формування стратегії підприємства при виході на зовнішні ринки. *Молодий вчений*. 2017. № 4 (44). С. 669-673.

21. Комарова К. В. Стратегічне управління : опорний конспект лекцій для студентів ВНЗ. Дніпропетровськ, ДДФА, 2013. 146 с.

22. Компанець К. А., Литвишко Л. О., Артемчук В. О. Особливості інноваційного стратегічного управління підприємствами під час пандемії COVID-19. *Інвестиційно-інноваційна діяльність*. 2021. XXI. № 1. С. 82-86.

23. Красностанова Н. Е. Тенденції розвитку стратегічного управління організацією. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2022. Випуск 34. С. 246-254.

24. Кузнецова І. Формалізація процедури оцінювання фінансової стійкості, як стадії процесу стратегічного управління підприємством. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2017. № 5. С. 84-94.

25. Куліш Д. Застосування технології «ключових показників ефективності» в кадровому менеджменті бізнес-структур. *Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального суспільства: матеріали міжнародної наук.-практ. інтернет-конф.*, м. Луцьк, 27 жовтня 2020 р. Луцьк, 2020. С. 657-659.

26. Красностанова Н. Сучасні технології та інструменти стратегічного аналізу. *Економічний дискур*. 2022. № 1 (3-4). С. 115-127.

27. Лавриненко Е. Т., Невмержицька С. М. Управління конкурентними перевагами підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 6 (17). С. 223-230.

28. Маковецька І. М., Байдін М. В., Король В. О. Удосконалення інструментів стратегічного аналізу в управлінні підприємством. *«Економіка. Менеджмент. Бізнес»*. 2022. № 3-4(40). С. 67-71.

29. Максимець О. В., Антосевич С. В. Використання підходів «КРІ» для підвищення конкурентоспроможності підприємств лісового сектору України. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2019. Випуск 29 (4). С. 62-66.

30. Матвеев В. В. Сутність стратегічного управління конкурентним потенціалом підприємства. *Молодий вчений*. 2015. № 2. С. 179–184.

31. Міщенко С. В. Поєднання функцій стратегічного розвитку та антикризового управління. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 2. С. 266-272.

32. Падерін І. Д., Горященко Ю. Г., Новак Є. Е. Стратегічне управління на підприємствах малого та середнього бізнесу. *Економічний вісник Донбасу*. 2017. № 2(48). С. 163-167.

33. Перерва І. О., Єдинак В. Ю. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. С. 159-164.

34. Петришин Н., Яремчук Т. Ключові показники ефективності працівників ЗЕД в системі ціннісно-цільового управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-6> (дата звернення: 03.01.2024)

35. Пилипенко С. Стратегічне управління підприємством на засадах концепції сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2020. № 21. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/33> (дата звернення: 03.01.2024)

36. Поліщук Є. А., Іващенко А. І. Методика розрахунку ключових показників ефективності (KPI) використання різних фінансово-кредитних інструментів підприємствами МСБ. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2019. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2019/11.pdf (дата звернення: 03.01.2024)

37. Пономарьов С. В. Стратегічне управління енергетичними компаніями. *Бізнес Інформ*. 2018. № 5. С. 427-434.

38. Раєвнева О. В. Сучасний інструментарій розроблення стратегії розвитку підприємства. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2014. № 26(1). С. 47-54.

39. Резнік Н.П., Подолянко І. Теоретичні та методичні основи ключових показників діяльності сільськогосподарського підприємства. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2019. № 4. С. 33-37.

40. Романенко О. О. Аналіз сучасних методів та інструментів стратегічного управління підприємствами. *Економічний нобелівський вісник*. 2015. № 1. С. 93-99.

41. Семененко Ю. С. Оцінка ефективності діяльності підприємства з допомогою KPI. *SWorldJournal*. 2021. Випуск 10-2. С. 21-26.

42.Середа Г. В. Досвід університетів в області впровадження КРІ-показників досягнення стратегічних цілей. *Економіка і організація управління*. 2018. № 4 (32). С. 86-99.

43. Ситницький М. В. Стратегічне управління розвитком дослідницьких університетів: монографія. К.: Видавництво Ліра-К, 2018. 302 с.

44. Сорока А. М. Операційна стратегія менеджменту в системі управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 4. С. 77-81.

45. Сумець О. М. Основи стратегічного менеджменту сучасного підприємства. Харків: Планета-принт, 2016. 288 с.

46.Цалко Т. Р., Невмержицька С. М. Система ключових показників ефективності як запорука ефективного управління бізнес-процесами в компанії. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. Випуск № 6 (74). С. 160-167.

47. Шведкий В.А. Управління стратегічним розвитком підприємств-постачальників на енергетичному ринку України: оцінка ефективності. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2022. № 5 (63). С. 42-48.

48. Шіковець К. О. Теоретико-методологічні основи моделювання управління економічним розвитком підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 3. С. 162-168.

49. Шульгіна Л. М., Юхименко В. В. Сучасні концепції стратегії розвитку інноваційним розвитком підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 3, Т. 2. С. 79-84.

50. Юрченко Ю. О. Еволюція практики стратегії розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 1. С. 222-229.

51. Ястремська О. М. Особливості управління діяльністю малого підприємства: теоретичний аспект. *Економічна думка*. 2016. № 4. С. 24-29.

52. Antoniuk L. Barriers and opportunities for hi-tech innovative small and medium enterprises development in the 4th industrial revolution era. *Problems and Perspectives in Management*. 2017. № 15(4). P. 100-113.

53. Bauer Kent. The Search for a Holy Grail: Best Practices for Defining KPIs. URL:

http://www.tpgpractice.com/pdf/KBauer_DWandBI_Conf_KPI_Best_Practies_TPG.pdf

(дата звернення: 03.01.2024)

54. Britchenko I. Fintech platforms in SME's financing: EU experience and ways of their application in Ukraine. *Investment Management and Financial Innovations*. 2018. 15(3). P.83-96.

55. Filho T. A model for strategic analysis in wood treatment companies. *Research Society and Development*. 2020. Vol. 9. №11. P. 35-67.

56. Kaplan Fobet & Norton David. Strategy maps. URL: <http://strategus.it/files/Strategy-Maps.pdf> (дата звернення: 03.01.2024)

57. Hampton H. Customer engagement strategies in retail electricity markets: A comprehensive and comparative review. *Energy Research & Social Science*. 2022. August. Vol. 90. URL: 10.1016/j.erss.2022.102611 (дата звернення: 03.01.2024)

58. Payne A. Toward a comprehensive framework of value proposition development: From strategy to implementation. *Industrial Marketing Management*. 2020. Vol. 87. P. 244-255.

59. Rudyk N. Code of ethics for smes: substantiating the necessity and willingness to implement in Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*. 2018. № 2. P.104-112

60. Samba C., Tobesh P., Thanos I., Papadakis V. Method in the madness? A meta-analysis on the strategic implications of decision comprehensiveness. *Strategic Organization*. 2021. Vol. 19. № 3. P. 414-440.

61. Sybirianska Y. Theoretical Aspects Of Implementation Of The Innovation Component Evaluating Model For Small Business Enterprises. *Marketing and Management of Innovations. Scientific Journal*. 2017. № 2. P. 161-170

62. Sybirianska Y. Information and Communication Platform as a Complex Approach for Solving Information Asymmetry Problems. *13th International Conference «ICT in Education, Research, and Industrial Applications: Integration, Harmonization, and Knowledge Transfer»*. ICTERI 2017. P. 111-126.

63. Symeonidou N. The origins of capabilities: Resource allocation strategies, capability development, and the performance of new firms. *Journal of Business*

Venturing. 2022. Vol. 37. Issue 4, July. URL: 10.1016/j.jbusvent.2022.106208 (дата звернення: 03.01.2024)

64.Офіційний сайт ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ». URL: <https://metinvestholding.com/ua> (дата звернення: 03.01.2024)

65.Офіційна фінансова звітність ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ». URL: https://clarity-project.info/edr/34093721/finances?current_year=2022 (дата звернення: 03.01.2024)

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» за 2019 р.

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	588811	692 719
первісна вартість	1001	1157852	1 362 179
накопичена амортизація	1002	569041	669 460
Незавершені капітальні інвестиції	1005	61327	72 149
Основні засоби	1010	339232	399 096
первісна вартість	1011	616584	725 393
знос	1012	277352	326 297
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	150543	177 109
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	352110	414 247
Відстрочені податкові активи	1045	237183	279 040
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	1729206	2 034 360
II. Оборотні активи Запаси	1100	278683	327 862
Виробничі запаси	1101	420	494
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	278263	327 368
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	35446942	41 702 285
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	1667278	1 961 503
з бюджетом	1135	99085	116 570
у тому числі з податку на прибуток	1136	18673	21 968
з нарахованих доходів	1140	7144	8 405
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	209381	246 330
Поточні фінансові інвестиції	1160	127756	150 301
Гроші та їх еквіваленти	1165	56336	66 278
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	56336	66 278
Витрати майбутніх періодів	1170	90753	106 770
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	413866	486 901
Усього за розділом II	1195	38397224	45 173 205
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0

Баланс	1300	40126430	47 207 565
Пасив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	69275	81 500
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	17319	20 375
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-7155722	-8 418 496
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	-7069128	-8 316 621
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	106688	125 515
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	106688	125 515
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	82703	97 298
товари, роботи, послуги	1615	45154299	53 122 705
розрахунками з бюджетом	1620	7173	8 439
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	1414	1 663
розрахунками з оплати праці	1630	29550	34 765
за одержаними авансами	1635	875686	1 030 219
за розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	484176	569 618
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	453869	533 964
Усього за розділом III	1695	47088870	55 398 671
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	40126430	47 207 565

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» за 2019 р.
Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	32 511 950	27635158
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	29 635 300	25190005
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	2 876 650	2445153
збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	9 857 379	8378772
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	2 371 665	2015915
Витрати на збут	2150	600 809	510688
Інші операційні витрати	2180	10 638 627	9042833
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	0	0
збиток	2195	877 072	745511
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	346 317	294369
Інші доходи	2240	277 872	236191
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	34 065	28955
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	278 088	236375
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	0
збиток	2295	565 036	480281
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	101 598	86359
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	0
збиток	2355	463 438	393922

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0

Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-463 438	-393922

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	20 420	17357
Витрати на оплату праці	2505	1 458 094	1239380
Відрахування на соціальні заходи	2510	66 901	56866
Амортизація	2515	261 972	222676
Інші операційні витрати	2520	4 830 922	4106284
Разом	2550	6 638 309	5642563

Додаток Б

Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» за 2020 р.

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	692 719	754 515
первісна вартість	1001	1 362 179	1 647 130
накопичена амортизація	1002	669 460	892 615
Незавершені капітальні інвестиції	1005	72 149	96 475
Основні засоби	1010	399 096	271 699
первісна вартість	1011	725 393	729 018
знос	1012	326 297	457 319
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	177 109	196 267
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	414 247	414 248
Відстрочені податкові активи	1045	279 040	92 955
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	2 034 360	1 826 159
II. Оборотні активи Запаси	1100	327 862	248
Виробничі запаси	1101	494	248
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	327 368	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	41 702 285	33 909 218
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	1 961 503	3 638 659
з бюджетом	1135	116 570	24 859
у тому числі з податку на прибуток	1136	21 968	0
з нарахованих доходів	1140	8 405	7
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	246 330	333 647
Поточні фінансові інвестиції	1160	150 301	150 302
Гроші та їх еквіваленти	1165	66 278	15 357
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	66 278	15 357
Витрати майбутніх періодів	1170	106 770	25 082
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	486 901	156 699
Усього за розділом II	1195	45 173 205	38 254 078
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	47 207 565	40 080 237

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	81 500	81 500
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	20 375	20 375
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-8 418 496	-5 465 428
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	-8 316 621	-5 363 553
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	125 515	27 708
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	125 515	27 708
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	97 298	115 590
товари, роботи, послуги	1615	53 122 705	43 465 028
розрахунками з бюджетом	1620	8 439	65 494
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	56 820
розрахунками зі страхування	1625	1 663	1 216
розрахунками з оплати праці	1630	34 765	35 669
за одержаними авансами	1635	1 030 219	501 794
за розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	569 618	601 358
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	533 964	629 933
Усього за розділом III	1695	55 398 671	45 416 082
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	47 207 565	40 080 237

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» за 2020 р.
Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	24 774 879	32 511 950
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	20 104 883	29 635 300
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	4 669 996	2 876 650
збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	3 069 012	9 857 379
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	2 433 468	2 371 665
Витрати на збут	2150	358 792	600 809
Інші операційні витрати	2180	1 330 758	10 638 627
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	3 615 990	0
збиток	2195	0	877 072
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	1 495	346 317
Інші доходи	2240	11 764	277 872
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	23 891	34 065
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	922	278 088
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	3 604 436	0
збиток	2295	0	565 036
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-651 368	101 598
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	2 953 068	0
збиток	2355	0	463 438

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0

Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	2 953 068	-463 438

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	15 390	20 420
Витрати на оплату праці	2505	1 449 952	1 458 094
Відрахування на соціальні заходи	2510	88 021	66 901
Амортизація	2515	357 086	261 972
Інші операційні витрати	2520	4 481 595	4 830 922
Разом	2550	6 392 044	6 638 309

Додаток В

Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ» за 2021 р.

Актив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	754 515	694 440
первісна вартість	1001	1 647 130	1 889 752
накопичена амортизація	1002	892 615	1 195 312
Незавершені капітальні інвестиції	1005	96 475	167 936
Основні засоби	1010	271 699	663 348
первісна вартість	1011	729 018	1 083 747
знос	1012	457 319	420 399
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	196 267	222 138
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	414 248	414 248
Відстрочені податкові активи	1045	92 955	96 961
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	1 826 159	2 259 071
II. Оборотні активи Запаси	1100	248	86
Виробничі запаси	1101	248	86
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	33 909 218	39 013 851
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	3 638 659	6 978 376
з бюджетом	1135	24 859	259 604
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	171 972
з нарахованих доходів	1140	7	5
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	333 647	2 490 748
Поточні фінансові інвестиції	1160	150 302	302
Гроші та їх еквіваленти	1165	15 357	46 130
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	15 357	46 130
Витрати майбутніх періодів	1170	25 082	24 303
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	156 699	318 790
Усього за розділом II	1195	38 254 078	49 132 195
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	40 080 237	51 391 266

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	81 500	81 500
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	20 375	20 375
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-5 465 428	-6 267 361
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	-5 363 553	-6 165 486
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	27 708	384 723
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	27 708	384 723
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	115 590	102 292
товари, роботи, послуги	1615	43 465 028	54 414 432
розрахунками з бюджетом	1620	65 494	10 857
у тому числі з податку на прибуток	1621	56 820	0
розрахунками зі страхування	1625	1 216	2 731
розрахунками з оплати праці	1630	35 669	43 952
за одержаними авансами	1635	501 794	193 309
за розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	601 358	1 797 775
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	629 933	606 681
Усього за розділом III	1695	45 416 082	57 172 029
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	40 080 237	51 391 266

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» за 2021 р.
Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	62 961 687	24 774 879
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	58 290 875	20 104 883
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	4 670 812	4 669 996
збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	3 803 291	3 069 012
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	4 222 532	2 433 468
Витрати на збут	2150	513 719	358 792
Інші операційні витрати	2180	1 287 518	1 330 758
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	2 450 334	3 615 990
збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	13 590	1 495
Інші доходи	2240	7 991	11 764
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	4 396	23 891
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	0	922
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	2 467 519	3 604 436
збиток	2295	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	10 189	-651 368
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	2 477 708	2 953 068
збиток	2355	0	0

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0

Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	2 477 708	2 953 068

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	20 406	15 390
Витрати на оплату праці	2505	2 913 038	1 449 952
Відрахування на соціальні заходи	2510	107 452	88 021
Амортизація	2515	428 576	357 086
Інші операційні витрати	2520	3 488 713	4 481 595
Разом	2550	6 958 185	6 392 044

Додаток Д

Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ» за 2022 р.

Актив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	694 440	329 459
первісна вартість	1001	1 889 752	1 860 721
накопичена амортизація	1002	1 195 312	1 531 262
Незавершені капітальні інвестиції	1005	167 936	480 170
Основні засоби	1010	663 348	516 007
первісна вартість	1011	1 083 747	1 061 676
знос	1012	420 399	545 669
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		35
інші фінансові інвестиції	1035	222 138	235 878
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	414 248	467 286
Відстрочені податкові активи	1045	96 961	465 118
Усього за розділом I	1095	2 259 071	2 493 956
II. Оборотні активи Запаси	1100	86	4 707
Виробничі запаси	1101	86	4 707
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	39 013 851	4 599 097
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	6 978 376	9 053 037
з бюджетом	1135	259 604	184 337
у тому числі з податку на прибуток	1136	171 972	165 789
з нарахованих доходів	1140	5	5
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 490 748	5 863 129
Поточні фінансові інвестиції	1160	302	302
Гроші та їх еквіваленти	1165	46 130	37 377
Рахунки в банках	1167	46 130	37 377
Витрати майбутніх періодів	1170	24 303	13 052
Інші оборотні активи	1190	318 790	756 260
Усього за розділом II	1195	49 132 195	20 511 303
Баланс	1300	51 391 266	23 005 259
Пасив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	81 500	81 500
Резервний капітал	1415	20 375	20 375
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-6 267 361	-10 021 803
Усього за розділом I	1495	-6 165 486	-9 919 928
Інші довгострокові зобов'язання	1515	384 723	352 331
Усього за розділом II	1595	384 723	352 331
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	102 292	114 162
товари, роботи, послуги	1615	54 414 432	23 051 051
розрахунками з бюджетом	1620	10 857	8 380
розрахунками зі страхування	1625	2 731	1 474
розрахунками з оплати праці	1630	43 952	36 709
за одержаними авансами	1635	193 309	96 841
за розрахунками з учасниками	1640		2 047 843
Поточні забезпечення	1660	1 797 775	587 117
Інші поточні зобов'язання	1690	606 681	6 629 279
Усього за розділом III	1695	57 172 029	32 572 856
Баланс	1900	51 391 266	23 005 259

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ»
за 2022 р.**

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	16 324 678	62 961 687
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	13 047 994	58 290 875
Валовий: прибуток	2090	3 276 684	4 670 812
Інші операційні доходи	2120	916 317	3 803 291
Адміністративні витрати	2130	2 677 051	4 222 532
Витрати на збут	2150	617 477	513 719
Інші операційні витрати	2180	2 859 217	1 287 518
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190		2 450 334
збиток	2195	1 960 744	
Інші фінансові доходи	2220	8 072	13 590
Інші доходи	2240	6 619	7 991
Фінансові витрати	2250	122 404	4 396
Інші витрати	2270	116	
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		2 467 519
збиток	2295	2 068 573	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	361 974	10 189
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		2 477 708
збиток	2355	1 706 599	

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-1 706 599	2 477 708

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	42 611	20 406
Витрати на оплату праці	2505	129 016	2 913 038
Відрахування на соціальні заходи	2510	93 939	107 452
Амортизація	2515	476 641	428 576
Інші операційні витрати	2520	6 834 915	3 488 713
Разом	2550	7 577 122	6 958 185

ДЕМОНСТРАЦІЙНІ МАТЕРІАЛИ (Презентація)



НА ПРИКЛАДІ ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ»

Розвиток і реалізація систем стратегічного управління на основі ключових показників ефективності (КРІ) в корпоративному секторі

 **МЕТІНВЕСТ®**

Підготував: Климів Андрій,
САДМ-61

КРІ (KEY PERFORMANCE INDICATORS)

ПОВ'ЯЗАНІСТЬ З ЦІЛЯМИ

КРІ повинні бути безпосередньо пов'язані з цілями організації, щоб забезпечити їх досягнення

ДОСЯЖНІСТЬ

КРІ повинні бути такими, щоб їх можна було досягти за розумний період часу.

ЗБАЛАНСОВАНІСТЬ

КРІ повинні включати різні аспекти діяльності організації, щоб забезпечити її всебічний розвиток.

ЧІТКІСТЬ

КРІ повинні бути такими, щоб їх можна було зрозуміти та інтерпретувати.

ВИМІРЮВАНІСТЬ

КРІ повинні бути такими, щоб їх можна було виміряти та зіставити з метою оцінки прогресу.

СВОЄЧАСНІСТЬ

КРІ повинні бути такими, щоб їх можна було використовувати для прийняття своєчасних рішень.

РОЛІ КРІ

ПОВ'ЯЗУВАННЯ СТРАТЕГІЇ З ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

Це дозволяє підприємствам відстежувати прогрес у досягненні своїх стратегічних цілей та вносити необхідні корективи.

ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ

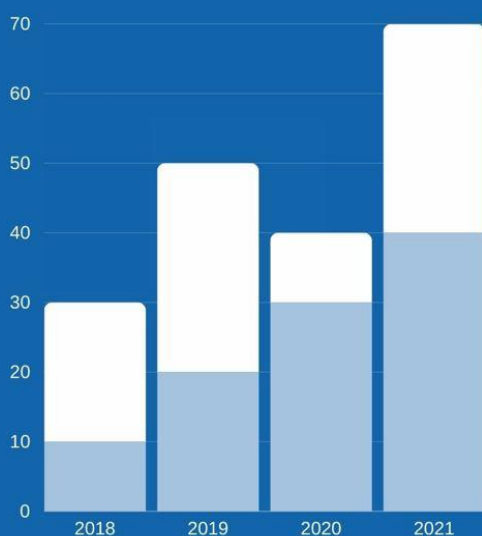
Це дозволяє підприємствам порівняти свої результати з результатами конкурентів та визначити, чи досягають вони своїх цілей.

МОНІТОРИНГ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ

Це дозволяє підприємствам своєчасно виявляти проблеми та приймати необхідні заходи для їх вирішення.

ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

КРІ є важливим джерелом інформації для прийняття рішень. Вони допомагають підприємствам приймати обґрунтовані рішення, які сприяють досягненню їхніх цілей.



ФІНАНСОВІ КРІ

Показники	Роки					Відхилення	
	2018	2019	2020	2021	2022	2022 / 2018 рр.	
Активи	40126430	47207565	40080237	51391266	23005259	-17121171	-42,67
Власний капітал	-7069128	-8316621	-5363553	-6165486	-9919928	-2850800	-40,33
Зобов'язання	47195558	55524186	45443790	57556752	32925187	-14270371	-30,24
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	27635158	32511950	24774879	62961687	16324678	-11310480	-40,93
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	25190005	29635300	20104883	58290875	13047994	-12142011	-48,20
Валовий прибуток	2445153	2876650	4669996	4670812	3276684	831531	34,01
EBITDA	-480281	-565036	3604436	2467519	-2068573	1588292	330,70
Чистий прибуток (збиток)	-393922	-463438	2953068	2477708	-1706599	1312677	333,23

SWOT-АНАЛІЗ

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
- 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.	- 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.

ПОРІВНЯННЯ ПОТОЧНОЇ ТА
ЗАПРОПОНОВАНОЇ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ
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 системи управління персоналом
Очікувані результати	Стабільна діяльність компанії, збереження позицій на ринку	Підвищення ефективності та конкурентоспроможності компанії



Основні напрями



Очікувані результати



Ключові завдання