

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ЧЕРЕЗ
СУЧАСНІ МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ»**

на здобуття освітнього ступеня магістра

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

(код, найменування спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій та адміністрування»

(назва)

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

(підпис)

Назар ОРЛОВ
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ здобувача

Виконав: здобувач вищої освіти гр. МНДМ-61
Назар ОРЛОВ
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник: к.е.н., доцент Анна СОРОКА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

*науковий
ступінь, вчене
звання*

Рецензент: к.е.н., доцент Ірина АГЄЄВА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ
*науковий
ступінь, вчене
звання*

Київ 2025

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра Менеджменту
Ступінь вищої освіти Магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

Анна СОРОКА

«_____» _____ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Орлова Назара Павлович

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема кваліфікаційної роботи: Оптимізація управління підприємством через сучасні методи прийняття рішень.

керівник кваліфікаційної роботи Анна СОРОКА, к.е.н., доцент,
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій
від «30» жовтня 2025 р. № 467

2. Строк подання кваліфікаційної роботи «22» грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: наукова література, законодавчі й нормативні акти України та міжнародні стандарти, які регламентують особливості діяльності підприємства у тій чи іншій сфері, офіційні статистичні матеріали, фінансова й управлінська звітність ТОВ «Метінвест Холдинг» за 2020-2024рр.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. Теоретико-методологічні засади застосування сучасних методів прийняття управлінських рішень.
Розділ 2. Аналіз системи управління підприємством та практики прийняття управлінських рішень.
Розділ 3. Напрями оптимізації управління підприємством на основі сучасних методів прийняття рішень.

5. Перелік ілюстративного матеріалу: *презентація.*

6. Дата видачі завдання «30» жовтня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи	Строк виконання
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи, обґрунтування актуальності та практичної значущості обраної теми. Аналіз літературних джерел.	01.09.2025- 29.10.2025
2.	Розробка плану дослідження. Підготовка основної частини кваліфікаційної роботи.	30.10.2025 - 06.12.2025
3.	Формулювання висновків та пропозицій. Систематизація джерел, які було використано під час дослідження. Загальне оформлення роботи.	08.12.2025 - 14.12.2025
4.	Перевірка кваліфікаційної роботи на плагіат	15.12.2025- 19.12.2025
5.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	22.12.2025- 26.12.2025
6.	Підготовка виступу та формування ілюстративного матеріалу	20.12.2025 - 11.01.2026
7.	Подання роботи до Екзаменаційної комісії	12.01.2026 - 16.01.2026
8.	Захист магістерської кваліфікаційної роботи	19.01.2026 - 22.01.2026

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Назар ОРЛОВ

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник
кваліфікаційної роботи

(підпис)

Анна СОРОКА

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня магістра: 80 стор., 10 рис., 17 табл., 66 джерела.

Мета роботи полягає у дослідженні та обґрунтуванні теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо оптимізації сучасних методів прийняття управлінських рішень в системі управління ТОВ «Метінвест холдинг»

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації сучасних методів прийняття управлінських рішень.

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

Короткий зміст роботи: у роботі досліджено теоретико-методологічні засади застосування сучасних методів прийняття управлінських рішень та їх роль в оптимізації системи управління підприємством. Розкрито сутність, класифікацію та характеристику сучасних підходів до прийняття управлінських рішень, проаналізовано особливості їх використання у практиці управління підприємствами, а також визначено переваги, обмеження та проблемні аспекти впровадження відповідних методів у діяльність підприємств.

Проведено аналіз системи управління та практики прийняття управлінських рішень на прикладі ТОВ «Метінвест Холдинг». Надано організаційно-економічну характеристику підприємства, здійснено аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища його функціонування, а також застосування сучасних методів прийняття управлінських рішень у діючій системі управління.

Обґрунтовано напрями оптимізації управління підприємством на основі сучасних методів прийняття рішень. Розроблено методичні підходи до вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень, запропоновано комплекс заходів щодо їх впровадження у систему управління підприємством, а також здійснено економічне обґрунтування та оцінку результативності запропонованих управлінських рішень.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ, ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ, СУЧАСНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЕКОНОМІКИ.

ABSTRACT

Text part of the master's qualification work: 80 pages, 10 pictures, 17 table, 60 sources.

The purpose of the study is to investigate and substantiate the theoretical foundations and to develop practical recommendations for optimizing modern managerial decision-making methods within the management system of Metinvest Holding LLC.

The object of the research is the process of formation and implementation of modern managerial decision-making methods.

The subject of the research is the set of theoretical, methodological, and practical approaches to the implementation of modern technologies in the process of optimizing managerial decision-making.

Abstract. The paper examines the theoretical and methodological foundations of applying modern managerial decision-making methods and their role in optimizing the enterprise management system. The essence, classification, and characteristics of contemporary approaches to managerial decision-making are revealed, the specifics of their application in enterprise management practice are analyzed, and the advantages, limitations, and problematic aspects of implementing these methods in business activities are identified.

An analysis of the management system and managerial decision-making practices is conducted using Metinvest Holding LLC as a case study. The organizational and economic characteristics of the enterprise are presented, the internal and external environment of its operation is analyzed, as well as the application of modern managerial decision-making methods within the existing management system.

The directions for optimizing enterprise management based on modern decision-making methods are substantiated. Methodological approaches to improving the managerial decision-making process are developed, a set of measures for implementing modern decision-making methods in the enterprise management system is proposed, and an economic justification and assessment of the effectiveness of the proposed managerial decisions are carried out.

KEYWORDS: *MANAGEMENT SYSTEM, ENTERPRISE MANAGEMENT OPTIMIZATION, MODERN MANAGEMENT METHODS, COMPETITIVENESS, EXTERNAL ENVIRONMENT, DIGITALIZATION OF THE ECONOMY.*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ.....	10
1.1. Сутність, класифікація та характеристика сучасних підходів до прийняття управлінських рішень	10
1.2. Особливості використання сучасних методів прийняття управлінських рішень у практиці управління підприємствами	19
1.3. Переваги, обмеження та проблемні аспекти впровадження сучасних методів прийняття управлінських рішень	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТА ПРАКТИКИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ.....	37
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	37
2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства ТОВ «Метінвест Холдинг».....	46
2.3. Оцінювання ефективності застосування сучасних методів прийняття управлінських рішень у системі управління ТОВ «Метінвест Холдинг».....	53
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ОСНОВІ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ	61
3.1. Методичні підходи до вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві	61
3.2. Розроблення комплексу заходів щодо впровадження сучасних методів прийняття управлінських рішень у систему управління підприємством	69
3.3. Економічне обґрунтування та оцінка результативності запропонованих управлінських рішень.....	77
ВИСНОВКИ.....	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	91
ДОДАТКИ.....	

Вступ

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю підвищення ефективності управління підприємствами в умовах динамічних змін зовнішнього середовища, цифровізації економіки, зростання невизначеності та ускладнення управлінських процесів. Сучасні підприємства функціонують в умовах високої конкуренції, нестабільності ринків, дефіциту ресурсів та зростання ризиків, що висуває підвищені вимоги до якості, обґрунтованості та оперативності прийняття управлінських рішень. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває застосування сучасних методів прийняття управлінських рішень як інструменту оптимізації системи управління підприємством.

Оптимізація управління на основі сучасних методів прийняття рішень передбачає використання системного, аналітичного та стратегічного підходів, впровадження економіко-математичних моделей, методів багатокритеріального вибору, сценарного аналізу, ризик-менеджменту та інформаційно-цифрових технологій. Ефективне поєднання цих інструментів дозволяє підвищити результативність управлінських процесів, забезпечити узгодженість рішень із стратегічними цілями підприємства, зменшити вплив суб'єктивних факторів і підвищити адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища. Для великих промислових підприємств, зокрема ТОВ «Метінвест Холдинг», зазначені питання є особливо актуальними з огляду на масштаб діяльності, складність організаційної структури та значний вплив управлінських рішень на фінансові результати та сталий розвиток.

Аналіз останніх наукових досліджень і публікацій свідчить, що проблематика прийняття управлінських рішень, удосконалення системи управління та впровадження сучасних управлінських методів широко представлена у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Зокрема, теоретичні засади управлінських рішень та стратегічного управління досліджували І. Ансофф, П. Друкер, Г. Мінцберг, Р. Акофф, Г. Саймон. Питання

методичного забезпечення та оптимізації управлінських процесів розкрито у працях В. Пономаренка, О. Амоші, Н. Чухрай, А. Касич, С. Покропивного, Л. Лігоненко, О. Ястремської, І. Ігнат'євої, М. Денисенка, Т. Майорової. Значний внесок у розвиток сучасних методів аналізу, моделювання та підтримки управлінських рішень зробили В. Вітлінський, О. Черняк, В. Геєць, Р. Каплан, Д. Норт та інші дослідники.

Водночас, незважаючи на значну кількість наукових праць, питання практичного впровадження сучасних методів прийняття управлінських рішень у систему управління конкретних підприємств, з урахуванням галузевих особливостей, організаційної структури та реальних умов функціонування, потребують подальшого дослідження та поглиблення.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є обґрунтування теоретичних і методичних засад оптимізації управління підприємством на основі сучасних методів прийняття управлінських рішень та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управлінських процесів на прикладі ТОВ «Метінвест Холдинг».

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено вирішення таких завдань:

- розкрити сутність, класифікацію та роль сучасних методів прийняття управлінських рішень у системі управління підприємством;
- дослідити особливості використання сучасних методів прийняття рішень у практиці управління підприємствами;
- проаналізувати систему управління та умови функціонування ТОВ «Метінвест Холдинг»;
- оцінити ефективність застосування сучасних методів прийняття управлінських рішень у діяльності підприємства;
- виявити основні проблеми та обмеження у процесі прийняття управлінських рішень;

- розробити методичні підходи та комплекс заходів щодо оптимізації управління підприємством;
- обґрунтувати доцільність запровадження запропонованих управлінських рішень та оцінити їх економічну результативність.

Об'єктом дослідження є система управління підприємством.

Предметом дослідження є сукупність методів, механізмів та інструментів прийняття управлінських рішень у процесі оптимізації управління підприємством на прикладі ТОВ «Метінвест Холдинг».

Методологія і методи дослідження. У процесі дослідження використано методи аналізу та синтезу — для розкриття сутності управлінських рішень; системний і стратегічний підходи — для дослідження системи управління підприємством; методи економічного та управлінського аналізу — для оцінювання ефективності управлінських рішень; порівняльний, статистичний та факторний аналіз — для дослідження динаміки показників діяльності; економіко-математичні методи — для обґрунтування управлінських альтернатив; табличний і графічний методи — для наочного подання результатів дослідження.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти України, офіційні статистичні матеріали, фінансова й управлінська звітність ТОВ «Метінвест Холдинг», наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, монографії, фахові публікації, а також матеріали офіційних Інтернет-ресурсів.

Структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів з підрозділами, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

1.1. Сутність, класифікація та характеристика сучасних підходів до прийняття управлінських рішень

Прийняття управлінських рішень є центральною функцією менеджменту, що забезпечує цілеспрямований вплив суб'єкта управління на об'єкт з метою досягнення стратегічних і тактичних цілей організації. Управлінське рішення відображає результат вибору альтернативи дій на основі аналізу інформації, ресурсних можливостей, ризиків і очікуваних результатів.

У сучасних умовах господарювання прийняття управлінських рішень ускладняється динамічністю зовнішнього середовища, цифровізацією бізнес-процесів, зростанням рівня невизначеності та необхідністю швидкої адаптації до змін [65, 66]. Тому традиційні інтуїтивні або суто адміністративні підходи поступово доповнюються аналітичними, системними та цифровими методами обґрунтування рішень.

У науковій літературі управлінське рішення розглядається як:

- процес (послідовність етапів від ідентифікації проблеми до контролю виконання);
- результат (конкретний вибір альтернативи);
- інструмент впливу на поведінку персоналу та розвиток організації.

Для більш глибокого розуміння сутності управлінських рішень доцільно застосовувати їх класифікацію за різними ознаками, що широко використовується в теорії менеджменту та стратегічного управління табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Класифікація управлінських рішень за основними ознаками

Ознака класифікації	Види управлінських рішень	Характеристика
За рівнем управління	Стратегічні	Орієнтовані на довгостроковий розвиток організації, визначають місію та стратегічні цілі
	Тактичні	Спрямовані на реалізацію стратегії у середньостроковій перспективі
	Оперативні	Забезпечують щоденне функціонування підприємства
За ступенем визначеності	Рішення в умовах визначеності	Приймаються за наявності повної та достовірної інформації
	Рішення в умовах ризику	Передбачають кілька альтернатив з імовірнісними наслідками
	Рішення в умовах невизначеності	Характеризуються відсутністю достатньої інформації
За способом обґрунтування	Інтуїтивні	Ґрунтуються на досвіді та професійному чутті менеджера
	Раціональні	Базуються на аналітичних розрахунках і логічних моделях

Джерело: доповнено автором на основі [62, 64].

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

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

Деякі з ключових сучасних методів прийняття управлінських рішень включають:

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

2. Моделювання та симуляція - створення моделей та проведення

симуляційних експериментів для прогнозування результатів різних сценаріїв та оцінки ефективності рішень перед їх реалізацією.

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

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

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

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

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

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

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

Розвиток управлінської науки зумовив формування сучасних підходів до прийняття рішень, які поєднують класичні теорії менеджменту з інструментами аналізу даних, моделювання та цифрових технологій табл. 1.2.

Таблица 1.2

Характеристика сучасних підходів до прийняття управлінських рішень

Підхід	Сутність підходу	Переваги	Обмеження
Раціональний	Передбачає чітку постановку проблеми, аналіз альтернатив і вибір оптимального варіанта	Логічність, обґрунтованість, прогнозованість результатів	Висока потреба в інформації та часі
Системний	Розглядає рішення як елемент цілісної системи з урахуванням взаємозв'язків	Комплексність, узгодженість управлінських дій	Складність практичної реалізації
Процесний	Орієнтований на управління рішенням як безперервним процесом	Підвищує керованість та контроль	Потребує формалізації бізнес-процесів
Ситуаційний	Вибір рішення залежить від конкретної управлінської ситуації	Гнучкість та адаптивність	Високі вимоги до кваліфікації менеджера
Цифровий (data-driven)	Ґрунтується на аналізі великих масивів даних та використанні ІТ	Швидкість, точність, зниження суб'єктивізму	Залежність від якості даних та технологій

Джерело: сформовано автором на основі [65, 66].

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

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

Недостатня кваліфікація та навички. Використання сучасних методів вимагає наявності спеціалістів з аналітики даних, бізнес-аналітики та інших суміжних областей. Недостатня кваліфікація та відсутність необхідних

навичок можуть ускладнити ефективне впровадження цих методів [2].

Відсутність доступу до якісних даних. Одним з ключових факторів успіху сучасних методів є наявність якісних та достовірних даних. Однак, на українських підприємствах можуть виникати проблеми зі збором, обробкою та доступом до необхідної інформації [3].

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

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

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

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

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

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

впровадження.

- **Залучення персоналу:** Важливо включати всіх співробітників у процес прийняття рішень та сприяти їх активному залученню. Це може бути здійснено через комунікацію, тренінги та навчання, створення робочих груп із залученням різних рівнів персоналу.

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

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

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

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

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

Для сучасних економічних систем, побудова культури на підприємстві, що сприятиме ефективному прийняттю управлінських рішень є доцільною

також з інших факторів:

1. Підвищення ефективності: Організаційна культура, спрямована на сучасні методи прийняття рішень, сприяє ефективнішому використанню ресурсів, оптимізації процесів та вдосконаленню стратегій. Це може призвести до збільшення продуктивності та конкурентоспроможності підприємства.

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

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

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

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

Загалом, побудова організаційної культури, сприятливої для сучасних

методів прийняття управлінських рішень, сприяє підвищенню ефективності, стимулюванню інновацій, покращенню комунікації, привертанню талановитого персоналу та підвищенню задоволення співробітників [5].

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3. Погана актуальних даних та аналітики: На застарілих

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

4. Відсутність інноваційної культури: На застарілих підприємствах може бути недостатнє розуміння важливості інновацій та неволелюбне ставлення до змін. Це може гальмувати процес прийняття рішень та заважати впровадженню нових ідей та практик.

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

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

Отже, сучасні підходи до прийняття управлінських рішень характеризуються інтеграцією аналітичних методів, інформаційних технологій та управлінського досвіду, що відповідає концепціям стратегічного та ситуаційного менеджменту. Найбільш ефективними є комбіновані підходи, що поєднують раціональність, системність та гнучкість, що дозволяє підприємствам адаптуватися до змін ринкового середовища та підвищувати конкурентоспроможність.

1.2. Особливості використання сучасних методів прийняття управлінських рішень у практиці управління підприємствами

У сучасній практиці управління підприємствами процес прийняття управлінських рішень дедалі більше орієнтується на використання науково обґрунтованих методів і цифрових інструментів. Це зумовлено ускладненням

бізнес-середовища, необхідністю швидкого реагування на зміни ринку, зростанням конкуренції та обмеженістю ресурсів. Практичне застосування сучасних методів прийняття рішень дозволяє підвищити їх якість, зменшити рівень ризику та забезпечити досягнення стратегічних цілей підприємства.

Одним із найбільш поширених у практиці є економіко-математичні методи, які застосовуються для оптимізації витрат, планування ресурсів та вибору оптимальних альтернатив. До них належать методи лінійного та нелінійного програмування, моделі оптимізації, теорія ймовірностей і статистичні методи аналізу. Використання цих методів є характерним для виробничих, логістичних та фінансових рішень, де можливе формалізоване подання показників діяльності [64].

Важливе місце в управлінській практиці займають експертні методи прийняття рішень, які ґрунтуються на залученні фахівців із відповідним досвідом та знаннями. До таких методів належать метод Дельфі, мозковий штурм, сценарний аналіз та метод аналізу ієрархій. Вони широко застосовуються в умовах невизначеності, коли відсутня достатня кількість кількісної інформації, зокрема під час стратегічного планування та інноваційного розвитку підприємства [64].

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

Ось деякі з них:

1. ІТ-індустрія: Управління проектами, агільні методології розробки програмного забезпечення, DevOps практики, аналітика даних і штучний інтелект - це лише кілька прикладів сучасних методів, що ефективно використовуються в індустрії інформаційних технологій.
2. Фінансовий сектор: Аналітика даних, прогнозування ризиків, розробка алгоритмів торгівлі та інвестиційний аналіз - це ключові аспекти, де

сучасні методи управління можуть забезпечити ефективність та прибутковість фінансових установ.

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

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

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

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

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

У сучасних умовах особливого значення набувають цифрові та аналітичні методи прийняття управлінських рішень, що базуються на концепції data-driven management. Вони передбачають використання великих масивів даних (Big Data), бізнес-аналітики (BI), штучного інтелекту та машинного навчання для прогнозування попиту, оцінки ризиків і підтримки

управлінських рішень у реальному часі. Практика провідних компаній свідчить, що впровадження таких методів сприяє зростанню ефективності управління та підвищенню конкурентоспроможності.

Таблиця 1.3

Сучасні методи прийняття управлінських рішень та сфери їх
практичного застосування

Метод	Сфера застосування	Практичний результат
Економіко-математичні моделі	Фінансове та виробниче планування	Оптимізація витрат і ресурсів
Експертні методи	Стратегічне та інноваційне управління	Підвищення обґрунтованості стратегічних рішень
Сценарний аналіз	Управління ризиками	Зменшення невизначеності
BI та Big Data	Маркетинг, операційне управління	Прогнозування та швидке реагування
Штучний інтелект	Підтримка управлінських рішень	Автоматизація та підвищення точності

Джерело: сформовано автором на основі [67].

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

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

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

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

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

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

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

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

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

При застосуванні сучасних методів прийняття рішень, велика відповідальність за них переходить на людину. Тема людського фактору при прийнятті управлінських рішень є актуальною протягом усього існування людства та стає більш актуальною у складні для держави часи [9].

Процес прийняття управлінських рішень характеризується неймовірною складністю, залученням величезної кількості факторів та інших осіб, що не лише впливають на його прийняття, але й залежать від нього. Саме це відрізняє його від інших психічних процесів людини. Кожна особистість має свій власний спосіб мислення та поведінки, і навіть при зіткненні з однією проблемою не можна знайти двох людей, які б діяли абсолютно однаково. Це пояснюється широким спектром особистісних факторів, що мають вплив на процес прийняття управлінських рішень. Люди мають унікальну комбінацію досвіду, знань, цінностей, переконань та особистих якостей, які формують її

погляди і впливають на вироблення рішень. Відмінності в індивідуальних характеристиках створюють багатоваріантний підхід до розв'язання проблем, викликаючи багат шаровий процес аналізу, вагомості та оцінки варіантів. Таким чином, управлінське прийняття рішень відбувається на основі індивідуального підходу кожної особи, де різні фактори та психологічні особливості по різному сприймаються для кожної особи [10].

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

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

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

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

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

Військові та керівництво держави, також є категорією керівників, що приймають складні рішення у важких умовах. Військові дії та ситуації, з якими

зіштовхнуться командувачі, вимагають швидкого та точного реагування з метою досягнення поставлених цілей та забезпечення безпеки підрозділів. [10]

У процесі прийняття рішень військові керівники залучають багатофакторну інформацію, яка охоплює такі аспекти, як ворожі сили, географічні умови, кліматичні фактори, технічні можливості та ресурси, а також соціально-політичні аспекти та взаємодію з місцевим населенням.

Командувачі проводять аналіз і оцінку ситуації, визначають стратегічні та тактичні завдання, а також розробляють плани дій.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Використання технологій та аналітики даних в прийнятті управлінських рішень допомагає підприємствам зробити більш обґрунтовані, швидкі та ефективні рішення. Вони допомагають керівникам мати більшу впевненість в своїх діях та прогнозувати наслідки прийнятих рішень.

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

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

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

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

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

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

- Вплив алгоритмів та біасів - при використанні алгоритмів машинного навчання і штучного інтелекту в аналізі даних існує ризик впливу біасів. Алгоритми можуть підкріплювати існуючі стереотипи та нерівності, що може призвести до некоректних управлінських рішень. Важливо розуміти, як алгоритми працюють і виявляти можливі біаси, щоб уникнути негативних наслідків.

Ці ризики необхідно усвідомлювати і вживати відповідні заходи для їх мінімізації. Налагодження ефективного процесу управління ризиками, правильний підбір методів аналізу та експертне розуміння даних допоможуть

забезпечити ефективне використання технологій аналітики даних у прийнятті управлінських рішень.

Отже, таким чином, застосування сучасних методів прийняття управлінських рішень у практиці управління дозволяє підприємствам забезпечити адаптивність до змін зовнішнього середовища, підвищити якість управлінських рішень та досягти сталого розвитку. Найбільш ефективним є комплексний підхід, що поєднує аналітичні, експертні та цифрові методи залежно від специфіки управлінської ситуації.

1.3. Переваги, обмеження та проблемні аспекти впровадження сучасних методів прийняття управлінських рішень

Впровадження сучасних методів прийняття управлінських рішень є важливим чинником підвищення ефективності діяльності підприємств у умовах цифровізації економіки, посилення конкуренції та зростання рівня невизначеності зовнішнього середовища. Сучасні методи, зокрема аналітичні, експертні та цифрові, дозволяють керівникам приймати більш обґрунтовані рішення, мінімізувати ризики та забезпечувати досягнення стратегічних цілей організації. Разом із тим, їх практичне застосування супроводжується низкою обмежень і проблемних аспектів, пов'язаних із якістю інформації, кадровим забезпеченням, фінансовими витратами та організаційною готовністю підприємства до змін.

У сучасних умовах особливого значення набувають цифрові та аналітичні методи прийняття управлінських рішень, що базуються на концепції data-driven management. Вони передбачають використання великих масивів даних (Big Data), бізнес-аналітики (BI), штучного інтелекту та машинного навчання для прогнозування попиту, оцінки ризиків і підтримки управлінських рішень у реальному часі. Практика провідних компаній

свідчить, що впровадження таких методів сприяє зростанню ефективності управління та підвищенню конкурентоспроможності табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Сучасні методи прийняття управлінських рішень та сфери їх
практичного застосування

Метод	Сфера застосування	Практичний результат
Економіко-математичні моделі	Фінансове та виробниче планування	Оптимізація витрат і ресурсів
Експертні методи	Стратегічне та інноваційне управління	Підвищення обґрунтованості стратегічних рішень
Сценарний аналіз	Управління ризиками	Зменшення невизначеності
BI та Big Data	Маркетинг, операційне управління	Прогнозування та швидке реагування
Штучний інтелект	Підтримка управлінських рішень	Автоматизація та підвищення точності

Джерело: побудовано на основі [67].

Таким чином, застосування сучасних методів прийняття управлінських рішень у практиці управління дозволяє підприємствам забезпечити адаптивність до змін зовнішнього середовища, підвищити якість управлінських рішень та досягти сталого розвитку. Водночас для отримання максимального ефекту необхідно враховувати як переваги, так і обмеження кожного методу, а також усувати проблемні аспекти їх впровадження на практиці.

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

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

1. Гнучкість та адаптивність. Сучасні управлінські методи сприяють гнучкості та адаптивності в умовах зміни та невизначеності. Вони дозволяють швидко реагувати на змінні умови і приймати відповідні рішення, що є критичним у період війни, коли ситуація постійно змінюється [5].

2. Ефективне ресурсоуправління. Сучасні методи управління дозволяють оптимізувати використання ресурсів, таких як фінансові кошти,

людські ресурси та матеріальні активи. Це допомагає підприємствам зберігати ефективність та економічну стійкість навіть у складних умовах [5].

3. Інновації та технологічний прогрес. Сучасні методи управління сприяють стимулюванню інновацій та впровадженню нових технологій. Це дає підприємствам можливість покращити свою конкурентоспроможність, знаходячись у складних умовах війни, шляхом впровадження нових і ефективних підходів [5].

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

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

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

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

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

- Стратегічне планування. Використання сучасних методів стратегічного планування дозволяє Метінвесту адаптуватися до змін у

політичному, економічному та соціальному середовищі. Це означає постійний аналіз ситуації, прогнозування ризиків та можливостей, а також розробку альтернативних стратегій. Гнучкість у стратегічному плануванні дозволяє Метінвесту швидко реагувати на зміни та зберігати свою конкурентоспроможність.

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

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

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

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

Спробуємо відобразити на рис. 1.1. - переваги, обмеження та проблемні аспекти впровадження сучасних методів прийняття управлінських рішень.

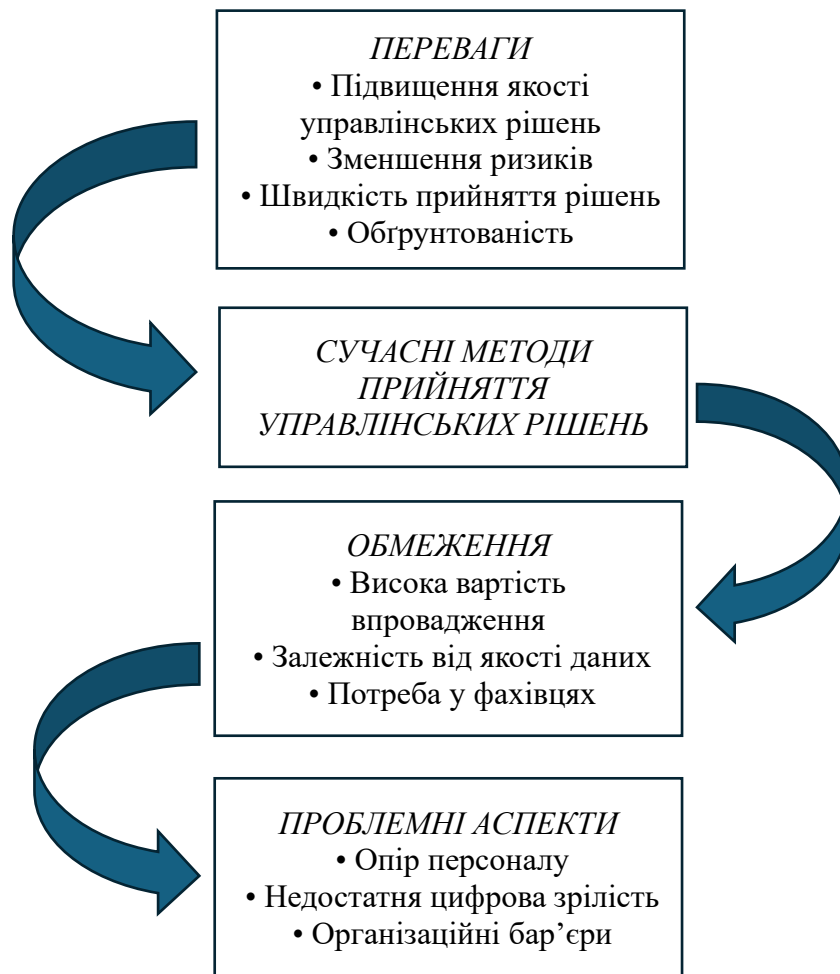


Рис. 1.1. Аспекти впровадження сучасних методів прийняття управлінських рішень.

Джерело: доповнено автором на основі [67].

Рисунок ілюструє взаємозв'язок між ключовими перевагами сучасних методів прийняття управлінських рішень та основними обмеженнями й проблемними аспектами їх впровадження, що необхідно враховувати при формуванні управлінської політики підприємства. Найбільш ефективним є комплексний підхід, що поєднує аналітичні, експертні та цифрові методи залежно від специфіки управлінської ситуації.

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

Безпека працівників та активів. Воєнний конфлікт створює загрозу безпеці працівників та інфраструктурі підприємства. Забезпечення безпеки

працівників та захисту активів є основною пріоритетною задачею для Метінвесту [11].

Зниження виробничої потужності. Воєнний конфлікт може призвести до пошкодження або знищення виробничих об'єктів та інфраструктури підприємства. Це може призвести до зниження виробничої потужності та обмежень у виробничому процесі [11].

Зміни в ринкових умовах. Воєнний конфлікт супроводжується економічною нестабільністю та змінами в ринкових умовах. Зміна попиту, зміни валютних курсів, тарифні обмеження та інші фактори можуть впливати на діяльність підприємства [11].

Управління ризиками. Воєнний конфлікт супроводжується багатьма ризиками, такими як фінансові ризики, ризики безпеки, ризики забезпечення ресурсів тощо. Ефективне управління ризиками вимагає розробки стратегій зменшення ризиків, диверсифікації постачальників та пошуку альтернативних ринків [11].

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

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

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

Використання технологій та інновацій: Сучасні технології, такі як відеоспостереження, датчики безпеки, автоматизовані системи контролю доступу тощо, можуть покращити безпеку працівників та активів. Вони забезпечують реальний час моніторингу, сповіщення про небезпеку та можливість швидко реагувати на потенційні загрози.

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

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

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

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

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

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

Розробка стратегій ризик-менеджменту. Сучасні управлінські методи надають інструменти для розробки стратегій ризик-менеджменту, які спрямовані на зниження впливу ризиків та забезпечення стабільності підприємства. Це може включати розробку бізнес-планів, впровадження резервних планів дій, диверсифікацію ринків та постачальників, залучення страхових послуг та інші заходи.

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

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

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

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

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

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

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

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

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТА ПРАКТИКИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

«Метінвест Холдинг» — вертикально інтегрована група компаній із видобутку сировини, виробництва сталі, прокату, труб і коксохімії, що працює в Україні, ЄС і США. Основний власник — Рінат Ахметов (СКМ ~71%), частка Вадима Новинського — ~23,8%.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної магістерської роботи обрано ТОВ «Метінвест Холдинг» - провідну міжнародну вертикально інтегровану гірничо металургійну групу компаній, яка управляє кожною ланкою у виробничому ланцюжку створення вартості: від видобутку і переробки залізорудної сировини та вугілля до виробництва та реалізації металопродукції. В умовах сучасної економічної нестабільності та воєнних викликів, аналіз організаційно економічного стану такого гіганта дозволяє виявити ключові проблеми у системі прийняття управлінських рішень та окреслити шляхи їх вирішення [6].

Компанія була заснована у 2006 році та сьогодні є одним із найбільших виробників сталі в Україні та вагомим гравцем на світовому ринку.

Організаційна структура «Метінвесту» побудована за дивізіональним принципом, що дозволяє ефективно управляти різноманітними активами. До складу Холдингу входять підприємства, розташовані в Україні, Європі та США, а також розгалужена торговельна мережа, що охоплює понад 80 країн світу. Це забезпечує диверсифікацію ринків збуту та мінімізацію регіональних ризиків, хоча концентрація основних виробничих потужностей в Україні в умовах війни створює суттєві загрози для операційної діяльності [12].

Структурно бізнес-модель ТОВ «Метінвест Холдинг» можна розділити на кілька ключових сегментів, взаємодія між якими регулюється системою трансфертного ціноутворення та єдиною корпоративною стратегією:

1. Гірничодобувний сегмент. Включає підприємства з видобутку та збагачення залізорудної сировини (Північний, Центральний, Інгулецький ГЗК) та коксівного вугілля (United Coal Company у США). Наявність власної сировинної бази є ключовою конкурентною перевагою компанії, дозволяючи контролювати собівартість кінцевої продукції [15]. Продуктовий портфель включає залізрудний концентрат, котуни (окатиші) та коксівне вугілля.

2. Металургійний сегмент. Охоплює підприємства з виробництва чавуну, сталі та готового прокату. До повномасштабного вторгнення основними активами були МК «Азовсталь» та ММК ім. Ілліча (Маріуполь), втрата контролю над якими суттєво вплинула на виробничі показники. Наразі ключову роль відіграють «Запоріжсталь» та «Каметсталь». Асортимент продукції включає плоский прокат, довгий прокат, напівфабрикати (сляби, заготовка), рейки та труби великого діаметра [20].

3. Логістичний та торговельний сегмент. Забезпечує доставку сировини та готової продукції клієнтам через власну та орендовану інфраструктуру, а також реалізацію продукції через мережу Metinvest International.

Організаційна структура управління ТОВ «Метінвест Холдинг» є вертикально інтегрованою. Вищим органом управління є Загальні збори акціонерів, які обирають Наглядову раду. Оперативне управління здійснює

Генеральний директор (CEO) та Правління. Така структура забезпечує жорсткий контроль над усіма етапами виробництва, від видобутку сировини до реалізації готової продукції (наскрізний контроль якості та витрат), але водночас має певні недоліки: схильність до бюрократизації, зниження гнучкості у прийнятті рішень на місцях та збільшення часового лагу при реагуванні на локальні зміни [12].

Для оцінки ефективності системи управління та прийняття рішень необхідно проаналізувати динаміку основних фінансово-економічних показників ТОВ «Метінвест Холдинг» за період 2021–2024 років. Цей період охоплює як довоєнний час, так і період адаптації до умов повномасштабної війни, що дозволяє побачити вплив зовнішніх шоків на економіку підприємства.

Використовуючи фінансову звітність підприємства, проведемо дослідження особливостей формування фінансового результату ТОВ «Метінвест холдинг» за 2021-2024 роки табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка фінансових результатів ТОВ «Метінвест Холдинг» за 2021-2024 рр. (тис. грн)

Показники	Роки				Відхилення 2024/ 2023 рр.	
	2021	2022	2023	2024	тис. грн	%
1	2	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	32511950	24774879	62961687	16324678	-11310480	-40,93
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	29635300	20104883	58290875	13047994	-12142011	-48,20
Валовий прибуток	2876650	4669996	4670812	3276684	831531	34,01
Інші операційні доходи	9857379	3069012	3803291	916317	-7462455	-89,06
Адміністративні витрати	2371665	2433468	4222532	2677051	661136	32,80
Витрати на збут	600809	358792	513719	617477	106789	20,91
Інші операційні витрати	10638627	1330758	1287518	2859217	-6183616	-68,38
Фінансові результати від операційної діяльності	-877072	3615990	2450334	-1960744	-1215233	163,01
Інші фінансові доходи	346317	1495	13590	8072	-286297	-97,26
Інші доходи	277872	11764	7991	6619	-229572	-97,20
Фінансові витрати	34065	23891	4396	122404	93449	322,74
Інші витрати	278088	922	0	116	-236259	-99,95
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	-565036	3604436	2467519	-2068573	-1588292	330,70
Витрати (дохід) з податку на прибуток	101598	651368	10189	361974	275615	319,15
Фінансові результати від звичайної діяльності	-463438	2953068	2477708	-1706599	-1312677	333,23
Чистий прибуток (збиток)	-463438	2953068	2477708	-1706599	-1312677	333,23
Матеріальні затрати	20420	15390	20406	42611	25254	145,50
Витрати на оплату праці	1458094	1449952	2913038	129016	-1110364	-89,59

Продовження таблиці 2.2

Відрахування на соціальні заходи	66901	88021	107452	93939	37073	65,19
Амортизація	261972	357086	428576	476641	253965	114,05
Інші операційні витрати	4830922	4481595	3488713	6834915	2728631	66,45
Всього операційних витрат	6638309	6392044	6958185	7577122	1934559	34,29

Джерело: розраховано автором на основі [12]

У 2024 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 2024 році збільшилася на 48,2%. Це відбулося в основному за рахунок зростання цін на сировину та матеріали. Операційні витрати в 2024 році збільшилися на 34,29%. Це відбулося в основному за рахунок зростання витрат на оплату праці, відрахувань на соціальні заходи та амортизації.

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.

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

Основні засоби компанії включають в себе будівлі, споруди, обладнання, транспортні засоби та інші матеріальні цінності (рис. 2.1).

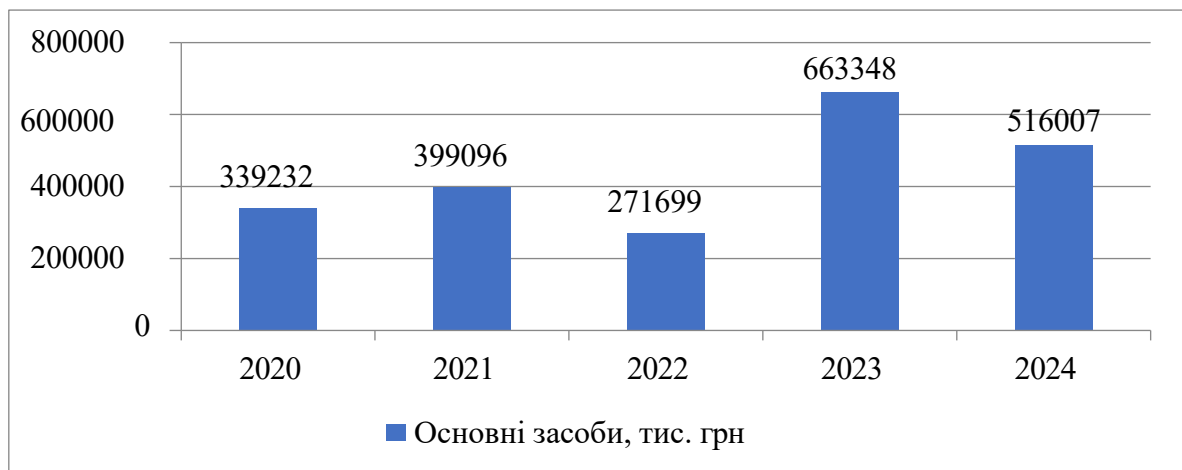


Рис. 2.1. Динаміка основних засобів ТОВ «Метінвест Холдинг» за 2020-2024 рр. (тис. грн)

Джерело: побудовано автором.

Основні засоби ТОВ «Метінвест Холдинг» в 2024 році становили 516007 тис. грн, що на 52,11% більше, ніж у 2023 році. Зростання основних засобів відбулося за рахунок придбання нового обладнання та устаткування.

Оборотний капітал компанії включає в себе сировину та матеріали, готову продукцію, грошові кошти та їхні замінники (рис. 2.2).

Оборотні активи ТОВ «Метінвест Холдинг» в 2024 році становили 20511303 тис. грн, що на 58,25% менше, ніж у 2021 році. Таке зменшення оборотних активів може бути пов'язане з декількома факторами, такими як: зменшення обсягів виробництва та реалізації продукції; зниження цін на сировину та матеріали; збільшення витрат на закупівлю сировини та матеріалів; збільшення витрат на оплату праці; збільшення витрат на збут. Зменшення оборотних активів негативно впливає на діяльність компанії, оскільки робить її більш ризикованою. Компанія має менше грошових коштів, які можна використовувати для погашення зобов'язань або інвестування в розвиток.

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

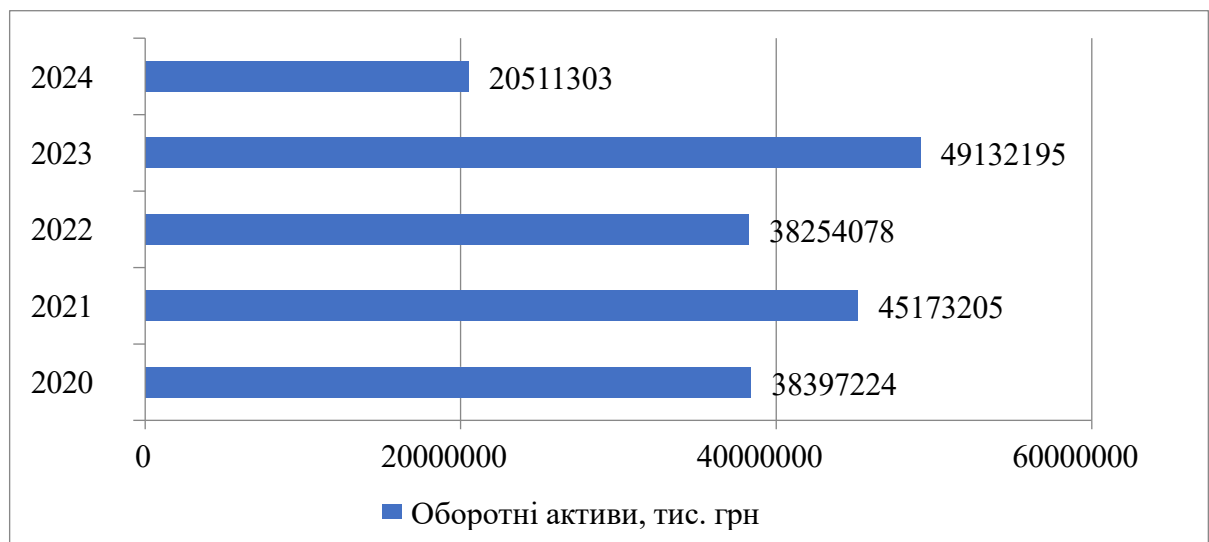


Рис. 2.2. Динаміка оборотних активів ТОВ «Метінвест Холдинг» за 2020-2024 рр. (тис. грн)

Джерело: побудовано автором.

Проведемо аналіз коефіцієнтів фінансового стану ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ». Розрахуємо показники ліквідності ТОВ «Метінвест Холдинг» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3.

Аналіз показників ліквідності для ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ»
за 2020-2024 роки

Назва показника	Роки					Абс. відх., ±	
	2020	2021	2022	2023	2024	2024 р. від 2023 р.	2024 р. від 2020 р.
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,004	0,004	0,004	0,001	0,001	-0,003	0
Коефіцієнт проміжної ліквідності	0,808	0,808	0,842	0,859	0,629	-0,179	-0,23
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	0,813	0,813	0,842	0,859	0,629	-0,184	-0,23
Власний оборотний капітал	-8782399	-10332236	-7187086	-8064137	-12074605	-3292206	-4010468

Джерело: розраховано на основі [12].

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 2024 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 2024 році цей показник також був низьким, що означає, що компанія має недостатньо коштів для погашення поточних зобов'язань, які підлягають погашенню протягом найближчих 1-2 місяців. [4]

Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття) показує, скільки всіх оборотних активів компанія має для погашення всіх поточних зобов'язань. У 2024 році цей показник був нижчим, ніж у 2023 році, що означає, що компанія має недостатньо коштів для погашення всіх своїх поточних зобов'язань.

Отже, у 2024 році компанія мала низькі показники ліквідності, що свідчить про її низьку платоспроможність. Коефіцієнт абсолютної ліквідності в 2024 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 2024 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 2024 році був нижчим, ніж у 2023 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 фінансової стійкості ТОВ “Метінвест Холдинг» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз показників фінансової стійкості для ТОВ “Метінвест Холдинг» за 2020-2024 роки

Назва показника	Роки					Абс. відх., ±	
	2020	2021	2022	2023	2024	2024 р. від 2023 р. 7	2024 р. від 2020 р. 8
1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	-0,176	-0,176	-0,134	-0,12	-0,431	-0,255	-0,311
Коефіцієнт фінансової залежності	-5,676	-5,676	-7,473	-8,335	-2,319	3,357	6,016
Коефіцієнт заборгованості	1,176	1,176	1,134	1,12	1,431	0,255	0,311
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

Таблиця відображає негативну динаміку показників фінансової автономії підприємства та високий рівень його залежності від позикового капіталу. Аналіз абсолютних відхилень за 2024 рік свідчить про збереження фінансових ризиків, що потребує перегляду політики управління капіталом і борговими зобов’язаннями.

Розрахуємо показники рентабельності ТОВ “Метінвест Холдинг» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Аналіз показників рентабельності для ТОВ “Метінвест Холдинг» за 2020-2024 роки

Назва показника	Роки					Абс. відх., ±	
	2020	2021	2022	2023	2024	2024 р. від 2023 р.	2024 р. від 2020 р
Рентабельність активів	-0,982	-1,061	6,766	5,395	-4,588	-3,606	-9,983
Рентабельність власного капіталу	5,572	6,024	-43,173	-42,805	21,219	15,647	64,024
Рентабельність продажу	-2,698	-2,698	14,595	3,892	-12,011	-9,313	-15,903
Рентабельність чистих активів	5,658	6,117	-43,662	-44,393	22,238	16,58	66,631
Рентабельність оборотних активів	-1,946	-2,104	8,682	5,611	-5,634	-3,688	-11,245

Джерело: побудовано автором на основі [13].

Таблиця відображає нестабільну динаміку показників рентабельності підприємства у 2020–2024 роках, що свідчить про коливання ефективності використання ресурсів та фінансових результатів діяльності. Незважаючи на покращення окремих показників у 2024 році, зберігаються ризики зниження прибутковості, що потребує вдосконалення політики управління витратами, активами та прибутком підприємства.

Таблиця показує значні коливання показника протягом аналізованого періоду. Після збиткових значень у 2020–2021 рр. спостерігалось різке зростання у 2022–2023 рр., однак у 2024 році показник знову набув від’ємного значення (–4,588). Абсолютне відхилення у 2024 році порівняно з 2023 роком становить –3,606, що свідчить про погіршення ефективності використання активів.

Динаміка показника загалом повторює тенденції рентабельності власного капіталу. Значне зростання у 2024 році (22,238) порівняно з 2023 роком (+16,58) вказує на покращення ефективності використання чистих активів, однак різкі коливання залишаються фактором ризику.

2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства ТОВ «Метінвест Холдинг»

Ефективність системи прийняття управлінських рішень будь-якого підприємства, а надто такого масштабного гравця як ТОВ «Метінвест Холдинг», нерозривно пов'язана з контекстом, у якому воно функціонує. Стратегічний успіх залежить від здатності менеджменту не лише оптимізувати внутрішні бізнес-процеси, але й своєчасно ідентифікувати сигнали зовнішнього середовища, адаптуватися до них та використовувати їх на свою користь. В умовах повномасштабної війни, глобальної економічної турбулентності та технологічних зрушень, аналіз середовища стає фундаментом для виживання бізнесу в табл. 2.6.

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

Таблиця 2.6

Складові управління діяльністю ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ»

Назва складової управління	Характеристика
Стратегічний менеджмент	Розробка та реалізація стратегії розвитку компанії, спрямованої на зростання видобутку та експорту залізної руди, диверсифікацію ринків збуту та впровадження нових технологій.
Фінансовий менеджмент	Оптимізація фінансових потоків, управління витратами та підвищення рентабельності діяльності компанії.
Комерційний менеджмент	Розвиток продажів, підвищення конкурентоспроможності продукції компанії та задоволення потреб клієнтів.

Продовження таблиці 2.6

Промисловий менеджмент	Організація видобутку та переробки залізної руди, підвищення ефективності використання ресурсів та забезпечення безпеки праці.
Людський капітал	Розвиток персоналу, створення мотивуючого середовища праці та забезпечення безпеки працівників.
Соціальна відповідальність	Підтримка місцевих громад та відповідальне ставлення до навколишнього середовища.

Джерело: побудовано автором.

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

- висока капіталоємність. Виробничі потужності гірничо-металургійних підприємств є висококапіталомісткими. Це вимагає від підприємств ефективного управління капіталом та інвестиціями.
- висока динамічність. Гірничо-металургійний ринок є динамічним і швидко змінюється. Це вимагає від підприємств гнучкості та адаптивності.
- великий вплив зовнішнього середовища. Гірничо-металургійні підприємства зазнають великого впливу зовнішнього середовища, включаючи ціни на сировину, енергоносії та транспортні послуги, а також державну політику.
- управління в гірничо-металургійній галузі має включати в себе наступні основні компоненти:
 - управління виробництвом. цей компонент включає в себе управління виробничим процесом, логістикою, управління запасами та управління якістю.
 - управління фінансами. цей компонент включає в себе управління капіталом, інвестиціями, дебіторською та кредиторською заборгованістю, а також управління прибутком.
 - управління персоналом. цей компонент включає в себе управління трудовими ресурсами, навчанням та розвитком персоналу, а також соціальним захистом працівників.

- управління навколишнім середовищем. Цей компонент включає в себе управління екологічним безпекою та захистом навколишнього середовища.

Таблиця 2.7

Показники аналізу світового ринку залізної руди за 2024- 2024 рр.

Показники	2024	2023	2024	Відхилення 2024 до 2024 рр.
Видобуток залізної руди, млн т	2,300	2,400	2,500	200
Експорт залізної руди, млн т	1,900	2,000	2,100	300
Імпорт залізної руди, млн т	450	500	550	150
Ціни на залізну руду, USD/т	110	120	130	30

Джерело: побудовано на основі [33]

У 2023 році світовий ринок залізної руди продемонстрував зростання в усіх основних показниках. Видобуток залізної руди збільшився на 100 млн т, експорт – на 200 млн т, імпорт – на 150 млн т. Ціни на залізну руду зросли на 30%. Основними факторами, що сприяли зростанню світового ринку залізної руди, були: зростання ролі Китаю на світовому ринку сталі, який є найбільшим споживачем залізної руди у світі. У 2024 році очікується подальше зростання світового ринку залізної руди.

Таблиця 2.8

ТОП-10 виробників залізної руди у світі в 2023 р.

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

Джерело: побудовано на основі [34]

Згідно з даними World Steel Association, у 2023 році ТОП-10 країн-виробників залізної руди спробуємо відобразити в динаміці рис. 2.3

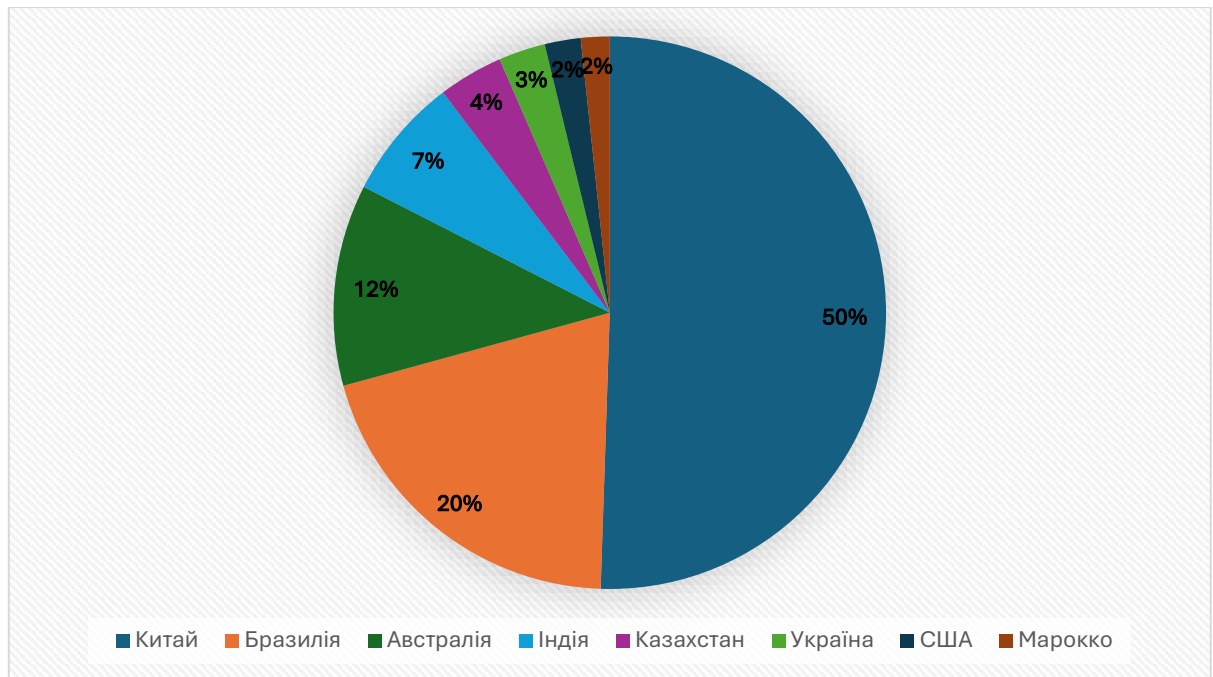


Рис. 2.3. Динаміка ТОП-10 країн- виробників залізної руди у 2023 р.

Джерело: побудовано на основі [35]

Як показує динаміка, Китай є найбільшим виробником і споживачем залізної руди у світі. Бразилія і Австралія є двома найбільшими експортерами залізної руди.

За даними Геологічної служби США, у 2023 році ТОП-5 найбільших експортерів залізної руди у світі табл. 2.9.

Таблиця 2.9

ТОП-5 найбільших експортерів залізної руди у світі в 2023 р.

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

Джерело: побудовано на основі [34]

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

За даними Геологічної служби США, у 2023 році ТОП-5 найбільших імпортерів залізної руди у світі представлено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

ТОП-5 найбільших імпортерів залізної руди у світі в 2024 р.

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

Джерело: побудовано автором на основі [34]

ТОВ «Метінвест Холдинг» конкурує з низкою компаній з різних країн світу. До основних конкурентів компанії належать: ArcelorMittal (Люксембург), Vale (Бразилія), Rio Tinto (Австралія), Fortescue Metals Group (Австралія). Ці компанії мають значні запаси залізної руди, а також потужні виробничі потужності. Вони також активно інвестують у розвиток своєї діяльності, що дозволяє їм утримувати свої позиції на світовому ринку. Конкурентні переваги ТОВ «Метінвест Холдинг» наведені в табл. 2.11 [28].

Таблиця 2.11

Конкурентні переваги ТОВ «Метінвест холдинг»

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

Джерело: побудовано автором на основі [12]

Китайські компанії, такі як China Baowu Steel Group, Hebei Iron and Steel Group та Wuhan Iron and Steel Group, є одними з найбільших виробників сталі у світі. Ці компанії активно інвестують у видобуток залізної руди, що може призвести до зростання їхньої конкуренції з ТОВ «Метінвест Холдинг» на світовому ринку. Компанії з інших країн, що розвиваються, такі як Індія,

Бразилія та Південна Африка, також є потенційними конкурентами ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ». Ці країни мають значні запаси залізної руди та активно розвивають свою гірничодобувну галузь.

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

Показники аналізу ринку залізної руди в Україні наведені в табл. 2.12.

Таблица 2.12

Показники аналізу ринку залізної руди в Україні за 2022-2024 рр.

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2024 до 2024 рр.
Видобуток залізної руди, млн т	67	69	71	4
Експорт залізної руди, млн т	57	59	61	6
Імпорт залізної руди, млн т	11	12	13	3
Ціни на залізну руду, USD/т	65	70	75	15

Джерело: побудовано автором на основі [13]

Отже, у 2023 році ринок залізної руди в Україні продемонстрував зростання в усіх основних показниках. Видобуток залізної руди збільшився на 4 млн т, експорт – на 6 млн т, імпорт – на 3 млн т. Ціни на залізну руду зросли на 25%. У 2024 році очікується подальше зростання ринку залізної руди в Україні. У 2023 році Україна стала найбільшим експортером залізної руди в Європі. У 2023 році Україна експортувала залізну руду в 50 країн світу. Основними країнами-імпортерами залізної руди з України є Китай, ЄС,

Туреччина та Індія. ТОВ «Метінвест Холдинг» необхідно продовжувати інвестувати в розвиток своїх підприємств, щоб утримати свою частку на ринку залізної руди в Україні та світі. ТОВ «Метінвест Холдинг» необхідно диверсифікувати свої ринки збуту, щоб зменшити ризики, пов'язані з можливим зменшенням попиту на сталевий прокат у Китаї.

На основі проведеного аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів, доцільно систематизувати їх у вигляді SWOT-аналізу, що дозволить сформувати стратегічну матрицю для прийняття управлінських рішень табл. 2.13.

Таблиця 2.13

SWOT-аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів компанії для прийняття управлінських рішень

<i>Сильні сторони (Strengths):</i>	<i>Слабкі сторони (Weaknesses):</i>
Вертикальна інтеграція. Потужна ресурсна база. Диверсифікований портфель активів та ринків. Експортний потенціал. Розвинена корпоративна структура	Логістична вразливість. Фінансова нестійкість. Технологічне відставання. Бюрократизація управління. Втрата активів.
<i>Можливості (Opportunities):</i>	<i>Загрози (Threats):</i>
Післявоєнна відбудова. Інтеграція в ринок ЄС. Технологічна модернізація. Цифровізація управління. Розвиток нових продуктів.	Воєнні ризики. Глобальна рецесія. Посилення конкуренції. Кадрова криза. Регуляторний тиск.

Джерело: сформовано автором.

Проведений аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «Метінвест Холдинг» дозволяє зробити наступні узагальнення. Підприємство функціонує в умовах надзвичайно високої турбулентності та невизначеності.

Зовнішнє середовище генерує екзистенційні загрози (війна, логістична блокада), але водночас створює унікальні можливості для трансформації та виходу на нові ринки в процесі повоєнної відбудови.

Внутрішній потенціал компанії, попри втрати та фінансові труднощі, залишається значним завдяки вертикальній інтеграції та сировинній базі. Однак, існуюча модель управління та система прийняття рішень потребують адаптації до нових реалій. Слабкі сторони, такі як технологічна відсталість, низька ліквідність та бюрократизація, роблять компанію вразливою.

Стратегічним завданням менеджменту в таких умовах є перехід від стратегії «виживання» до стратегії «адаптивного розвитку». Це вимагає впровадження сучасних методів прийняття рішень, які дозволять:

- Ефективно управляти ризиками та прогнозувати сценарії розвитку.
- Оптимізувати логістичні та виробничі процеси для зниження собівартості.
- Залучати персонал до пошуку інноваційних рішень.
- Використовувати аналітику даних для швидкого реагування на ринкові зміни.
- Саме оцінці ефективності існуючих практик прийняття рішень та пошуку шляхів їх вдосконалення буде присвячено наступний підрозділ роботи.

2.3. Оцінювання ефективності застосування сучасних методів прийняття управлінських рішень у системі управління ТОВ «Метінвест Холдинг»

Оцінка ефективності системи управління та методів прийняття рішень у великому вертикально інтегрованому холдингу є складним завданням, яке вимагає аналізу як кількісних показників діяльності, так і якісних характеристик управлінських процесів. У попередніх підрозділах було встановлено, що ТОВ «Метінвест Холдинг» функціонує в умовах надзвичайної турбулентності, демонструючи при цьому погіршення фінансових показників та зниження ліквідності. Це дає підстави стверджувати, що існуюча система прийняття управлінських рішень (УР), яка була

ефективною в період стабільності та зростання ринків, виявилася недостатньо гнучкою та адаптивною для реагування на виклики воєнного часу [6].

Таким чином необхідно дослідити основні сфери прийняття управлінських рішень для Холдинг «Метінвест» табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Сфери прийняття управлінських рішень у Холдинг «Метінвест»

Вид управлінського рішення	Управлінські рішення	Особа, що відповідає за результати управлінського рішення	Особа, яка контролює результати управлінського рішення
1	2	3	4
Маркетинг	1. Ціноутворення 2. Просування товарів 3. Дослідження споживачів 4. Дослідження конкурентів	Маркетинговий відділ	Директор підприємства
Логістика	1. Вибір постачальників та укладення договорів на постачання обладнання 2. Управління товарними запасами 3. Управління поставками товарів	Менеджери по закупівлям/логісти	Директор підприємства
Продажі	1. Підготовка обладнання до продажу 2. Продаж обладнання 3. Вибір методів контакту зі споживачами	Менеджер з продажів	Директор підприємства
Фінанси та бухгалтерський облік	1. Управління прибутком підприємства 2. Ведення фінансової звітності	Економісти, бухгалтер	Директор підприємства
Управління персоналом	1. Розподілення трудових ресурсів 2. Навчання персоналу 3. Мотивування персоналу	Менеджери по персоналу	Директор підприємства
Стратегічне управління	1. Розробка стратегічних планів 2. Управління ризиками 3. Антикризове управління	Заступники директора, директор	Директор підприємства
Сервісне обслуговування	Сервісне та технічне обслуговування обладнання	Керівник департаменту обладнання	Заступник директора

Джерело: складено автором.

Для проведення всебічного оцінювання доцільно проаналізувати ефективність застосування методів прийняття рішень за трьома ключовими векторами:

1. Організаційно-процедурний вектор: наскільки структура та процедури сприяють швидкому та якісному прийняттю рішень.
2. Інформаційно-аналітичний вектор: наскільки рішення базуються на об'єктивних даних та сучасних технологіях аналізу.
3. Соціально-психологічний вектор: наскільки персонал залучений до процесу та як враховується людський фактор.

Аналіз організаційно-процедурної ефективності ТОВ «Метінвест Холдинг» має добре розвинену, але класичну ієрархічну структуру управління, де процес прийняття рішень суворо регламентований. Як зазначається у внутрішніх документах, організаційна структура є вертикально інтегрованою, що відображає спеціалізацію компанії. Перевагою такої системи є повний контроль над усіма етапами ланцюга створення вартості — від видобутку руди до відвантаження сталі, що дозволяє централізовано управляти ресурсами та впроваджувати єдині стандарти якості.

Однак, в умовах кризи ця перевага трансформувалася в суттєвий недолік.

Аналіз показує, що вертикальна інтеграція призводить до збільшення бюрократії та зниження гнучкості компанії. Процес узгодження рішень проходить через безліч інстанцій (від начальника цеху до дирекції Холдингу), що створює значні часові лаги. У ситуації, коли зовнішнє середовище змінюється щогодини (наприклад, логістичні вікна на кордоні або ситуація з енергопостачанням), така затримка призводить до прямих фінансових втрат.

Оцінка ділової активності, проведена в підрозділі 2.1, побічно підтверджує низьку оперативність прийняття рішень: збільшення тривалості фінансового циклу на 501 день та оборотності кредиторської заборгованості на 777 днів свідчить про те, що управлінські рішення щодо управління оборотним капіталом та розрахунками приймаються із запізненням або є неефективними.

Система не встигає адаптуватися до розривів у ліквідності, реагуючи на проблеми постфактум.

Крім того, виявлено проблему функціональної розрізненості. Функції щодо забезпечення стійкості розвитку та безпеки виконують різні підрозділи, між якими відсутня ефективна система обміну інформацією. Це призводить до дублювання функцій, конфлікту інтересів та ситуацій, коли один департамент (наприклад, виробничий) приймає рішення про нарощування обсягів, не володіючи повною інформацією від логістів про неможливість вивезення продукції. Така дезінтеграція є ознакою низької ефективності системного підходу в управлінні.

Сучасний менеджмент вимагає переходу до парадигми Data-Driven Decision Making (прийняття рішень на основі даних). У ТОВ «Метінвест Холдинг» цей перехід відбувається нерівномірно.



Рис. 2.4. Бізнес підрозділи ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ»

Джерело: доповнено на основі [12]

З одного боку, виробничий процес є високо механізованим та автоматизованим. Компанія використовує сучасні методи управління якістю та запасами на рівні цехів та заводів. Впровадження ERP-систем дозволяє збирати великі масиви транзакційних даних.

З іншого боку, на стратегічному та тактичному рівнях спостерігається "інформаційний розрив". Однією з основних проблем, ідентифікованих у ході дослідження, є недостатня об'єктивність і прозорість прийняття рішень. Рішення часто приймаються на основі суб'єктивних оцінок, інтуїції або особистих переконань керівництва, а не на основі глибокого фактологічного аналізу. Це явище, характерне для так званих "застарілих підприємств", створює високі ризики помилок, особливо коли інтуїція керівника не встигає за змінами ринку.

Компанія недостатньо використовує сучасні методи аналітичного моделювання та прогнозування. Відсутність єдиного центру обробки інформації та прийняття рішень призводить до того, що дані, зібрані різними підрозділами, не консолідуються в єдину картину для топ-менеджменту. Наприклад, рішення про ціноутворення можуть не враховувати прогнозні моделі зміни вартості енергоносіїв, що в підсумку призводить до зростання собівартості на 48,2% та отримання збитків.

Окремо слід виділити неефективність системи раннього попередження.

Аналіз показує, що в компанії відсутні надійні механізми виявлення "слабких сигналів" (weak signals) із зовнішнього середовища. Управління здебільшого реагує на вже сформовані загрози (сильні сигнали), коли простір для маневру обмежений. Відсутність моделі ризиків, яка б дозволяла ідентифікувати небезпеки на ранніх етапах, робить компанію вразливою до "чорних лебедів".

Також проблемним аспектом є інформаційна безпека. В умовах війни та кіберзагроз, неефективна система захисту інформації та відсутність чіткого переліку відомостей, що становлять комерційну таємницю, можуть призвести до витоку критичних даних до конкурентів або ворожих структур, що нівелює будь які ефективні управлінські рішення.

Ефективність управлінського рішення залежить не лише від його якості, але й від успішності його імплементації, що неможливо без підтримки

персоналу. У ТОВ «Метінвест Холдинг» у цій сфері спостерігаються суттєві прогалини.

По-перше, констатується недостатня участь працівників у процесі прийняття рішень. Традиційна ієрархічна модель відводить персоналу роль пасивних виконавців волі керівництва. Це призводить до того, що цінна інформація та ідеї "з полів" (від робітників, майстрів, менеджерів середньої ланки), які безпосередньо стикаються з проблемами виробництва, не доходять до центру прийняття рішень. Втрата цього інтелектуального ресурсу знижує якість рішень та інноваційний потенціал компанії.

По-друге, мотивація виконавців в умовах кризи потребує перегляду. Хоча в теорії компанія використовує сучасні методи управління персоналом, на практиці емоційна виснаженість та стрес воєнного часу знижують когнітивні здібності людей та ймовірність прийняття правильних рішень на місцях. Система мотивації не завжди враховує ці фактори, фокусуючись на виконанні планових показників, які можуть бути нереалістичними в поточних умовах.

По-третє, існує проблема "опору змінам". Відсутність свідомості про переваги сучасних методів та небажання відмовлятися від звичних практик серед частини керівного складу гальмують впровадження інновацій. Культурні перешкоди та ієрархічна структура утруднюють перехід до гнучких методологій управління (Agile), які успішно застосовуються в інших галузях.

Для систематизації результатів оцінювання доцільно використати якісну шкалу за основними критеріями ефективності УР.

1. Обґрунтованість рішень: Низька/Середня. Рішення часто базуються на застарілих даних або суб'єктивній думці, а не на комплексному аналізі Big Data. Про це свідчить погіршення показників рентабельності активів (падіння на 9,98 пункту) та неефективне управління витратами.

2. Своєчасність рішень: Низька. Бюрократична структура та довгий фінансовий цикл свідчать про запізнілу реакцію на ринкові виклики. Зменшення оборотності активів є індикатором "загальмованості" системи.

3. Економічність (витратність) процесу управління: Низька. Утримання громіздкого управлінського апарату та неефективні комунікації призводять до високих адміністративних витрат. Зростання операційних витрат на 34,29% частково зумовлено неефективністю управлінських процесів.

4. Адаптивність: Низька. Компанія демонструє слабку здатність до швидкої перебудови бізнес-моделі. Падіння чистого доходу на 40,93% свідчить про те, що управлінські рішення щодо диверсифікації ринків та логістики були недостатньо ефективними або запізнілими.

5. Ризикозахищеність: Критично низька. Відсутність ефективної системи моніторингу слабких сигналів та превентивного реагування призвела до того, що реалізація ризиків завдала катастрофічних збитків (чистий збиток 170,66 млн грн).

Підсумовуючи аналіз системи управління та практики прийняття рішень у ТОВ «Метінвест Холдинг», проведений у другому розділі, можна зробити наступні висновки:

По-перше, об'єкт дослідження - ТОВ «Метінвест Холдинг» - є потужною вертикально інтегрованою структурою, яка зберігає лідерські позиції в галузі, однак перебуває у стані глибокої фінансово-економічної кризи. Аналіз показав критичне зниження ліквідності, збитковість операційної діяльності та небезпечне зростання боргового навантаження. Ці негативні тенденції є наслідком як об'єктивних зовнішніх факторів (війна, руйнування активів, логістична блокада), так і внутрішньої неефективності системи управління.

По-друге, аналіз зовнішнього середовища підтвердив надзвичайно високий рівень невизначеності та загроз. Компанія функціонує в умовах, де традиційні методи довгострокового планування не працюють. Водночас, існують стратегічні можливості, пов'язані з післявоєнною відбудовою та євроінтеграцією, реалізація яких вимагає кардинально нових підходів до управління.

По-третє, оцінювання ефективності застосування методів прийняття управлінських рішень виявило системні вади. Поточна модель управління характеризується надмірною централізацією, бюрократизмом, домінуванням суб'єктивних методів над фактологічними та низьким рівнем залучення персоналу. Інформаційно-аналітична підтримка рішень не відповідає сучасним вимогам: відсутня єдина система збору та обробки даних для стратегічного аналізу, не використовуються інструменти штучного інтелекту та сценарного моделювання.

По-четверте, встановлено прямий кореляційний зв'язок між застарілими методами прийняття рішень та погіршенням фінансових результатів.

Нездатність системи швидко обробляти "слабкі сигнали" та адаптуватися до змін призводить до втрати ресурсів та ринкових позицій.

Таким чином, діагностика стану підприємства підтверджує нагальну необхідність трансформації системи прийняття управлінських рішень. Для забезпечення виживання та подальшого розвитку ТОВ «Метінвест Холдинг» потребує впровадження сучасних методів управління, заснованих на аналітиці даних, децентралізації та залученні колективного інтелекту, що стане предметом розробки у третьому розділі дисертації.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ОСНОВІ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

3.1. Методичні підходи до вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високим рівнем ентропії, воєнно-політичною нестабільністю та стрімкою цифровізацією економічних процесів, проблема вдосконалення системи прийняття управлінських рішень (УР) набуває першочергового значення. Як засвідчив аналіз, проведений у другому розділі, ТОВ «Метінвест Холдинг», попри потужний ресурсний потенціал, стикається з кризою ефективності управління, що виражається у зниженні ліквідності, запізнілому реагуванні на ринкові виклики та недостатній гнучкості організаційної структури. Подолання цих кризових явищ неможливе шляхом точкових, косметичних змін. Необхідним є застосування комплексного, науково обґрунтованого підходу до реінжинірингу процесів прийняття рішень.

Методичні засади вдосконалення процесу прийняття УР на такому масштабному підприємстві мають базуватися на синергії класичних теорій менеджменту та новітніх інструментів Індустрії 4.0. Фундаментальною основою для розробки пропозицій є теза про те, що розвиток системи управління - це керований процес, який має на меті досягнення стратегічних цілей організації за мінімальних витрат ресурсів та часу [1].

Для розробки дієвої моделі оптимізації управлінських рішень у ТОВ «Метінвест Холдинг» доцільно використати системний підхід. Його сутність полягає у розгляді підприємства як цілісного організму, де зміна в одному елементі (наприклад, впровадження нового методу аналізу даних) неминуче

впливає на інші підсистеми (кадри, фінанси, виробництво). Згідно з науковими джерелами [36; 11], системний підхід дозволяє дослідити функціонування, розвиток та структуру об'єкта, встановити властивості його елементів та простежити взаємозв'язки між ними.

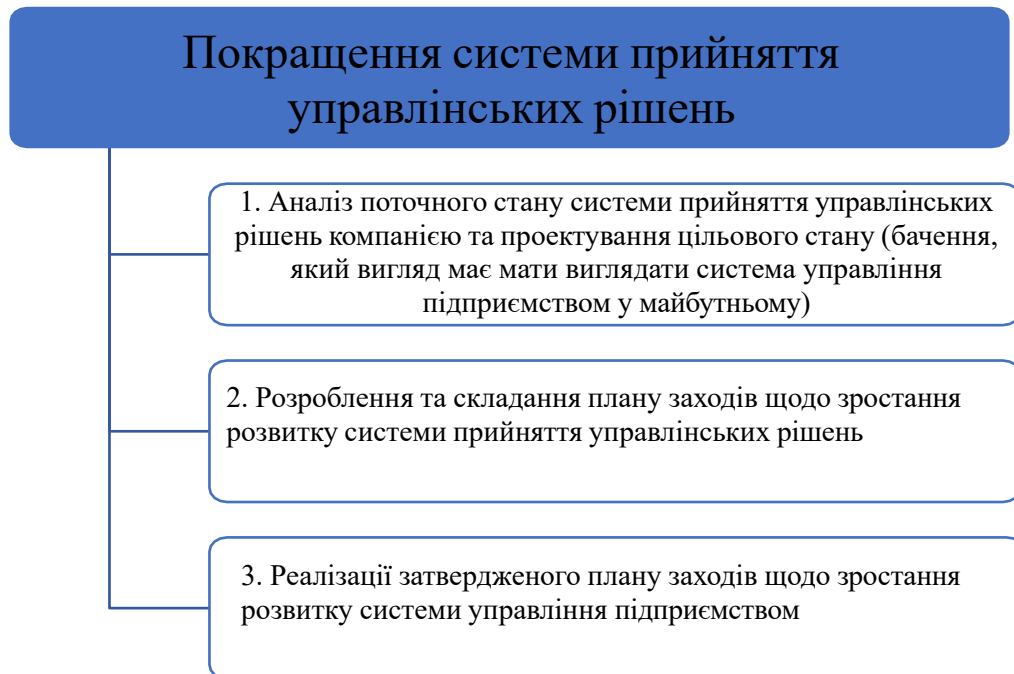


Рис. 3.1. Схема покращення системи прийняття управлінських рішень Холдинг «Метінвест»

Джерело: доповнено на основі [29]

Адаптація системного підходу до потреб «Метінвесту» передбачає дотримання низки методологічних принципів, ігнорування яких, як показує практика, призводить до провалу реформ:

1. Принцип композиції (цілепокладання). Цей принцип вимагає узгодження глобальної мети холдингу (виживання та розвиток в умовах війни) з приватними цілями окремих бізнес-одиниць (ГЗК, металургійних заводів) та конкретних працівників [35]. На практиці це означає, що будь-яке управлінське рішення, прийняте на рівні цеху, має працювати на загальну стратегію.

Методичним інструментом реалізації цього принципу є побудова наскрізної системи KPI, яка каскадується зверху вниз.

2. Принцип пропорційності. Вдосконалення системи прийняття рішень вимагає збалансованого розвитку всіх елементів. Неможливо впровадити

надсучасну систему штучного інтелекту для аналізу ринків, якщо персонал не володіє базовою цифровою грамотністю, а канали передачі даних працюють з перебоями. Внутрішня пропорційність системи управління повинна відповідати зовнішнім викликам.

3. Принцип "вузького місця". Методологія вдосконалення має бути спрямована насамперед на ліквідацію найслабшої ланки в ланцюгу прийняття рішень [35]. Як показав аналіз у розділі 2, для «Метінвесту» такими "вузькими місцями" є швидкість проходження інформації (бюрократія) та прогнозування ризиків. Відповідно, методичні зусилля мають фокусуватися саме тут.

4. Принцип онтогенезу. Вдосконалення системи управління має враховувати стадію життєвого циклу підприємства. В умовах війни компанія фактично перебуває на стадії "відродження" або "боротьби за виживання", що вимагає специфічних, часто жорстких та централізованих методів прийняття рішень, відмінних від методів стадії стабільного зростання.

5. Принцип інтеграції. Спрямовує систему на отримання синергетичного ефекту. Вдосконалення методів прийняття рішень має об'єднувати зусилля різних функціональних підрозділів (фінансистів, виробників, логістів, безпеки). Розрив комунікацій, виявлений раніше, долається саме через впровадження інтегрованих інформаційних платформ.

6. Принцип інформованості. Виділяє інформаційне забезпечення як головну умову конкурентоспроможності. Методичний підхід має передбачати перехід від інтуїтивного управління до управління на основі знань (Knowledge Management) та фактів [30].

7. Принцип стійкості. Система прийняття рішень має бути спроектована так, щоб зберігати працездатність навіть при виході з ладу окремих елементів (наприклад, втрата зв'язку з головним офісом). Це вимагає розробки протоколів децентралізованого прийняття рішень у критичних ситуаціях.

Далі пропонується схема прийняття управлінських рішень у Холдинг «Метінвест» на основі використання системного підходу прийнятті управлінських рішень рис.3.2.



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

Джерело: доповнено автором на основі [13]

Для сучасного етапу розвитку вітчизняних підприємств критично важливим напрямом є підвищення уваги до інформаційних систем і технологій.

Це пов'язано з тим, що застосування спеціалізованих комп'ютерних програм стає не просто допоміжним, а суттєвим чинником підвищення якості управлінської діяльності [30]. Методичний підхід до вдосконалення УР у ТОВ «Метінвест Холдинг» має передбачати створення єдиного інформаційного простору — екосистеми даних.

Центральним елементом цієї екосистеми пропонується зробити Центр обробки інформації і прийняття рішень (Situation Room). Методологічно його робота базуватиметься на трьох китах:

1. Збір даних (Data Mining) - автоматизований збір інформації з внутрішніх джерел (ERP, датчики IoT на обладнанні) та зовнішніх джерел (ринкові котирування, новини, логістичні зведення).
2. Аналіз та моделювання - використання методів Big Data та предиктивної аналітики для виявлення прихованих закономірностей.
3. Візуалізація - подання інформації керівникам у вигляді інтерактивних дашбордів для миттєвого сприйняття ситуації.

Запровадження системи прийняття рішень, заснованої на фактах (Evidence Based Management), є методичною відповідь на проблему суб'єктивізму, виявлену в аналітичній частині роботи. Це означає, що будь-яка ініціатива менеджменту має проходити верифікацію через цифрові моделі. Наприклад, рішення про зміну логістичного маршруту приймається не тому, що "так здається краще", а тому, що імітаційна модель показала зниження витрат на 12% при збереженні термінів доставки.

Особливу увагу в методичному плані слід приділити концепції "Слабких сигналів" (Weak Signals). Як зазначають дослідники [53], прийняття рішень на основі слабких сигналів забезпечує підприємству створення моделі ризиків

для уникнення небезпек на ранніх етапах. Чим раніше сигнал (наприклад, незначна зміна риторики політиків у країні-партнері або коливання цін на фрахт) буде ідентифікований системою, тим більший часовий ресурс матиме «Метінвест» для розробки контрзаходів. Методика вдосконалення має включати розробку алгоритмів моніторингу інформаційного поля та систему тригерів, які запускають процес прийняття рішень.

Для подолання проблеми розрізненості дій підрозділів та забезпечення стратегічної єдності, доцільно використати методичний підхід, заснований на побудові "Дерева цілей". Цей метод широко застосовується для декомпозиції стратегічних візій у конкретні тактичні завдання. Сутність методу полягає у тому, що генеральна мета (вершина дерева) розкладається на підцілі, а ті, в свою чергу, на конкретні задачі та заходи [48].

Для ТОВ «Метінвест Холдинг» методичний алгоритм побудови "Дерева цілей" для вдосконалення системи прийняття рішень виглядатиме наступним чином:

1. Генеральна мета компанії - це забезпечення стійкості та ефективності бізнесу в умовах війни та повоєнного відновлення.

2. Цілі 1-го рівня:

- ✓ Фінансова стабілізація (підвищення ліквідності).
- ✓ Операційна гнучкість (адаптивна логістика та виробництво).
- ✓ Безпека активів та персоналу.

3. Цілі 2-го рівня (Задачі вдосконалення УР):

- ✓ Впровадження автоматизованого бюджетування.
- ✓ Створення системи сценарного планування ланцюгів постачання.
- ✓ Розробка протоколів кризового реагування.

Метод «дерева цілей» дозволяє отримати повну і відносно стійку структуру цілей, яка мало змінюється при тактичних коливаннях, забезпечуючи стабільність вектору розвитку [48]. Правильно сформульовані

цілі — це 50% успіху управлінського рішення, оскільки вони задають критерії вибору альтернатив.

Вдосконалення прийняття рішень неможливе без перегляду самих управлінських бізнес-процесів. Методичні підходи тут мають включати діагностику та реінжиніринг.

- Комп'ютерно-цифрова діагностика управлінської діяльності:

Проведення аудиту інформаційних потоків для виявлення "тромбів" (де затримується інформація) та "чорних дір" (де інформація втрачається) [27].

- Перегляд бізнес-процесів: Усунення зайвих ланок узгодження.

Методично доцільно застосувати принцип субсидіарності — рішення має прийматися на максимально низькому рівні, де є достатньо компетенцій та інформації для цього. Це дозволить розвантажити топ-менеджмент від "мікроменеджменту" та прискорити реакцію. Важливим елементом є управління змінами (Change Management).

Розробка плану змін від поточного стану (AS IS) до цільового (TO BE) має бути поетапною. Методологія передбачає створення "Груп розвитку" — тимчасових колективів з найбільш ініціативних співробітників, які стають агентами змін. На сьогодні практично скрізь розв'язання внутрішніх конфліктів забирає до 90% часу керівників [41]. Впровадження груп розвитку дозволяє перенаправити цю енергію на конструктивну діяльність, долаючи опір консервативної частини колективу.

Жодна технологія не працюватиме без людей. Тому методичні підходи до вдосконалення УР мають включати блок роботи з персоналом.

1. Управління знаннями (Knowledge Management). Створення корпоративної бази знань, де акумулюється досвід вирішення попередніх проблем. Це дозволяє уникати повторення помилок та прискорює навчання нових співробітників.

2. Навчання методам прийняття рішень. Проведення тренінгів з критичного мислення, аналізу даних та використання СППР для менеджерів

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

3. Система мотивації. Працівники повинні знати не тільки про те, що їм належить виконати, а й про винагороду за ефективне управлінське рішення [34]. Методично це реалізується через прив'язку бонусів не лише до фінансового результату, а й до якості прийнятих рішень (наприклад, точність прогнозу, економія ресурсів, швидкість реакції).

Невід'ємною складовою методики вдосконалення УР є побудова ефективної системи контролю. Велику роль в реалізації рішень грає функція зворотного зв'язку, яка дозволяє керівнику отримувати інформацію про хід реалізації прийнятого рішення та вносити корективи [34]. Методично виділяються три види контролю, які мають бути інтегровані в систему управління «Метінвесту»:

- Попередній контроль здійснюється на етапі моделювання рішення (перевірка на відповідність стратегії, наявність ресурсів).
- Поточний контроль моніторинг ключових показників у реальному часі (через дашборди). Це дозволяє оперативно реагувати на відхилення.
- Заключний контроль аналіз результатів після завершення реалізації рішення. Тут відбувається "розбір польотів" (post-mortem analysis), узагальнення досвіду та оновлення бази знань.

Особлива увага в Холдингу має приділятися результатам застосування нових, раніше не використовуваних методів [32]. Це дозволить оцінити ефективність інновацій та масштабувати успішні практики на всі підприємства групи.

Навіть правильно прийняті рішення можуть бути невдалими через виникнення нових обставин або когнітивні викривлення [37]. Менеджери часто потрапляють у пастки "надмірної впевненості" або "небажання визнати помилку". Для мінімізації цих ризиків пропонується впровадити методику "Адвоката диявола" при прийнятті стратегічних рішень - призначення особи

або групи, чією задачею є критика запропонованого рішення та пошук слабких місць. Це дозволяє зруйнувати "групове мислення" та побачити альтернативи. Також важливим є врахування об'єктивних обмежень — ресурсних, часових, технологічних [39]. Менеджер повинен чітко розуміти "коридор можливостей", в якому він приймає рішення.

Методологічно вірно розбити цей процес на етапи (що детально буде розглянуто в наступних підрозділах, але методичну канву варто окреслити тут):

1. Діагностичний етап: Аудит поточної системи, виявлення розривів.
2. Проектувальний етап - це розробка "Дерева цілей", моделювання нових бізнес-процесів, вибір програмного забезпечення.
3. Імплементацийний етап - це пілотне впровадження на одному з підприємств, навчання персоналу, створення "Груп розвитку".
4. Масштабування та корекція - це поширення досвіду на весь Холдинг, налаштування системи контролю.

Таким чином, методичні підходи до вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень у ТОВ «Метінвест Холдинг» являють собою складну архітектуру, що поєднує "жорсткі" інструменти (ІТ-системи, математичне моделювання, KPI) та "м'які" методи (управління культурою, мотивація, психологія). Тільки такий інтегральний підхід, заснований на принципах системності, дозволить трансформувати громіздку систему управління гіганта металургії у гнучкий, адаптивний організм, здатний перемагати в конкурентній боротьбі навіть у надскладних умовах сьогодення.

3.2. Розроблення комплексу заходів щодо впровадження сучасних методів прийняття управлінських рішень у систему управління підприємством

Базуючись на результатах аналізу, проведеного у другому розділі, та методичних підходах, обґрунтованих у попередньому підрозділі, постає необхідність розробки комплексного проєкту вдосконалення системи прийняття управлінських рішень у ТОВ «Метінвест Холдинг». Враховуючи кризовий стан підприємства, спричинений воєнними діями, втратою активів та дефіцитом ліквідності, запропонований комплекс заходів має носити характер антикризової трансформації. Його головною метою є перехід від інтуїтивно-бюрократичної моделі управління до адаптивної моделі, заснованої на даних (Data-Driven), що дозволить підвищити швидкість реакції на загрози та ефективність використання обмежених ресурсів.

Розроблена програма проєкту впровадження сучасних методів прийняття рішень спрямована на вирішення ідентифікованих проблем: недостатньої об'єктивності та прозорості рішень, слабого використання сучасних технологій та низької залученості персоналу. Проєкт має системний характер і охоплює організаційні, технологічні, кадрові та фінансові аспекти діяльності холдингу.

Створення Центру обробки інформації і прийняття рішень (Ситуаційний центр)

Першочерговим заходом організаційного характеру є створення спеціалізованого структурного підрозділу — Центру обробки інформації і прийняття рішень (ЦОПР). Цей підрозділ не дублюватиме функції існуючих департаментів, а стане аналітичним хабом, що консолідує інформаційні потоки з усіх бізнес-одиниць холдингу. Центр буде відповідати за збір, глибокий аналіз і обробку інформації, а також за підготовку варіантів рішень та рекомендацій для вищого керівництва компанії. Це дозволить усунути проблему розрізненості даних та забезпечити топ-менеджмент єдиною версією "правди", що є критично важливим в умовах інформаційного хаосу війни.

Функціонал Центру базуватиметься на використанні системи раннього попередження і реагування (СРПР) для виявлення "слабких сигналів" із

зовнішнього середовища. Це означає, що аналітики Центру моніторитимуть не лише очевидні загрози (наприклад, прямі заборони на експорт), а й непрямі індикатори (зміна риторики політичних лідерів країн-партнерів, коливання фрахтових індексів, активність конкурентів на суміжних ринках). Чим раніше слабкий сигнал буде ідентифіковано та класифіковано, тим більший часовий ресурс отримає підприємство для прийняття випереджаючих рішень.

Організаційно Центр забезпечить перехід до прийняття рішень на основі фактів, мінімізуючи вплив суб'єктивних оцінок окремих керівників, що часто призводило до помилок у минулому.

Другим стратегічним напрямом є технологічне переозброєння процесу прийняття рішень. В умовах Індустрії 4.0 неможливо приймати ефективні рішення, використовуючи лише електронні таблиці Excel. Проєкт передбачає масштабне впровадження сучасних аналітичних систем, зокрема Power BI, для візуалізації даних та моніторингу KPI у реальному часі. Використання аналітичного програмного забезпечення дозволить автоматизувати рутинні процеси збору звітності, вивільнивши час менеджерів для інтелектуальної роботи.

Ключовим інноваційним елементом проєкту є імплементація елементів штучного інтелекту (AI) в систему аналізу даних. Це передбачає розробку та впровадження алгоритмів машинного навчання для прогнозування попиту на металопродукцію, оптимізації виробничих графіків та передбачення поломок обладнання (predictive maintenance). Інвестування у власні дослідження та розробки в цій сфері є необхідним кроком для підвищення конкурентоспроможності. Зокрема, планується залучення розробників для інтеграції AI-модулів у існуючу ERP-систему компанії, що дозволить обробляти великі масиви даних про продажі та логістику, виявляючи приховані залежності та тренди, які неможливо побачити "неозброєним оком".

Враховуючи втрату традиційних ринків збуту та логістичні обмеження, проєкт передбачає впровадження сучасних методів прийняття рішень у сфері

маркетингу. Зокрема, пропонується застосування детального аналізу ринку з використанням аналітичних систем для планування рекламних кампаній та просування продукції на нових географічних ринках (ЄС, Північна Америка).

Рішення про вихід на конкретний ринок має базуватися не на припущеннях, а на точних розрахунках привабливості та бар'єрів входу.

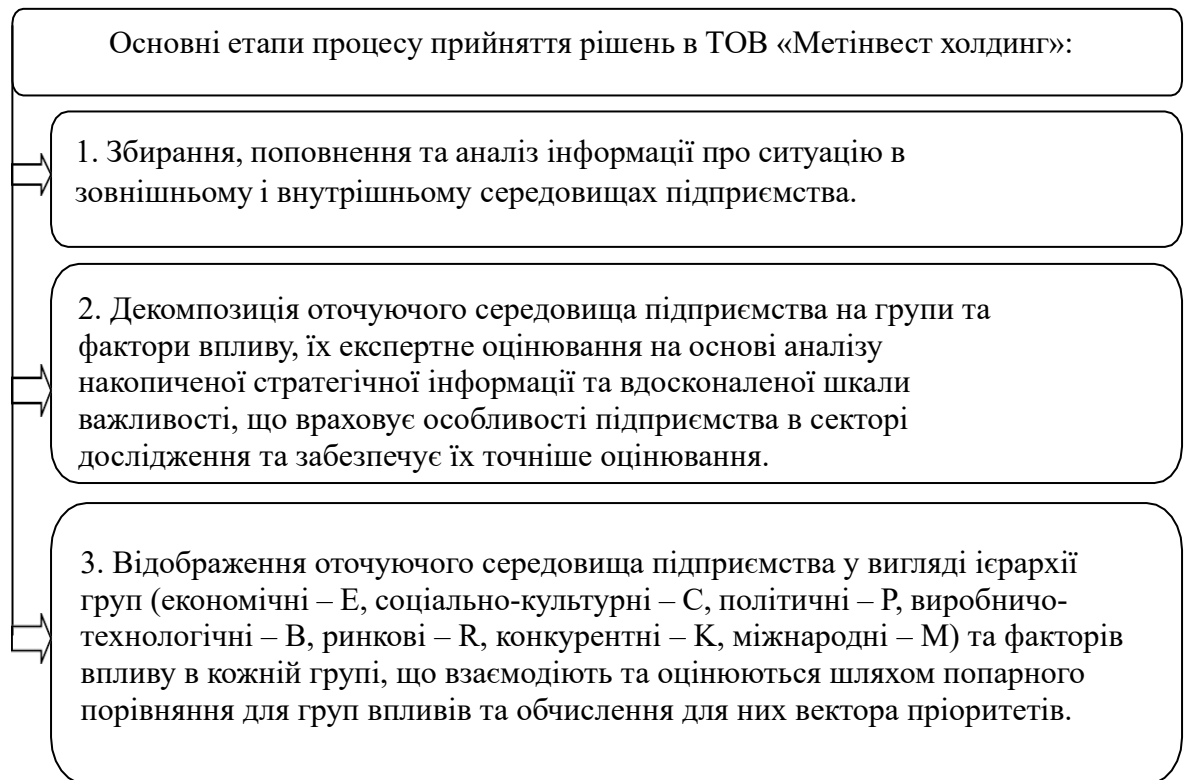


Рис. 3.3. Основні етапи процесу прийняття рішень в ТОВ «Метінвест холдинг»

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

Для підвищення ефективності маркетингових витрат пропонується впровадження методики А/В тестування для рекламних кампаній та комунікаційних стратегій. Це дозволить емпіричним шляхом визначати найбільш дієві канали комунікації з клієнтами та оптимізувати бюджети. Також важливим заходом є побудова системи розрахунку ROI (повернення інвестицій) для витрат на участь у міжнародних виставках та ярмарках. Залучення спеціалістів-аналітиків дозволить оцінювати реальну економічну

ефективність кожного маркетингового заходу та приймати обґрунтовані рішення щодо доцільності участі в майбутньому.

Технології не працюватимуть без кваліфікованого персоналу. Тому невід'ємною частиною комплексу заходів є запровадження системи навчання працівників з прийняття рішень. Програма навчання буде спрямована на розвиток навичок критичного мислення, роботи з аналітичними інструментами (Power BI) та розуміння принципів ризик-менеджменту. Це допоможе працівникам краще розуміти логіку управлінських процесів та приймати більш ефективні рішення на своїх рівнях відповідальності.

Особливу увагу в умовах війни слід приділити психологічному стану персоналу та управлінню кадровими ризиками. Пропонується впровадження системи ERA (Employers Risk Assessment) для визначення стану працівників та запобігання ризикам, пов'язаним з вигоранням, стресом або безпековими чинниками. Перегляд системи мотивації співробітників з використанням цієї методики дозволить зберегти ключові кадри та забезпечити їхню працездатність у критичних умовах. Також передбачається активна співпраця з науковими установами для залучення кваліфікованих кандидатів-спеціалістів до реалізації спільних наукових та інноваційних проєктів, що посилить інтелектуальний потенціал холдингу.

Враховуючи масштабність та складність запропонованих змін, реалізацію проєкту доцільно розділити на три логічні етапи, кожен з яких має чіткі цілі та часові рамки. Загальна тривалість активної фази впровадження оцінюється в 3-4 роки, що корелюється зі стратегією відновлення компанії.

Перший етап (2024–2025 роки) є підготовчим та стабілізаційним.

Головною метою цього етапу є створення організаційного фундаменту для нової системи управління. В рамках цього етапу передбачається:

1. Розробка детального плану впровадження покращень та формування робочої групи проєкту.

2. Створення Центру обробки інформації і прийняття рішень як організаційної одиниці.

3. Запровадження системи прийняття рішень, заснованої на фактах, у пілотних підрозділах (наприклад, у департаменті збуту та логістики).

4. Впровадження заходів покращення системи збору управлінської звітності: уніфікація форматів даних, налаштування автоматичного збору інформації з виробничих систем.

5. Початок робіт з впровадження аналітичних систем (закупівля ліцензій, налаштування серверів).

Другий етап (2025–2026 роки) є етапом масштабування та поглиблення інтеграції. На цьому етапі нові методи поширюються на всі бізнес-одиниці холдингу. Ключові заходи етапу включають наступне:

1. Повномасштабне впровадження системи оцінки ефективності рішень. Кожне ключове управлінське рішення починає оцінюватися за затвердженими KPI.

2. Запровадження системи масового навчання працівників методам прийняття рішень та роботи з новими програмними продуктами.

3. Впровадження заходів щодо підвищення фінансової стійкості компанії на основі нових аналітичних моделей управління ліквідністю.

4. Активізація найму кваліфікованого персоналу з сучасними знаннями (Data Scientists, бізнес-аналітики) та розширення співпраці з науковими установами.

Третій етап (2027–2028 роки) є етапом моніторингу, корекції та стратегічного розвитку. Основна увага приділяється оцінці результативності впроваджених змін та їх оптимізації. Заходи етапу опишемо наступним чином:

1. Комплексна оцінка ефективності програми: порівняння планових та фактичних показників діяльності.

2. Моніторинг ефективності впроваджених покращень через механізми зворотного зв'язку.

3. Внесення коректив до стратегії та плану впровадження покращень з урахуванням нових ринкових реалій повоєнного відновлення.

4. Перехід до використання просунутих інструментів штучного інтелекту для стратегічного моделювання.

Керівництво програмою здійснюватиме спеціальна робоча група, до складу якої увійдуть представники топ-менеджменту, внутрішні експерти з прийняття рішень та представники ключових виробничих підрозділів.

Фінансування програми планується здійснювати за рахунок власних коштів компанії, що вимагає чіткого обґрунтування бюджету .

Реалізація запропонованого комплексу заходів потребує значних інвестицій. Для оцінки вартості імплементації проєкту було проведено розрахунок витрат на основі експертних оцінок та ринкових цін на відповідні послуги та програмне забезпечення. Загальний бюджет проєкту оцінюється приблизно у 50 млн грн, що є виправданою інвестицією, враховуючи масштаби діяльності «Метінвесту» та очікуваний економічний ефект. Структура витрат включає наступні статті.

Найбільш вагомою статтею витрат є залучення зовнішньої експертизи для виходу на нові ринки. Розрахунок витрат на залучення консалтингу для визначення привабливості нових ринків базується на залученні команди консультантів протягом 5 місяців із середньою вартістю 4 млн грн на місяць, що сумарно складає 20 млн грн . Це необхідно для мінімізації ризиків помилкових стратегічних рішень при експансії на висококонкурентні ринки ЄС та США.

Значні кошти плануються на технологічне забезпечення. Впровадження аналітичних систем, зокрема Power BI, для прийняття рішень потребує придбання 1000 корпоративних акаунтів (ліцензій) для менеджерів різного рівня.

При середній вартості річної підписки 6000 грн за акаунт, загальні витрати складуть 6 млн грн на рік. Крім того, розробка та імплементація

модулів штучного інтелекту в систему аналізу даних потребує оплати праці розробників.

Розрахункова вартість (виходячи з 1000 годин розробки при ставці 400-700 грн/год) складає близько 1,1 млн грн .

Витрати на розвиток маркетингової аналітики включають впровадження детального аналізу ринку (вартість імплементації оцінюється у 5 млн грн, виходячи з розрахунку на 100 працівників департаменту маркетингу та вартості систем), а також проведення А/В тестувань рекламних кампаній (1,2 млн грн на рік) . Побудова системи розрахунку ROI для виставкової діяльності потребує найму 4 нових спеціалістів-аналітиків із річним фондом оплати праці 1,6 млн грн.

Оптимізація системи навчання персоналу із залученням консалтингових команд коштуватиме близько 4 млн грн. Перегляд системи мотивації та впровадження системи ERA (оцінка ризиків працівників) потребуватиме навчання HR спеціалістів компанії, що оцінюється у 3,5 млн грн. Крім того, на співпрацю з науковими установами та реалізацію спільних наукових проєктів планується виділити 8 млн грн.

Реалізація запропонованого комплексу заходів дозволить ТОВ «Метінвест Холдинг» досягти якісно нового рівня управління. Впровадження центру обробки інформації та перехід до фактологічного прийняття рішень забезпечить підвищення обґрунтованості та прозорості управлінських дій. Це, в свою чергу, сприятиме відновленню довіри інвесторів та партнерів. Автоматизація аналітичних процесів значно скоротить час на підготовку рішень, підвищуючи адаптивність компанії до змін ринкової кон'юнктури.

Очікується, що впровадження програми дозволить компанії підвищити дохід на 0,05% за рахунок кращого розуміння ринку та ефективнішого маркетингу, а також зменшити операційні витрати на 0,075% завдяки оптимізації процесів та усуненню неефективних рішень. У грошовому

еквіваленті це може призвести до отримання додаткового прибутку в розмірі близько 25 млн грн на рік вже після завершення активної фази впровадження .

Крім прямого економічного ефекту, проєкт матиме значний соціальний та організаційний вплив. Залучення працівників до процесу прийняття рішень та інвестиції в їх навчання підвищать мотивацію та лояльність персоналу, знизять плинність кадрів. Впровадження системи управління ризиками ERA покращить психологічний клімат у колективі та підвищить рівень безпеки праці.

Таким чином, розроблений комплекс заходів є збалансованою стратегією трансформації системи управління ТОВ «Метінвест Холдинг», яка враховує специфіку воєнного часу та виклики цифрової епохи. Поетапна реалізація цього проєкту створить міцну основу для відновлення фінансової стійкості та довгострокового розвитку компанії.

3.3. Економічне обґрунтування та оцінка результативності запропонованих управлінських рішень

Завершальним та критично важливим етапом розробки проєкту вдосконалення системи управління ТОВ «Метінвест Холдинг» є економічне обґрунтування доцільності запропонованих заходів. У сучасних умовах жорсткої бюджетної економії та дефіциту ліквідності, спричинених воєнним станом, будь-яке управлінське рішення, що вимагає інвестування коштів, повинно мати чітке фінансове підґрунтя. Керівництво компанії та потенційні інвестори повинні мати чітке уявлення про те, наскільки ефективними будуть вкладення у трансформацію управлінських процесів, коли вони окупляться та які додаткові вигоди принесуть бізнесу. Тому в цьому підрозділі проведено детальну оцінку ефективності інвестиційного проєкту з впровадження

сучасних методів прийняття рішень, що базується на використанні динамічних показників ефективності.

Для оцінки рівня ліквідності та інвестиційної привабливості розробленого проєкту доцільно використати класичні методи інвестиційного аналізу, які є загальновизнаними у світовій практиці та дозволяють врахувати вартість грошей у часі. Використання саме цих методів є найбільш доцільним для аналізу економічної ефективності проєктів управлінського характеру, оскільки вони просто і наочно дозволяють порівняти ефективність інвестування у різні альтернативи та обрати найкращий варіант.

Відповідно до теоретичних засад фінансового менеджменту та специфіки проєкту, для розрахунків нами обрано чотири ключові показники:

1. Термін окупності інвестиційного проєкту (PP, Payback Period). Цей показник вказує на проміжок часу, необхідний для того, щоб початкові інвестиції були повністю покриті чистими грошовими надходженнями від реалізації проєкту. В умовах високої невизначеності українського ринку цей індикатор набуває особливої значущості, оскільки чим коротший термін окупності, тим менші ризики втрати капіталу внаслідок непередбачуваних зовнішніх змін.

2. Чиста поточна вартість (NPV, Net Present Value). Цей показник характеризує абсолютну величину сумарного ефекту від реалізації проєкту, приведеного до теперішнього моменту часу шляхом дисконтування. Позитивне значення NPV є головним критерієм прийняття рішення про доцільність інвестування.

3. Індекс прибутковості (PI, Profitability Index). Цей відносний показник демонструє віддачу на одиницю вкладених коштів, показуючи, скільки гривень прибутку принесе кожна гривня інвестицій.

4. Внутрішня норма прибутку (IRR, Internal Rate of Return). Це відсоткова ставка, при якій чиста поточна вартість проєкту дорівнює нулю.

Вона описує максимальну вартість капіталу, при якій проєкт залишається рентабельним, і слугує індикатором запасів міцності проєкту.

Першим кроком економічного обґрунтування є детальний розрахунок бюджету проєкту. Відповідно до заходів, розроблених у підрозділі 3.2, структура інвестиційних витрат включає витрати на організаційні зміни, технологічне забезпечення, маркетингові дослідження та розвиток персоналу. Розрахунки вартості імплементації проведені автором на основі експертних оцінок та ринкової вартості відповідних послуг.

Значну частину бюджету складають витрати на розробку нових маркетингових стратегій та вихід на зовнішні ринки, що є критичним для компенсації втрат внутрішнього ринку. По-перше, для проведення детального аналізу ринку та планування рекламних кампаній за допомогою сучасних аналітичних систем необхідне фінансування у розмірі 5 млн грн на рік. Ця сума розрахована виходячи з середньої кількості працівників департаменту маркетингу (100 осіб) та річної вартості використання спеціалізованого аналітичного ПЗ (5000 грн на користувача). По-друге, впровадження методики A/B тестування для оптимізації рекламних кампаній потребує близько 1,2 млн грн на рік. Цей розрахунок базується на плані проведення 12 тестувань на рік із середньою вартістю витрат на опитування клієнтів та організацію процесу на рівні 100 000 грн за одне тестування. По-третє, наймасштабнішою статтею витрат є залучення міжнародного консалтингу для визначення привабливості нових експортних ринків. Тривалість цього етапу оцінюється у 5 місяців із залученням висококваліфікованої команди консультантів, вартість послуг якої складає 4 млн грн на місяць. Таким чином, загальна вартість цього заходу становить 20 млн грн. По-четверте, для побудови системи розрахунку ROI (окупності) витрат на участь у міжнародних виставках та ярмарках необхідно розширити штат аналітиків. Витрати на найм 4 нових спеціалістів із річним фондом оплати праці 400 000 грн на особу складуть 1,6 млн грн на рік.

Другим важливим блоком витрат є інвестування у технологічні інновації та дослідження. Для імплементації технологій штучного інтелекту в систему аналізу даних компанії необхідно залучити розробників. Розрахункові витрати на 1000 годин роботи програмістів при середній вартості 400-700 грн за годину варіюються, але для бюджету закладено оптимістично-реалістичний сценарій у межах 0,4–0,7 млн грн. Для подальших розрахунків загального бюджету прийнято середнє значення з урахуванням супутніх витрат. Крім того, масштабне впровадження аналітичної системи Power BI для прийняття управлінських рішень на всіх рівнях менеджменту вимагає придбання ліцензій.

При потребі у 1000 корпоративних акаунтів та середній вартості річної підписки 6000 грн, інвестиції у програмне забезпечення складуть 6 млн грн.

Третій блок витрат стосується розвитку людського капіталу та організаційної трансформації. Залучення наукового потенціалу для вирішення складних управлінських та технологічних завдань оцінюється у 8 млн грн. Ця сума передбачена на фінансування 8 наукових проєктів у співпраці з профільними установами та кандидатами наук, із середньою вартістю 1 млн грн за проєкт. Оптимізація системи навчання персоналу, яка є необхідною умовою для переходу на нові методи управління, потребує залучення зовнішніх провайдерів або консалтингових команд для побудови архітектури навчання.

Вартість таких послуг оцінюється у 4 млн грн (розрахунок на 1 місяць роботи команди). Нарешті, перегляд системи мотивації та впровадження системи оцінки ризиків персоналу (ERA — employers risk assessment) для запобігання вигоранню та звільненням потребує навчання внутрішніх HR-спеціалістів.

Вартість місячного інтенсиву для команди HR оцінюється у 3,5 млн грн.

Підсумовуючи всі статті витрат, загальні витрати на імплементацію програми (обсяг початкових інвестицій) складають 50 млн грн. Ця сума є

базою для подальших розрахунків ефективності та визначення термінів повернення коштів.

Пропонуємо відобразити економічну ефективність проєкту вдосконалення системи управління ТОВ «Метінвест Холдинг» на рис. 3.4.

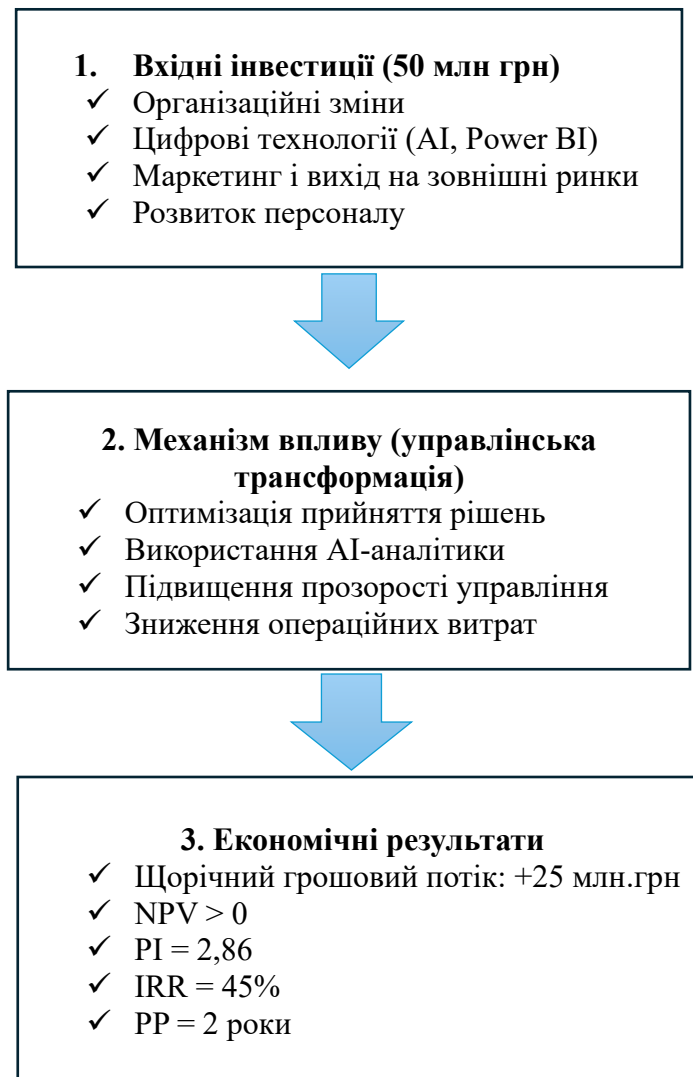


Рис. 3.4. Формування економічної ефективності проєкту вдосконалення системи управління ТОВ «Метінвест Холдинг»

Джерело: побудовано автором.

Рисунок 3.4 відображає механізм трансформації початкових інвестицій у розмірі 50 млн грн у фінансові результати проєкту вдосконалення системи управління ТОВ «Метінвест Холдинг». Схема демонструє взаємозв'язок між інвестиційними витратами, управлінськими та цифровими змінами і досягнутими показниками економічної ефективності. Такий підхід

підтверджує, що інвестиції в управлінські та інтелектуальні рішення формують стабільний грошовий потік і забезпечують високу інвестиційну привабливість проєкту.

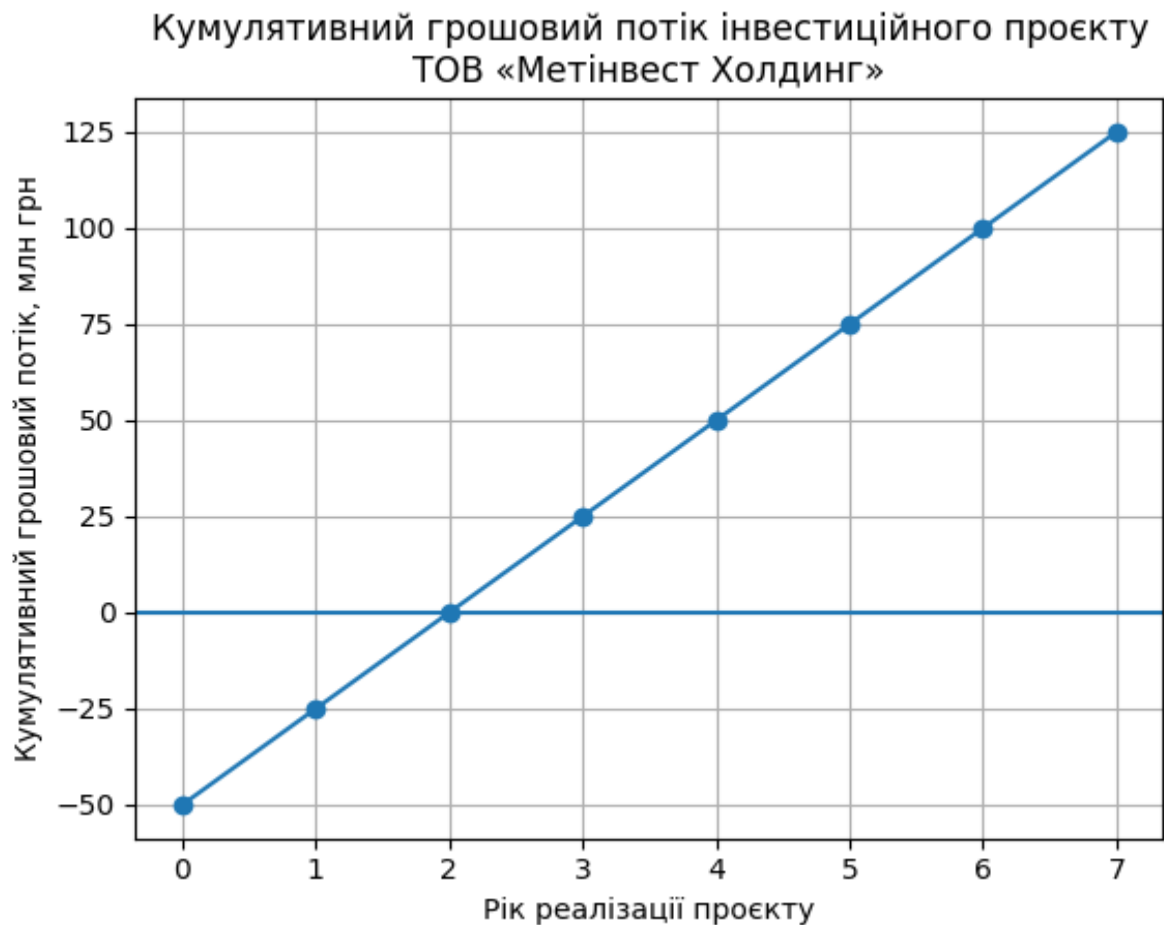


Рис. 3.5. Кумулятивний грошовий потік інвестиційного проєкту ТОВ «Метінвест Холдинг»

Джерело: побудовано автором.

На рисунку 3.5 представлено динаміку кумулятивного грошового потоку інвестиційного проєкту. Графік демонструє, що початкові інвестиції у розмірі 50 млн грн повністю окуповуються наприкінці другого року реалізації проєкту. Подальше зростання кумулятивного грошового потоку свідчить про стабільне генерування економічного ефекту та підтверджує доцільність реалізації проєкту в умовах підвищеної економічної невизначеності.

Економічний ефект від впровадження сучасних методів прийняття управлінських рішень формується за рахунок двох основних чинників:

збільшення доходів завдяки кращому розумінню ринку та зменшення витрат завдяки оптимізації процесів.

Відповідно до проведених експертних розрахунків, впровадження програми дозволить компанії досягти наступних показників:

- Підвищення доходу на 0,05%. Це досягається за рахунок виходу на більш маржинальні ринки, оптимізації ціноутворення на основі AI-моделей та підвищення ефективності маркетингових кампаній.

- Зменшення операційних витрат на 0,075%. Це є результатом оптимізації логістичних ланцюгів, зниження рівня браку завдяки предиктивній аналітиці та скорочення неефективних адміністративних витрат.

У масштабах діяльності ТОВ «Метінвест Холдинг» навіть такі, на перший погляд, незначні відсоткові зміни трансформуються у суттєві фінансові результати. Згідно з розрахунками, сумарний річний економічний ефект (додатковий чистий прибуток) складе 25 млн грн на рік. Ця сума розглядається як щорічний чистий грошовий потік (Cash Flow), який генеруватиме проєкт після завершення фази активного впровадження.

Для проведення розрахунків динамічних показників (NPV, PI) необхідно визначити ставку дисконтування. Це параметр, що відображає вартість капіталу та ризики, пов'язані з проєктом. Враховуючи галузеву специфіку та поточні економічні умови в Україні, для розрахунків прийнято ставку дисконтування на рівні 15%. Ця ставка є актуальною для компаній у сфері металургії, що працюють як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках, і враховує як інфляційні очікування, так і премію за ризик.

Горизонт планування (термін розрахунку) визначено на рівні 7 років. Цей термін відповідає стратегічному циклу впровадження змін та швидкості розвитку індустрії.

На основі вихідних даних (інвестиції – 50 млн грн, щорічний потік – 25 млн грн, ставка – 15%, період – 7 років) проведено розрахунок ключових показників ефективності.

1. Чиста поточна вартість (NPV). Розрахунок NPV показує різницю між приведеною вартістю майбутніх грошових надходжень та сумою початкових інвестицій. Результати розрахунків свідчать, що NPV проєкту є позитивним. Це означає, що проєкт не лише покриває всі витрати на своє впровадження з урахуванням вартості грошей у часі, але й генерує додаткову вартість для акціонерів компанії. Позитивне значення NPV є безумовним сигналом до прийняття проєкту до реалізації.

2. Індекс прибутковості (PI). Індекс прибутковості розрахований на рівні 2,86. Економічний зміст цього показника полягає в тому, що на кожну гривню, інвестовану в модернізацію системи управління, компанія отримає 2,86 грн приведенного доходу. Значення $PI > 1$ підтверджує високу ефективність вкладень.

Для сфери металургії, де проєкти часто мають низьку рентабельність та довгі терміни окупності, показник 2,86 є надзвичайно високим. Це пояснюється специфікою проєкту: інвестиції спрямовані не у капітальне будівництво (де віддача повільна), а в інтелектуальні та цифрові рішення, які дають швидкий ефект оптимізації (low-hanging fruits).

3. Внутрішня норма прибутку (IRR). Розрахункове значення IRR складає 45%. Цей показник значно перевищує прийнятну ставку дисконтування (15%) та середню вартість капіталу на ринку. Внутрішня норма прибутку на рівні 45% свідчить про величезний запас міцності проєкту. Навіть якщо вартість залучення фінансування зросте або економічні умови погіршаться, проєкт залишатиметься прибутковим доти, доки ставка дисконтування не перевищить 45%. Як зазначено в аналітичній записці, такі високі показники є незвичними для традиційної металургійної сфери, але цілком виправданими для проєктів цифрової трансформації та менеджменту. Це підтверджує тезу про те, що інвестиції в "мізки" та технології сьогодні є найбільш вигідними.

4. Термін окупності (PP). Згідно з розрахунками, термін окупності інвестиційного проєкту складає 2 роки. Це означає, що вартість реалізації

програми (50 млн грн) буде повністю компенсована економічними вигодами від її реалізації вже протягом другого року функціонування оновленої системи. Для великого промислового холдингу такий короткий термін окупності є відмінним показником, який мінімізує інвестиційні ризики. В умовах війни, коли довгострокове прогнозування ускладнене, проєкти з окупністю 2-3 роки є пріоритетними для бізнесу.

Окрім прямих фінансових вигод, які піддаються кількісному вимірюванню, впровадження запропонованих управлінських рішень матиме значний якісний вплив на діяльність ТОВ «Метінвест Холдинг», який важко оцінити в грошах, але який є критичним для стратегічної стійкості, а саме:

- Підвищення стратегічної гнучкості. Перехід до використання сценарного моделювання та AI-аналітики дозволить компанії швидше адаптуватися до "чорних лебедів" (раптових криз). Вартість уникнення помилкового стратегічного рішення (наприклад, виходу на ринок, який закритється через санкції) може в рази перевищувати весь бюджет проєкту.

- Зміцнення репутації та довіри стейкхолдерів. Прозорість прийняття рішень, що забезпечується новими системами звітності, підвищить довіру з боку міжнародних кредиторів та інвесторів, що може спростити доступ до капіталу та знизити відсоткові ставки за кредитами у майбутньому.

- Збереження людського капіталу. Впровадження системи оцінки ризиків персоналу (ERA) та зниження рівня стресу завдяки чітким управлінським процедурам дозволить знизити плинність кадрів. В умовах кадрового голоду збереження кваліфікованої команди інженерів та менеджерів є безцінним активом.

- Інституційна пам'ять. Централізація інформації в єдиному центрі та створення баз знань дозволить компанії не втрачати досвід при зміні персоналу, що забезпечить сталість управлінських процесів.

Проведена економічна оцінка програми покращення прийняття рішень у ТОВ «Метінвест Холдинг» переконливо доводить, що проєкт є економічно обґрунтованим та інвестиційно привабливим.

Отримані показники ефективності ($NPV > 0$, $PI = 2.86$, $IRR = 45\%$, $PP = 2$ роки) свідчать про високу рентабельність вкладень. Загальні витрати на імплементацію у розмірі 50 млн грн є підйомними для холдингу такого масштабу і повністю окупляться за 2 роки за рахунок генерування додаткового прибутку у розмірі 25 млн грн щорічно. Висока внутрішня норма прибутку (45%) гарантує стійкість проєкту до можливих коливань вартості капіталу та ризиків.

Отже, результати розрахунків підтверджують гіпотезу про те, що оптимізація системи управління на основі сучасних методів є не витратою, а високодохідною інвестицією. Компанії необхідно якнайшвидше розпочати впровадження програми покращення прийняття рішень, щоб отримати прогнозовані економічні вигоди та забезпечити конкурентну перевагу в умовах повоєнного відновлення ринків. Запропонований проєкт не лише вирішує поточні проблеми ліквідності та ефективності, але й створює фундамент для довгострокового успішного функціонування ТОВ «Метінвест Холдинг» як технологічної та сучасної компанії.

ВИСНОВКИ

У першому розділі кваліфікаційної магістерської роботи здійснено теоретико-методологічне узагальнення та вирішення наукового завдання щодо визначення сутності, особливостей та перспектив застосування сучасних методів прийняття управлінських рішень у системі менеджменту підприємств в умовах нестабільного бізнес-середовища. За результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки.

По-перше, встановлено, що сучасні методи прийняття управлінських рішень є не просто розрізненими техніками, а комплексним набором інструментів, процедур та підходів, які використовуються для глибокого аналізу проблемних ситуацій, збору та аналізу даних, оцінки альтернативних варіантів і прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Вони базуються на синергії наукових досліджень, технологічних інновацій та використанні просунутих аналітичних методів.

По-друге, обґрунтовано, що для успішної імплементації сучасних методів критично важливою є побудова відповідної організаційної культури. Це вимагає створення візії та цінностей, що підтримують інновації та відкритість до змін, а також лідерства, яке демонструє важливість нових підходів власним прикладом. Залучення всього персоналу до процесу прийняття рішень через навчання, тренінги та створення робочих груп є необхідною умовою для формування колективної відповідальності та підвищення мотивації співробітників. Організаційна культура, сприятлива для сучасних методів, сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, стимулюванню інновацій, покращенню комунікації та утриманню талановитого персоналу, що в сукупності підвищує конкурентоспроможність підприємства.

По-третє, проаналізовано специфіку прийняття рішень в умовах воєнного стану, де психологічні фактори та стрес відіграють значну роль.

Емоційна виснаженість та втома можуть негативно впливати на якість рішень, водночас від рішень керівників у цей період залежать життя людей та економічна безпека держави. Управління підприємствами під час війни вимагає врахування факторів безпеки працівників, забезпечення населення продукцією та підтримки економіки держави. Доведено, що сучасні методи управління забезпечують гнучкість та адаптивність, дозволяючи швидко реагувати на зміни та приймати відповідні рішення, що є критичним у період невизначеності. Ризик-орієнтований підхід, притаманний сучасним методам, допомагає ідентифікувати та оцінювати загрози, що особливо актуально для мінімізації негативного впливу воєнних дій на діяльність підприємства.

У другому розділі проведено комплексний аналіз системи управління та практики прийняття управлінських рішень у ТОВ «Метінвест Холдинг». Дослідження базувалося на оцінці організаційно-економічних показників діяльності, діагностиці внутрішнього та зовнішнього середовища, а також аудиті ефективності існуючих управлінських процедур.

ТОВ «Метінвест Холдинг» залишається ключовим гравцем гірничо-металургійного комплексу України та Європи, зберігаючи статус вертикально інтегрованої структури з повним циклом виробництва. Однак, фінансово-економічний стан підприємства в досліджуваному періоді (2021–2024 рр.) зазнав критичних змін під впливом воєнних дій та трансформації ринкового середовища. Аналіз динаміки активів показав зростання їх загальної вартості на 23,01%, що відбулося переважно за рахунок переоцінки та введення в експлуатацію необоротних активів. Водночас, виявлено загрозливу тенденцію до "вимивання" обігових коштів: оборотні активи скоротилися на 46,49% , при цьому запаси зменшилися на 98,31%, а грошові кошти — на 79,53%. Це свідчить про гострий дефіцит ліквідності та обмеженість ресурсів для операційного маневрування.

Також аналіз зовнішнього середовища (PEST-аналіз) підтвердив, що підприємство функціонує в умовах екстремальної невизначеності. Ключовими

дестабілізуючими факторами є військові ризики, руйнування логістичних ланцюгів через блокаду портів та енергетична нестабільність. Галузевий аналіз показав, що попри зростання світового ринку залізної руди, українські виробники втрачають конкурентні переваги через високу вартість логістики та конкурентний тиск з боку глобальних гравців (Австралія, Бразилія) . Водночас, ідентифіковано стратегічні можливості, пов'язані з післявоєнною відбудовою України та інтеграцією в європейські ринки, реалізація яких вимагає швидкої адаптації бізнес-моделі.

Виявлено суттєві недоліки в інформаційно-аналітичному забезпеченні менеджменту. Процес прийняття рішень у компанії характеризується недостатньою об'єктивністю та прозорістю. Рішення часто базуються на суб'єктивних оцінках керівництва або застарілих даних, а не на комплексному аналізі Big Data чи сценарному моделюванні. У компанії відсутня ефективна система раннього попередження (Weak Signals Detection), що не дозволяє ідентифікувати загрози на етапі їх зародження. Також констатовано розрив у комунікаціях між функціональними підрозділами, що відповідають за безпеку та розвиток, що призводить до неузгодженості дій.

Встановлено наявність проблем у соціально-психологічному аспекті управління. Традиційна ієрархічна культура обмежує участь персоналу в процесі прийняття рішень, що призводить до втрати цінних ідей від безпосередніх виконавців. В умовах війни емоційна виснаженість персоналу та стрес негативно впливають на якість рішень, проте система мотивації та підтримки не повною мірою враховує ці фактори.

Узагальнюючи результати, можна стверджувати, що поточна криза ТОВ «Метінвест Холдинг» є не лише наслідком війни, а й результатом кризи системи управління. Застарілі методи прийняття рішень, орієнтовані на стабільне середовище, не працюють в умовах перманентної турбулентності. Для відновлення прибутковості та забезпечення стратегічного розвитку компанії необхідна докорінна трансформація системи менеджменту. Вона має

включати перехід до прийняття рішень на основі даних (Data-Driven), впровадження автоматизованих систем аналізу та прогнозування, а також децентралізацію повноважень для підвищення гнучкості. Розробка комплексу заходів щодо впровадження таких сучасних методів стане предметом дослідження у третьому розділі магістерської дисертації.

Проведена економічна оцінка програми покращення прийняття рішень у ТОВ «Метінвест Холдинг» переконливо доводить, що проєкт є економічно обґрунтованим та інвестиційно привабливим.

Отримані показники ефективності ($NPV > 0$, $PI = 2.86$, $IRR = 45\%$, $PP = 2$ роки) свідчать про високу рентабельність вкладень. Загальні витрати на імплементацію у розмірі 50 млн грн є підйомними для холдингу такого масштабу і повністю окупляться за 2 роки за рахунок генерування додаткового прибутку у розмірі 25 млн грн щорічно. Висока внутрішня норма прибутку (45%) гарантує стійкість проєкту до можливих коливань вартості капіталу та ризиків.

Отже, результати розрахунків підтверджують гіпотезу про те, що оптимізація системи управління на основі сучасних методів є не витратою, а високодохідною інвестицією. Компанії необхідно якнайшвидше розпочати впровадження програми покращення прийняття рішень, щоб отримати прогнозовані економічні вигоди та забезпечити конкурентну перевагу в умовах повоєнного відновлення ринків. Запропонований проєкт не лише вирішує поточні проблеми ліквідності та ефективності, але й створює фундамент для довгострокового успішного функціонування ТОВ «Метінвест Холдинг» як технологічної та сучасної компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник. Петруня Ю. Є.; за ред. Ю. Є. Петруні. Дніпропетровськ : АМСУ, 2015. 189 с. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/2504>
2. Менеджмент і бізнес-адміністрування; уклад.: М. О. Кравченко, В. Я. Голюк. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 56 с. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/49833/1/Pryiniattia_upravlinskykh_rishen.pdf
3. Гончарова Л.О. Підвищення ефективності прийняття управлінських рішень на виробничому рівні. *Економіка будівництва і міського господарства*. 2013. Т. 9. № 1. С. 41-46.
4. Горбань Є. А. Принципи прийняття управлінських рішень як нормативна основа діяльності посадових осіб. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2020. № 1. С. 149-151.
5. Давидова І. О. Інформаційне забезпечення управлінських рішень у системі інформаційного забезпечення. *Вісник ХДАК*. 2015. Випуск 46. С. 16-25.
6. Зелінська Л. Р. Етапи процесу прийняття управлінських рішень. Інформаційно-комунікаційне наповнення управлінських рішень: матеріали наук.-практ. семінару (м. Львів, 23 жовт. 2015р.). МОН України, Наук.-досл. ін.-т інфокомунікацій. Л. : НДІІ, 2015. С. 15-19.
7. Іващенко Г. А. Інформаційно-аналітичне забезпечення прийняття управлінських рішень на підприємстві. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2015. Том 21. № 2. С. 86-92.
8. Квятковська Л. А., Івко А. В. Система моніторингу ринку при прийнятті ефективного управлінського рішення. *Економіка та держава*. 2021. №3. С. 118-124.

9. Клімова А., Агєєва І. В. Процес прийняття управлінських рішень на сучасних підприємствах. *Актуальні проблеми управління та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти*. 2020. С. 275-278.
10. Кондрашов О. В., Сіменко І. В. Онтологія проблематики дослідження процесу прийняття управлінських рішень у вітчизняних наукових працях. Актуальні проблеми теорії і практики менеджменту в умовах трансформації економіки : матеріали наук.-практ. конф., м. Рівне, 18 – 19 квітня 2013 р. Рівне : НУВТП. 2013. С. 104 –108.
11. Кондратенко Н. О., Новіков Д. А. Теоретико-методичне забезпечення прийняття управлінських рішень для підприємств промислового комплексу. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія: *Економіка*. 2020. № 19. С. 51-56.
12. Офіційний сайт ТОВ «Метінвест холдинг». URL: <https://metinvestholding.com/ua>
13. Офіційна фінансова звітність (Тримаючись курсу) ТОВ «Метінвест холдинг». URL: https://metinvestholding.com/ua/ar2024/uploads/2025/07/metinvest-annual-report-2024_ua.pdf
14. Global Iron Ore Market Trends. URL: <https://www.mining-technology.com/iron-ore>
15. Бутко І. М. Модель та метод прийняття управлінських рішень на основі аналізу геопросторової інформації рішень. *Сучасні інформаційні системи*. 2021. Т. 5, № 2. С. 32-48.
16. Василенко В. А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2015. 410 с.
17. Віхляєва С. І. Шляхи оптимізації управлінських рішень підприємства в умовах ризику та невизначеності. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2013. № 67 (1040). С. 13-37.

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

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

37. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник. Ю. Є. Петруня. 4-те вид., переробл. і доп. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с. URL <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/4070>
38. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник; за ред. Ю.Є. Петруні. 3-те вид., переробл. і доп. Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2015. 209 с.
39. Сокурєнко І. А. Класифікація методів прийняття управлінських рішень. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2019. № 6. С. 161-177.
40. Сокурєнко І. А. Технологія прийняття управлінських рішень малими підприємствами щодо вибору стратегічних альтернатив. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2020. № 3-4. С. 146-159.
41. Соловійов А. І. Розробка і впровадження інформаційно-аналітичної системи підтримки прийняття управлінських рішень в аграрних підприємствах. *Вісник Житомирського національного агроекологічного університету*. 2013. № 1-2(2). С. 148-154.
42. Статівка Н. В., Дробязко Л. В. Науковий підхід до удосконалення класифікації управлінських рішень у підприємницьких структурах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 3. С. 92-97.
43. Сухачова О. О. Концептуальний підхід до якості та ефективності управлінських рішень. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 39. С. 251-253.
44. Сухачова О. О. Методи прийняття управлінських рішень в умовах визначеності. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 48(2). С. 97-99.
45. Сухачова О. О. Суть та основні вимоги до управлінських рішень. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 4. С. 80-84.
46. М. М. Новікова, Н. О. Кондратенко, М. В. Боровик. Теоретичні основи забезпечення якості прийняття управлінських рішень в умовах європейської інтеграції : монографія; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: «Друкарня Мадрид», 2020. 335 с.

47. Тлущкевич Н. В. Класифікація управлінських рішень при формуванні управлінської облікової системи в аграрному менеджменті. *Економічний форум: науковий журнал*. Луцьк. 2018. № 3. С. 252-258.
48. Томчук О. Ф., Градомська І. О., Використання методів стратегічного управлінського аналізу під час прийняття управлінських рішень. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 41. С. 307-312.
49. Харченко Т. О., Шестакова Ю. В. Обґрунтування прийняття управлінських рішень. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. С. 164-168.
50. Шоробура І. М. Моделі прийняття управлінських рішень: зарубіжний досвід. *Педагогічний Альманах*. 2021. № 10. С. 168-176.
51. Al-Surmi, Abdulrahman, Mahdi Bashiri, and Ioannis Koliouis. "AI based decision making: combining strategies to improve operational performance." *International Journal of Production Research* 60.14 (2022): 4464-4486.
- а. Щебель А. І. Моніторинг і регулювання управлінських рішень щодо реалізації потенціалу підприємства. *Економіка і управління*. 2020. № 1. С. 76-86.
52. Зосімова Ж.С. Проблеми та умови покращення зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств. *Економіка. Управління. Інновації*. 2013. Вип. 2(10). С. 36-43.
53. Fujita M., Krugman P. The New Economic Geography: Past, Present and the Future. Papers in Regional Science. Wiley-Blackwell, 2004. Vol. 83. P. 139–164. URL: <http://www.rrojasdatabank.info/newecgeo04.pdf>
54. Мінцберг Г. Взлет і падіння стратегічного планування. Київ: В-во Олексія Капусти, 2008. 390 с.
55. Дергачова В.В., Сімченко Н.О., Бояринова К.О. Конкретні домінанти стратегічного розвитку підприємств: Монографія. Черкаси: Видавець Чабаненко Ю.А., 2013. 726 с.

56. Давидович О. Роль експорту в економічному зростанні країни. *Формування ринкової економіки*. 2005. Вип. 14. С. 181–189.
57. Practical Decision Making. An Introduction to the Analytic Hierarchy Process (AHP) Using Super Decisions V2 / by Enrique Mu, Milagros Pereyra-Rojas. Cham: *Springer International Publishing*: 2017. 111 p.
58. Systemic Decision Making. Fundamentals for Addressing Problems and Messes . by Patrick T. Hester, Kevin MacG. Adams. Cham: Springer, 2017. 414 p.
59. Хільковець В. Ю., Бондар В. Ю. Вплив людського фактору на прийняття управлінських рішень. IX Міжнародна науково-практична конференція «science and technology: problems, prospects and innovations». Матеріали міжнар. наук. конф., м. Осака, 8 черв. 2023 р. С. 1–4.
60. Ансофф І. Стратегічне управління. К.: Основи, 2019.
61. Друкер П. Практика менеджменту. К.: Наш формат, 2020.
62. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основи менеджменту. К.: Вільямс, 2018.
63. Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning. New York: Free Press, 2017.
64. Robbins S. P., Coulter M. Management. Pearson Education, 2021.
65. Davenport T. H., Harris J. G. Competing on Analytics. Harvard Business School Press, 2017.
66. Орлов Н.П., Сорок А.М. Оптимізація управління підприємством через сучасні методи прийняття рішень. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту в контексті реалізації глобальних цілей сталого економічного розвитку: Матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 15 жовтня 2025 р.). Навчальнонауковий інститут менеджменту та підприємництва ДУІКТ. Київ, 2025. С. 138-140.

