

Міністерство освіти і науки України  
 Національний технічний університет  
 «Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки  
 Факультет менеджменту  
 Кафедра менеджменту

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**  
**кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра**

студентки Ягупової Анастасії В'ячеславівни

академічної групи 073-19з-1

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування ефективності управлінських рішень на підприємстві (за матеріалами АТ «Нікопольський завод феросплавів»)

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Бойченко М.В.			
Рецензент				
Нормоконтролер	Бойченко М.В.			

Дніпро  
 2023

**ЗАТВЕРДЖЕНО:**

завідувач кафедри менеджменту

Швець В.Я.

(підпис)

« 24 » квітня 2023 року

**ЗАВДАННЯ**  
на кваліфікаційну роботу  
ступеня бакалавра

студентці Ягуповій А.В. академічної групи 073-19з-1 ФМспеціальності 073 Менеджментна тему Обґрунтування ефективності управлінських рішень на підприємстві (за матеріалами АТ «Нікопольський завод феросплавів»)затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 02 травня 2023 р. № 315-с

<b>Розділ</b>	<b>Зміст</b>	<b>Термін виконання</b>
Теоретичний	Теоретичні основи формування ефективної системи управління підприємством	24.04.2023 р. – 09.05.2023 р.
Аналітичний	Аналіз діяльності підприємства АТ «Нікопольський завод феросплавів»	10.05.2023 р. – 29.05.2023 р.
Рекомендаційний	Удосконалення ефективності системи прийняття управлінських рішень АТ «Нікопольський завод феросплавів»	30.05.2023 р. – 15.06.2023 р.

**Завдання видано**

М.В. Бойченко

(підпис керівника)

**Дата видачі** « 24 » квітня 2023 року**Дата подання до екзаменаційної комісії** « 19 » червня 2023 року**Прийнято до виконання**

А.В. Ягупова

(підпис студента)

## РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи бакалавра  
студентки групи 073-19з-1 ФМ  
НТУ «Дніпровська політехніка»  
Ягупової Анастасії В'ячеславівни

на тему: Обґрунтування ефективності управлінських рішень на підприємстві (за матеріалами АТ «Нікопольський завод феросплавів»)

УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ПРОМИСЛОВЕ ПІДПРИЄМСТВО, МЕНЕДЖМЕНТ

Структура роботи: 55 сторінок комп'ютерного тексту; 12 рисунків; 6 таблиць; 16 джерел посилання.

Об'єкт розроблення – процес управління діяльністю промислового підприємства.

Мета роботи – обґрунтування ефективності управлінських рішень на промисловому підприємстві на підставі аналізу фінансово-економічних результатів його діяльності.

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у такому: запропоновано створити інтегровану інформаційно-комп'ютерну систему управління усіма бізнес-процесами на акціонерному товаристві «Нікопольський завод феросплавів», створити підприємству автономні бізнес-одиниці з наданням їм максимальної автономії за тими функціональними напрямками, що ними забезпечується; оцінено економічну ефективність від створення віртуального оператора логістики у румунському порті Констанца.

Методи дослідження – теоретизації, узагальнення, економічного аналізу та синтезу.

Сфера застосування – управління діяльністю промислового підприємства.

Економічна ефективність запропонованих заходів щорічно приносить підприємству 447 630 доларів США .

## SUMMARY

bachelor's thesis  
students of group 073-193-1 ФМ  
Dnipro University of Technology  
Iagupova Anastasiia

Title of the paper: Justification of the effectiveness of management decisions at the enterprise (based on the materials of Nikopol Ferroalloy Plant JSC, Nikopol)

MANAGEMENT DECISIONS, EFFICIENCY, INDUSTRIAL ENTERPRISE,  
MANAGEMENT

Structure of work: 55 pages, 12 figures, 6 tables, 16 sources

The object of development is the process of managing the activities of an industrial enterprise.

The purpose of the work is to substantiate the effectiveness of management decisions at an industrial enterprise based on the analysis of the financial and economic results of its activity.

The main results of the bachelor's qualification work are as follows: it is proposed to create an integrated information and computer system for managing all business processes at the Nikopol Ferroalloy Plant joint-stock company, to create autonomous business units for the enterprise with maximum autonomy in the functional areas that they is provided; evaluated the economic efficiency of the creation of a virtual logistics operator in the Romanian port of Constanta.

Research methods – theorization, generalization, economic analysis and synthesis.

The field of application is the management of the activities of an industrial enterprise.

The economic efficiency of the proposed measures will annually bring the enterprise 447,630 US dollars.

## ЗМІСТ

Вступ.....	3
1. Теоретичні основи формування ефективної системи управління підприємством.....	5
1.1. Теоретичні основи системного підходу до управління підприємством.....	5
1.2. Поняття ефективності управлінських рішень та їх оцінювання з точки зору результатів господарської діяльності.....	11
1.3. Роль управлінських рішень в управлінні ризиками на підприємстві.....	15
2. Аналіз діяльності підприємства АТ «Нікопольський завод феросплавів».....	18
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	18
2.2. Стан ринку феросплавів.....	21
2.3. Фінансово-економічний аналіз господарської діяльності бізнесом.....	29
3. Удосконалення ефективності системи прийняття управлінських рішень АТ «Нікопольський завод феросплавів».....	37
3.1. Контроль виконання управлінських рішень АТ «Нікопольський завод феросплавів».....	37
3.2. Розробка рекомендацій щодо вдосконалення діючої схеми прийняття рішень .....	40
3.3. Розрахунок витрат на створення віртуального оператора з логістики для оптимізації логістичних потоків компанії.....	49
Висновки.....	52
Перелік джерел посилання.....	54

## ВСТУП

Актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи пояснюється роллю управлінських рішень у повсякденній діяльності промислових підприємств, зокрема тих, що належать до гірничо-металургійної галузі національної економіки.

З моменту здобуття незалежності саме ці суб'єкти господарювання залишалися основними «донорами» доходної частини державного бюджету, оскільки виручка від виконання експортних контрактів значною мірою впливала на спроможність держави виконувати притаманні їй функції. Проте внаслідок початку спочатку гібридної, а згодом – повномасштабної агресії російської федерації проти України суттєво зросли ризики господарської діяльності, все більший вплив на виконання зобов'язань контрагентів почали чинити умови форс-мажорного стану, особливо після 24 лютого 2022 року. Хоча у роботі не розглядаються результати господарської діяльності акціонерного товариства «Нікопольській завод феросплавів» протягом року війни, але враховано вплив поточної ситуації на господарську діяльність при розробленні рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності підприємства у перспективі. Питанням ефективності управлінських рішень присвячені численні праці українських та іноземних вчених, проте саме це поняття, так само як і підходи до її обґрунтування, має доволі широке тлумачення. Причиною цього є те, що ефективність можна оцінювати з урахуванням різних аспектів: соціального, технологічного, економічного. Утім, у більшості випадків менеджери трактують ефективність саме як економічну категорію, оскільки це значно простіше, а до того ж має безпосередній стосунок до фінансово-економічних показників діяльності підприємства. А саме ці показники завжди залишаються у центрі уваги керівників.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування ефективності управлінських рішень на промисловому підприємстві на підставі аналізу фінансово-економічних результатів його діяльності.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі завдання:

- 1) узагальнити теоретичні основи поняття «управлінське рішення»;
- 2) вивчити підходи до оцінки ефективності рішень;
- 3) вивчити сферу діяльності підприємства, його організаційно-правову форму діяльності, структуру управління;
- 4) проаналізувати динаміку фінансово-економічних показників діяльності акціонерного товариства;
- 5) виявити основні проблеми у процесі прийняття управлінських рішень;
- 6) обґрунтувати управлінські рішення, спрямовані на підвищення ефективності діяльності підприємства.

Об'єктом розроблення у кваліфікаційній роботі є процес управління діяльністю промислового підприємства.

Предметом розроблення є соціально-економічні особливості процесу управління діяльністю підприємства, які зумовлюють ефективність його діяльності.

При написанні кваліфікаційної роботи було використано методи теоретизації, узагальнення, економічного аналізу та синтезу.

Практична значущість роботи полягає у тому, що отримані у роботі результати можуть бути використані у діяльності АТ «Нікопольській завод феросплавів», за матеріалами якого було виконано дослідження.

## 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

### 1.1. Теоретичні основи системного підходу до управління підприємством

У другій половині минулого ХХ століття у науці управління формується підхід, який пропонував розглядати організації як системи і враховувати особливості функціонування систем при ухваленні рішень менеджерами. Таким чином системний підхід стає однією з основних теоретичних основ управління підприємством. Цей підхід передбачає урахування в управлінні підприємством того факту, що система складається з різних елементів, котрі взаємодіють між собою, та має визначені цілі розвитку. Основні принципи системного підходу до управління підприємством є такими:

1. Цілісність системи: підприємство розглядається як єдиний комплексний об'єкт, який складається з низки елементів, що взаємодіють між собою та виконують різні функції.

2. Ієрархічність системи: підприємство складається з різних рівнів, кожен з яких відповідає за свої функції та завдання.

3. Взаємозв'язок і взаємодія елементів системи: всі елементи підприємства взаємодіють між собою та впливають на функціонування усєї системи.

4. Інтегрованість процесів управління, що означає їх спрямованість на досягнення загальних для організації цілей.

5. Стратегічне управління: підприємство повинно мати сукупність планів, в яких визначаються цілі та напрямки його розвитку на довгострокову перспективу.

6. Система контролю: забезпечує необхідність вчасного виявлення та вирішення ситуацій, де відбувається відхилення показників від запланованих.



Важливою особливістю системного підходу є зв'язок організації із середовищем. Оскільки середовище – як внутрішнє, так і зовнішнє – постійно змінюється, підприємство має враховувати такі зміни і адаптуватися до них. Такі зміни впливають на управління організаційними бізнес-процесами, що стосуються закупівель, продажу та виробництва.

Зокрема, це стосується змін у законодавстві, нові технології, нових конкурентів та зміну потреб споживачів. Водночас, системний підхід безпосередньо пов'язаний із підходом процесний. Власне, процесний підхід належить до основних технік управління підприємством, який дозволяє виявляти та покращувати процеси, що здійснюються в організації.

Зазвичай процеси налаштовуються таким чином, аби забезпечувати максимальну задоволеність клієнтів, визначати проблемні місця в процесах, зменшувати кількість витрат, зрозуміти взаємозв'язки між процесами та визначити їх взаємний вплив. Процесний підхід дозволяє моделювати та візуалізувати бізнес-процеси. Під бізнес-процесом розуміють діяльність або сукупність видів діяльності, що спрямовані на досягнення певної мети організації [1]. Такі бізнес-процеси мають бути чітко сформульовані, визначені та оцінюватися за кінцевими результатами. У такому випадку управлінський персонал отримує чітке розуміння того, як функціонує підприємство, та якою є ефективність бізнес-процесів в окремих ланках ланцюга створення цінності. У професійній літературі розрізняють поняття бізнес-процесу та бізнес-процедури [1]. Бізнес-процедурою називають спосіб здійснення бізнес-процесу, в якому чітко сформульовано описання професійних характеристик людей, які відповідають за окремі частини бізнес-процесу, а також специфікації, що описують кожен із таких частин. Тому з точки зору процесного підходу підприємство є бізнес-організацією, для якої визначено набір заходів та обов'язків, виконання яких є передумовою досягнення поставленої мети та виконання усіх бізнес-процесів.

Очевидно, що підходи до управління підприємством не зазнають суттєвих змін у випадку більшості підприємств: консерватизм керівництва доволі сильно

впливає на збереження застарілого мотиваційного механізму, функціональної організаційної структури тощо [2].

Саме системний та процесний підходи визначають конкурентоспроможність підприємства, основними елементами якої є мета, предмет, функції та етапи управління конкурентоспроможністю. Мета такого управління полягає у забезпеченні життєздатності та сталості діяльності підприємства як комерційної організації за умови різноманітних змін. Такі зміни можуть включати економічні, політичні, соціальні та переважно відбуваються у зовнішньому середовищі. З точки зору науки об'єктом управління конкурентоспроможністю виступатиме продукція або послуги підприємства, персонал, а також функціональні види його діяльності (логістична, маркетингова, фінансова, виробнича тощо), а також сама структура управління. Що ж стосується суб'єктів управління конкурентоспроможністю підприємства, то них належать власники організації, топменеджмент, управлінський персонал середньої та низової ланки, фрілансери та підрядники (аутсорсери) [3].

Все те, що система, представлена підприємством, виконує або може виконувати відповідно до призначення називають її функцією. Сукупність функцій системи, що взаємодіють між собою, наділяють саму систему новими властивостями. Ці властивості не проявляються в окремих складових самої системи. Функція системи належить до системоутворюючих факторів. Окрім функції до системоутворюючих факторів належать мета та цілі системи, стійкість системи та рівновагу системи. Під метою дослідники системного підходу розуміють головне призначення системи, той стан, до якого рухається система, якого вона прагне досягти. Мета не є жорстко детермінованим станом чи результатом: в залежності від часу та умов середовища вона може і має змінюватися. Мета конкретизується за допомогою цілей, які можна назвати бажаними станами її процесів. Підприємство завжди є цілеспрямованою системою, оскільки має за мету покриття власних витрат та одержання позитивного фінансового результату внаслідок проведення господарської діяльності. У часовому вимірі цілі поділяються на оперативні, тактичні і

стратегічні, охоплюючи менш або більш тривалі періоди часу. В залежності від наявності інформації про способи досягнення цілей їх типологізують як функціональні (їх шляхи та способи досягнення відомі, повторюючись у часі та просторі), аналогові (є результатом дії іншої системи, але не була реалізована іншою системою), розвитку (не досягалася раніше і пов'язана з утворенням нової системи). [4]

Стан системи як системоутворюючий фактор характеризується кількісними та якісними значеннями внутрішніх параметрів, тобто змінних системи у кожний конкретний момент часу. Зміна внутрішніх параметрів промислового підприємства може відбуватися дискретно чи безперервно і супроводжується зміною характеристик. Таке явище називають поведінкою системи. Інше визначення поведінки системи описує її як послідовність реакцій системи на внутрішні та зовнішні впливи, що триває у часі. Поведінка системи відображається у тому, як саме функціонують процеси в її середині. Загальна схема класифікації систем представлена на рисунку 2.1.

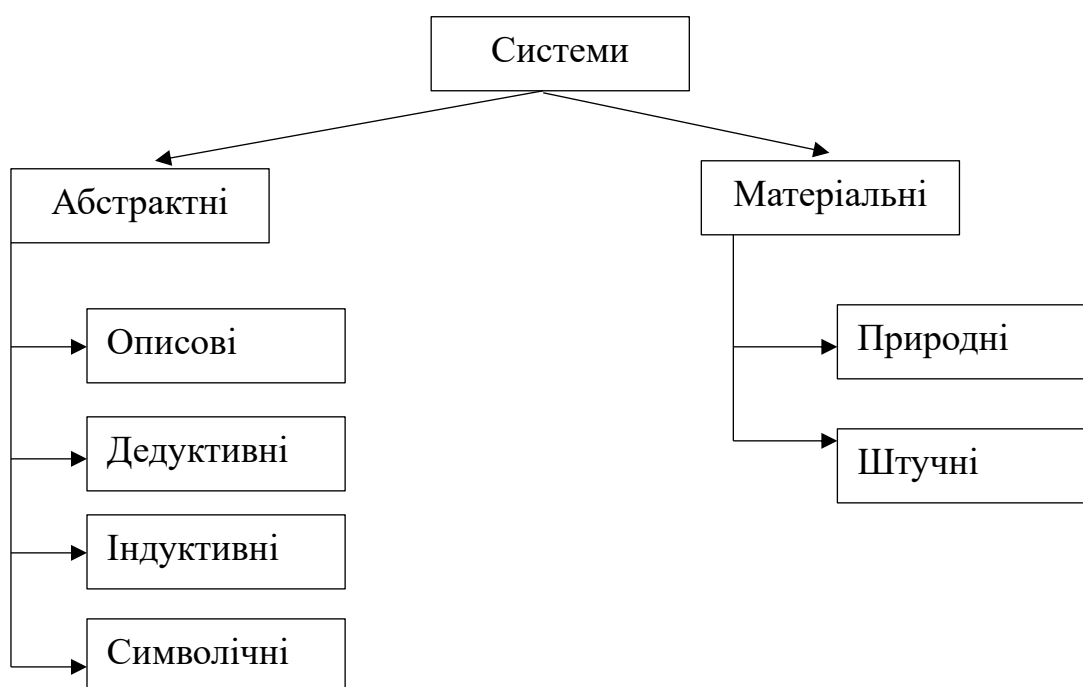


Рисунок 2.1 – Класифікація систем в управлінні [4]

Зрештою, рівновага, як системоутворюючий фактор, описує здатність системи підтримувати власний стан незмінним протягом тривалого часу, а також повертатися до стану стійкої рівноваги після виведення з такого стану.

Саме чітке усвідомлення функціональних цілей підприємства дозволяє вести мову про застосування процесного підходу в управлінні. Цей підхід розглядає управління, що було зазначено вище, як безперервну серію функцій, що пов'язані між собою. Вперше ідею про можливість радикального удосконалення схеми операцій організації було представлено у роботі М. Хаммера, де цей термін зустрічається у вигляді «процесного підприємства» [5]. Ознаками такого підприємства Гаммер вважав побудову роботи за принципом виділення окремих бізнес-процесів, усвідомлення працівниками цілей їх організації, знання вимог клієнтів, забезпечення результативності [6]. Що ж до терміну «процесний підхід», то його було вперше використано Гаррінгтоном [7] при розгляді теоретичних аспектів управління великими колективами людей при виконанні складних завдань. У такому випадку виникає потреба залучення співробітників різних підрозділів до роботи, що вимагає визначення порядку взаємодії між ними та координування, визначення відповідальних. Для цього на підприємствах виокремлюються декілька, зазвичай три-чотири, а часом і більше, рівня процесів. Таким чином, у процесному підході керівник здійснює управлінські впливи та відповідає не за людей, а за діяльність, тобто процес. Переваги процесного підходу представлено на рисунку 2.2.

Застосування процесного підходу є невід'ємною частиною менеджменту якості. У методології загального управління якістю передбачається застосування процесного підходу на усіх етапах діяльності підприємства: від досліджень та розробок до виробництва, реалізації та післяпродажного обслуговування. На практиці процесний підхід в управлінні якістю продукції (послуг) підприємствами реалізується у формі так званих «гуртків якості», контрольних порівнянь (бенчмаркінгу), принципу «шість сигма», скорочення тривалості циклу, безперервного удосконалення [8].

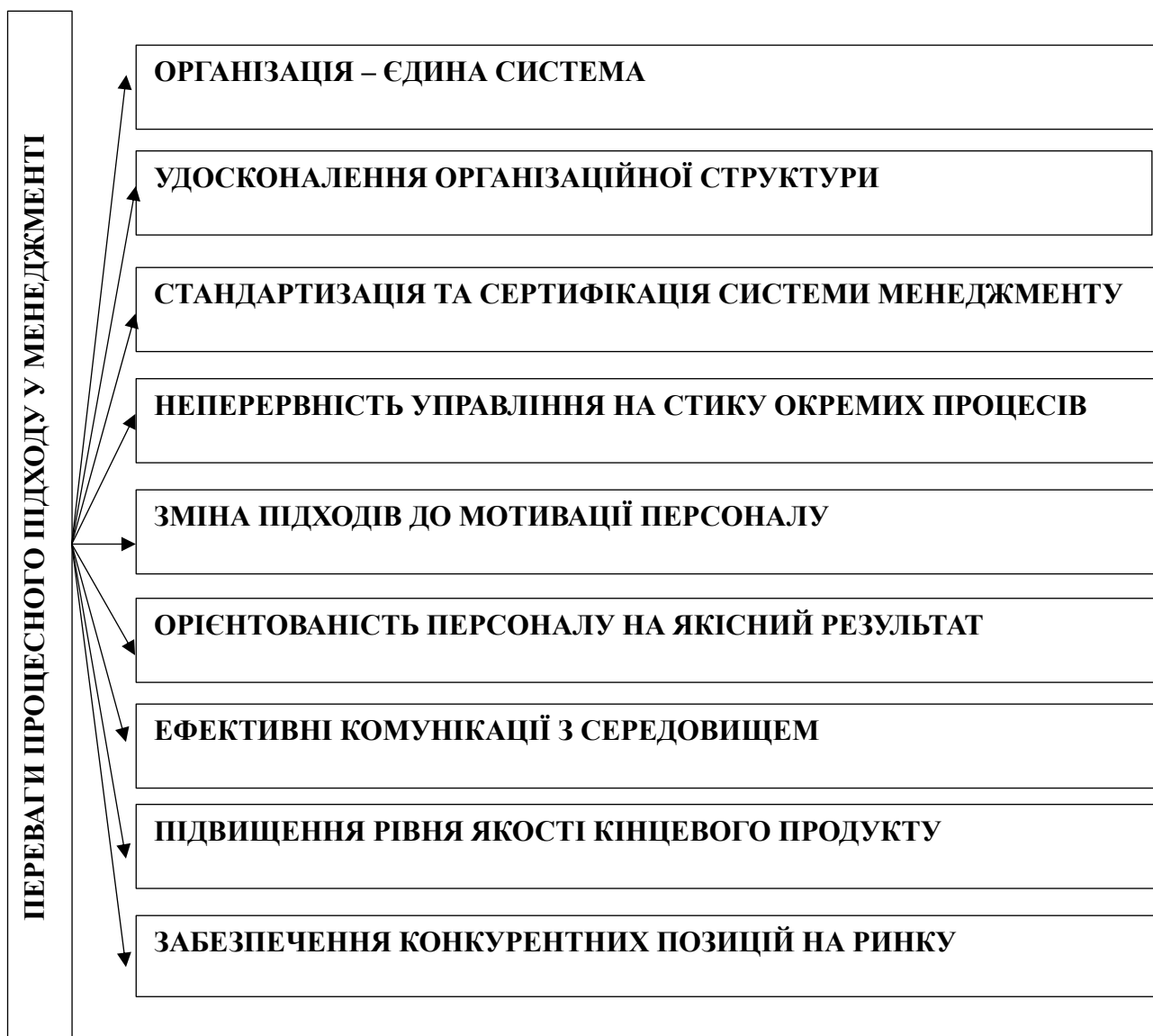


Рисунок 2.2 – Переваги процесного підходу у менеджменті

Ефективність функціонування бізнес-системи підприємства визначається за допомогою зв'язків між зовнішніми ланцюжками цінностей та видів діяльності всередині підприємства: підприємницька діяльність стає прибутковою за умови, що створювана нею споживацька цінність перевищує сукупні витрати, а саме співвідношення цінності продукту до загальних витрат споживачів при купівлі та використанні продукту є вирішальним для визначення конкурентоспроможності організації.

## 1.2. Поняття ефективності управлінських рішень та їх оцінювання з точки зору результатів господарської діяльності

Управлінське рішення є своєрідним процесом розроблення та втілення найраціональнішого варіанту розв'язання проблеми, що виникає під промисловим підприємством. Таке рішення може носити вербальний характер, проте зазвичай набуває форми фіксованого нормативного документу: розпорядження, доручення або наказу. Стадії управлінського рішення можуть розглядатися як складові системи і однаковою мірою мати як практичну, так і теоретичну цінність.

Управлінське рішення можна розглядати як вид діяльності керуючої підсистемі, що безпосередньо має стосунок до підготовки, вибору та обрання певних варіантів дій [9]. Таким чином, це різновид робочої діяльності апарату управління. Також рішення керівника можна розглядати у контексті дій керуючої системи відносно до керованої. В деяких випадках ефективність управлінського рішення можна тлумачити як ресурсну результативність, отриману за підсумками підготовки або реалізації управлінського рішення в організації», в інших - з урахуванням того, наскільки усі наслідки і результати передбачаються, враховуються і прогножуються, аналогічно як і будь-який перебіг подій. Очевидно, що у контексті ефективності управлінське рішення має набувати вимірювальних значень: у грошовій чи натуральній формі.

Один із підходів до аналізу ефективності рішень отримав назву раціонального, який спрямований на уникнення суб'єктивізму під час прийняття управлінських рішень завдяки: ухваленню рішень на основі узагальнених ознак та з урахуванням частоти випадків, які свідчать про проблему, ухваленню рішення має передувати аналіз усіх вагомих факторів, при ухваленні рішення беруться до уваги контраргументи, до процесу ухвалення рішень мають залучатися представники усіх зацікавлених сторін.

Важливою умовою для ефективного рішення є його легітимність, тобто відповідність нормативно-правовим актам та внутрішнім нормативним

документам підприємства: наказам, нормативам, інструкціям тощо. Легітимність рішення сприяє зміцненню організаційної дисципліни та дотриманню стандартів системи ухвалення управлінських рішень всередині організації.

Ефективність управлінського рішення повноважне та владне, тобто впливає із обсягу тих повноважень, якими наділений суб'єкт управління. Дотримання цієї вимоги надає рішення сили, яка здатна впливати на суб'єкт управління і за потреби застосовувати примус у вигляді різних санкцій. Рішення можна вважати ефективним, якщо суб'єкт прийняття є компетентним та високо професіональним, тобто відповідно є тією особою (або органом), який наділений правом ухвалювати саме такі рішення. У тих випадках, коли більша частина повноважень делегується у вигляді функцій низовим рівням, якість рішень визначатиметься компетентністю співробітників. Своєчасність рішення також має вплив на його ефективність. Правильне та обгрунтоване рішення, проте ухвалене невчасно, рівнозначне хибному. Таким чином, дієвість управлінського впливу визначається вимогою оперативності прийняття рішень та швидкістю реакції на змінювані події.

Факт актуальності рішення деякою мірою визначається своєчасністю рішення, проте тут мова про геть не тотожні поняття. Актуальні ті рішення, які пов'язані з вирішенням найважливіших проблем конкретного періоду функціонування тієї чи іншої системи. Тому, коли збільшується кількість проблем, що чекають на розв'язання, то варто брати до уваги той факт, чи були вони оцінені за ступенем актуальності і чи приймалися щодо них рішення в порядку їх важливості. У цьому випадку критичної ваги набуває адекватність інформації, тому що будь-які її випадкові чи свідомі зміни під час передавання та на етапі до підготовки управлінського рішення позначається згодом на самому рішенні. А вже це має наслідком викривлення констатації фактів та подій, а як наслідок – управлінського впливу [10].

Ефективні рішення вирізняються ознакою гнучкості, співвіднесені із суб'єктивними особливостями виконавців і не нав'язують їм надмірно суворих рамок поведінки. За збереження своєї загальної цілеспрямованості

найефективнішими стають рішення, що залишають простір підлеглим для виявлення ініціативи і творчості. Такі рішення з точки зору виконавців є виявом довіри до них. Утім, критерії ініціативності та творчості не є універсальними, оскільки для визначення доцільності такої вимоги завжди варто брати до уваги конкретну ситуацію, що склалася, та суб'єктивні якості виконавців.

Економічна оцінка управлінських рішень стосовно інвестиційних проєктів. Окрім них варто виокремити рішення, що можуть бути реалізовані на безінвестиційній основі, не потребуючи залучення додаткових джерел фінансування, тобто. Для цих управлінських рішень ефективність виробництва оцінюється за показником умовно-річної економії ( зміни потрібних ресурсів та тих, що були використані). Тут мова може йти про зменшення матеріаломісткості чи трудомісткості продукції, економію матеріальних ресурсів, зростання продуктивності праці, підвищення рівня використання виробничих потужностей збільшення фондівіддачі, економії фонду оплати праці, зменшення трудомісткості управлінських процесів, оптимізації розмірів податкових платежів та збільшення прибутковості діяльності. Для невиробничої сфери це може бути економія на трансакційних витратах, пов'язаних із процедурами укладання договорів, участю у перемовинах, пошуку партнерів, виконання хеджінгових операцій, оптимізації логістичних витрат (транспортних, складських) пов'язаних із матеріально-технічним забезпеченням та реалізацією продукції підприємства кінцевим споживачем..

Здійснюючи аналіз ефективності управлінського рішення, що стосується виконання завдань проєкту, дослідники зазначають необхідність інтегральної оцінки, яка складається з двох підходів до обґрунтування доцільності такого рішення [11]:

- 1) фінансової - оцінка за критерієм фінансової привабливості;
- 2) економічної ефективності - за критерієм економічної привабливості.

Ці два підходи взаємно доповнюють один одного. У першому випадку обґрунтовується платоспроможність управлінського проєктного рішення та береться до уваги швидкість, з якою це рішення почне приносити дохід..



У другому випадку увага акцентується на потенційній спроможності проєкту зберегти купівельну цінність інвестованих коштів та забезпечити достатній темп їх приросту.

Головним завданням під час визначення фінансової привабливості управлінського рішення за інвестиційним проєктом є оцінка його ліквідності. У даному випадку йдеться про позитивне сальдо балансу надходжень і витрат (платежів) протягом дії проєкту. Від'ємне значення кумулятивного дисконтованого чистого доходу (з урахуванням рівня інфляції) свідчить про брак коштів. Дефіцит у будь-якому з часових інтервалів реалізації проєкту грошових засобів для покриття необхідних витрат фактично означає його банкрутство і робить його фінансово непривабливим.

Таким чином, фінансова оцінка передбачає визначення таких груп показників: загальної, поточної, абсолютної ліквідності. Бути уточнені для конкретної організації з урахуванням галузевих особливостей і виду діяльності.

Показники фінансової стійкості та автономії характеризують спроможність організації виконати боргові зобов'язання у довгостроковому періоді, відповідність джерел капіталу напрямом використання фінансових ресурсів та ступінь залежності організації від зовнішніх джерел фінансування. До показників цієї групи належать коефіцієнт фінансової автономії, коефіцієнт маневрування власними оборотними коштами, коефіцієнт інвестування, коефіцієнт фінансової стійкості, коефіцієнт концентрації власного капіталу, які детальніше будуть описані у другому розділі роботи.

Характеристика спроможності підприємства використовувати ефективно наявні економічні ресурси та оцінити здатність активів генерувати продажі виконується за допомогою показників ділової активності. Збільшення числових значень показників і зменшення тривалості обороту коштів свідчить про фінансову привабливість інвестиційного рішення керівника. Фінансова результативність діяльності характеризується такими показниками: коефіцієнтом ділової активності, коефіцієнтом ефективності використання

фінансових ресурсів, тривалістю обігу фінансових ресурсів, рентабельністю активів та капіталу тощо.

### 1.3. Роль управлінських рішень в управлінні ризиками на підприємстві

Особливий вплив на ухвалення управлінських рішень має оцінювання рівня ризикованості господарських та технологічних операцій. Виходячи з публікацій українських та іноземних авторів можна розглядати управління ризиками як спеціальну область діяльності підприємства, багатоступеневий процес їх виявлення, аналізування та мінімізації, нейтралізацію негативних наслідків ризикових господарських операцій, вибір цілей та інструментів управління ризиками. Таким чином, управлінський персонал підприємства має справу зі специфічною сферою економічної діяльності, що має на меті співставити рівень ризику та прибутку, ухвалити найбільш оптимальне управлінське рішення.

Процес управління ризиками включає такі стадії [2]:

- 1) виявлення передбачуваного ризику;
- 2) оцінка ризику;
- 3) вибір методу/методів управління ризиком;
- 4) застосування обраних методів;
- 5) оцінка результатів.

Ризик-менеджмент з точки зору сучасної концепції управління ризиками розглядається і як система, і як процес. У першому випадку ризик-менеджмент керувану підсистему та керуючу підсистему. З практичної точки зору ризик-менеджмент можна розділити за сферами його застосування, що відповідають усім можливим напрямам діяльності організації. Зокрема, до таких напрямів належать [11]:

- планування на стратегічному та операційному рівні;
- бюджетування;
- ресурсне планування і управління активами;

- зміни в організаційних бізнес-процесах, пов'язані з технологіями або управлінням;
- дослідження і розробки;
- управління якістю продукції та процесів;
- екологія та охорона безпеки праці;
- соціальні аспекти діяльності організації, взаємовідносини з співробітниками і суспільством;
- інформаційна безпека;
- управління взаємодією з постачальниками і партнерами організації;
- аналіз ринкових тенденцій і запитів потенційних споживачів;
- управління проектами.

Бажання уникнути або мінімізувати ризики є природним, але вирішення проблеми ускладнюється існуванням прямої залежності між ризиком та прибутком. Вищий рівень ризику надає потенційні можливості отримання підвищеного прибутку, але не виключає можливості додаткових втрат у випадку реалізації ризику. Узагальнюючи підходи до вирішення проблеми "ризик – прибуток", можна виділити дві основні моделі управління, які формалізують обрану стратегію поведінки на ринку

Перша модель управління максимізує прибуток (П) при обмеженні рівня ризику (R) шляхом встановлення максимально допустимого його значення (R'). Означений підхід до управління називають стратегією не хеджування ризиків, що реалізується через:

- незбалансованість активів і зобов'язань, які чутливі до змін ринкової відсоткової ставки, за строками та сумами;
- застосування незбалансованих прийомів управління активами і зобов'язаннями, • утримання відкритої валютної позиції;
- формування високо ризикового портфелю цінних паперів; проведення спекулятивних операцій з фінансовими деривативами тощо.

До джерел економічного ризику, що мають братися до уваги при ухваленні управлінських рішень, належать такі [11]:

- спонтанність природних процесів і явищ, стихійні лиха;
- випадковість подій;
- наявність різних тенденцій, зіткнення суперечливих інтересів;
- імовірний характер науково-технічного прогресу;
- неповнота і невірогідність інформації про об'єкт, явище;
- обмеженість і недостатність ресурсів;
- неможливість однозначного пізнання об'єкта, процесу, явища;
- відносна обмеженість свідомості діяльності підприємця, розбіжності в соціально-психологічних установках, оцінках, стереотипах поведінки;
- незбалансованість основних компонентів господарського механізму.

Зміст ризику як економічної категорії зумовлює його основні Лункиї'. що виконуються в процесі підприємницької діяльності [11]:

- інноваційну;
- регулятивну;
- захисну;
- аналітичну

## 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА АТ “НІКОПОЛЬСЬКИЙ ЗАВОД ФЕРОСПЛАВІВ”

### 2.1. Загальна характеристика підприємства

Акціонерне товариство “Нікопольський завод феросплавів” розпочав свою історію діяльності у 1966 році, коли неподалік нещодавно розвіданих покладів марганцю було відкрите нове металургійне підприємство. важливими перевагами для обрання саме міста Нікополю для будівництва заводу стала розвинутість енергетичної мережі, зручна транспортна інфраструктура (водний, залізничний транспорт, мережа автомобільних доріг), розташовані неподалік гірничо-збагачувальні комбінати з марганцевих руд (у містах Марганець та Покров).

Як зазначає журнал “Forbes”, АТ “Нікопольський завод феросплавів” є найбільшим феросплавним підприємством в Європі і другим у світі за обсягом виробництва марганцевих сплавів (на виробника припадає понад 11% світового виробництва) [16].

Завод складається з цеху №1 для виробництва високовуглецевого феромарганцю (потужністю 720 тис. т щорічно), цеху №2 для виплавки феросилікомарганцю (потужністю 440 тис. т), цеху для виробництва електроплавлених флюсів (потужністю 40 тис. т), агломераційний цех, цех електродної маси, експериментальний цех, залізнична магістраль, ремонтно-допоміжні цехи, цех виробництва трикотажу [13, 14].

Встановлена потужність обладнання на заводі дорівнює 1366 МВА, що приблизно дорівнює 2,5% від річної потужності усієї енергетичної системи країни, що споживається промисловими та побутовими споживачами.

Початково уся сировина для виробництва феросплавів надходила на завод з місцевих родовищ, особливістю яких була наявність високого вмісту фосфору, що виявилось недоліком при виході на закордонні ринки. Якщо на перших етапах розвитку підприємства ситуація з високим вмістом фосфору вирішувалася

завдяки виробництву продукції з використанням спеціально виплавленого малофосфористого марганцевого шлаку, то з часом таке технологічне рішення виявилось занадто ресурсоємним та енерговитратним, а на зміну йому завод запровадив виробництво високовуглецевого феромарганцю шляхом виплавки його безфлюсовим способом. Також, для підвищення відповідності продукції заводу вимогам зовнішніх ринків, підприємство почало активно імпортувати низькофосфористі марганцеві руди з Австралії, ПАР, Гани та Габону.

Зміна постачальників, удосконалення технологій дозволили вийти на ринки 30 країн Європи, Америки, Азії, Африки, Близького Сходу, зокрема таких країн як Японія, США, Південна Корея, Австрія, Велика Британія, Туреччину, Італію. Таким чином, підприємство бере активну участь у зовнішньоекономічній діяльності як імпортер (закуповуючи за кордоном обладнання та сировину – до 50% від усього обсягу марганцевої руди, що споживається на заводі) та як експортер – постачаючи феросплави на закордонні ринки (частка експортної продукції заводу становить 80% від загального обсягу виробництва). Своїх максимальних обсягів виробництво досягло впродовж 1985-1990 років, коли виплавлялося 1200 тис. т феросплавів щорічно, а останніми роками обсяги продукції на підприємстві коливалися у межах 300 тис. т, у 2021 році сягнули рекордних 448 тис. т [14]

АТ “Нікопольський завод феросплавів” виробляє такі види продукції [13]:

1. Феросилікомарганець марки МнС17.
2. Феромарганець високовуглецевий марки ФМн88 та ФМн78.
3. Флюси плавлені (для електрошлакових технологій, зварювальні).
4. Агломерат марганцевий.
5. Щебінь, пісок та щебенево-піщана суміш із шлаків від виробництва марганцевих сплавів.
6. Маса електродна.
7. Трикотажна продукція торговельної марки «НІКА».

Підприємство зареєстроване як українська юридична особа в організаційно-правовій формі приватного акціонерного товариства. На

підприємстві працює 5689 працівників, головними акціонерами є група EastOne, група «Приват», що асоціюються, відповідно, з українськими олігархами Віктором Пінчуком та Ігорем Коломойським [14]

Завод активно реалізує природоохоронні проєкти, спрямовані на енергозаощадження та захист стану довкілля. Так, починаючи з 2010 року було реалізовано комплекс заходів, спрямованих на припинення скидання колекторно-дренажних та зливових вод до річки Дніпро, натомість встановлено ефективні системи очищення води зі створенням замкненого циклу її використання. Здійснюється комплекс заходів, що мають на меті удосконалити системи очищення технологічних газів, замінивши технологічно застарілі та малоефективні «інерційні» фільтри на більш ефективні «рукавні», що вже зараз дозволяє повторно використовувати при виробництві марганцевого концентрату повторно вловлений пил в обсязі 100 тис. т на рік.

Ще одним успішно реалізованим проєктом стало заміщення природного газу, що використовувався для запалення агломераційної шихти, так званим «ферогазом», а також досягнення скорочення питомої витрати коксу при агломерації завдяки використанню антрацитового вугілля, що імпортується з-за кордону.

Вплив кон'юнктури цін на світових ринках на обсяги виробництва Акціонерного товариства «Нікопольський завод феросплавів» є доволі відчутним, оскільки діяльність підприємства є високо інтернаціоналізованою. Оскільки виробництво феросплавів саме по собі характеризується високою енергоємністю, в першу чергу завдячуючи використанню високо потужних електропечей, що узалежнює рентабельність підприємства від вартості електричної енергії. На підставі бенчмаркінгу витрат на електроенергію основних світових виробників феросплавів та аналізу динаміки споживання електроенергії підприємством, було розроблено та запроваджено раціональні електричні режими роботи електропечей, що дозволило забезпечити максимальну продуктивність обладнання за мінімальної плати за електроенергію.

## 2.2. Стан ринку феросплавів

Виробництвом феросплавів в Україні займаються Покровський гірничо-збагачувальний комбінат (м. Покров, Дніпропетровська область), Марганецький гірничо-збагачувальний комбінат, Краматорський феросплавний завод, Побузький феронікелевий завод та Нікопольський завод феросплавів. Економічна рецесія, спричинена пандемією та економічними обмеженнями продовжувала впливати на стан ринку сталі в Україні та за кордоном (у 2021 році виробництво в Україні скоротилося до 16,98 млн т порівняно з 17,96 млн т роком раніше). Наслідком такого скорочення стало зменшення попиту на феросплави, зокрема на феросилікомарганець, який впродовж тривалого часу залишається основним експортним продуктом (за підсумками 2021 року його частка становила 71% в обсязі експорті усіх феросплавів). У таблиці 2.1 представлено обсяги виробництва основних видів феросплавів в Україні [15].

Таблиця 2.1 – Обсяги виробництва основних видів феросплавів в Україні

№	Продукція	Обсяг, тис. т	
		2020	2021
1	Феромарганець	136,8	111,9
2	Феросилікомарганець	756,7	506,4
3	Феронікель	63,5	77,2

Як видно з даних таблиці 2.1, зменшення виробництва феросплавів відбулося за рахунок усіх видів феросплавної продукції. Відбулося скорочення експорту зазначених видів феросплавної продукції майже на третину (до 458,5 тис. т), а обсяги експорту феромарганцю у 2021 році були меншими, ніж у 2020 році, на 38,1% (сумарно близько 51 тис. т). Аналогічна ситуація спостерігалася з феросиліциєм (обсяги скоротилися до 23,8 тис. т) та феросилікомарганцю (до 384 тис. т). Доходи від експорту феросплавів за десять місяців 2021 р. скоротилися



до 571,9 млн. доларів США, що обумовлено глобальною тенденцією до зниження цін на феромарганець та феросилікомарганець за розглянутий період, порівняно з 2020 роком.

У той же час, на рисунку 2.2 представлена динаміка виробництва феросиліканомарганця та феромарганця, а також феросиліція в Україні.

Таблиця 2.2 – Виробництво феросплавів в Україні, тис. т

Вид продукції	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Феросиліканомарганець	698,4	814,97	810,67	859,6	891,3	674,4	658,0
Феромарганець	87,74	104,47	114,5	79,4	85,0	76,7	65,7
Феросиліцій	90,16	100,3	101,42	92,91	75,44	59,3	58,8

Українські виробники феросплавів у 2018 році збільшили виробництво на 0,8%, до 1,035 млн т. Виробництво феромарганцю впало на 30,6%, до 79,4 тис. т, але падіння було перекрито випуском силікомарганцю, який зріс на 6%, до 859,6 тис. т.

Загалом виробництво феросплавів у 2015-2018 роках переважно збільшувалося. Найвищі темпи зростання – 16,5% – були в 2016 році.

Скорочення у понад 5 разів обсягів виробництва марганцевого агломерату в 2016 році компенсувався зростанням у наступні роки до 196,6 тис. т. Виробництво марганцевого концентрату в 2015-2018 роках зросло на 26,4%, до 1,52 млн т, як це представлено на рисунку 2.1.

Обсяг експорту феросплавів в 2018 році знизився на 3,5%, до 904,3 тис. т. У грошовому виразі експорт скоротився на 12,3%, до \$977,8 млн. Найбільшими експортними ринками для українських феросплавів є Європа та Азія. Європейський експорт показав зростання в тонах на 3,7%, до 517,1 тис. т, але вартість впала на 4%, до \$599,9 млн. Азійський експорт показав значне зниження: у фізичному виразі – на 12,4%, до 286,6 тис. т, а в грошовому – на 24,2%, до \$279,6 млн.

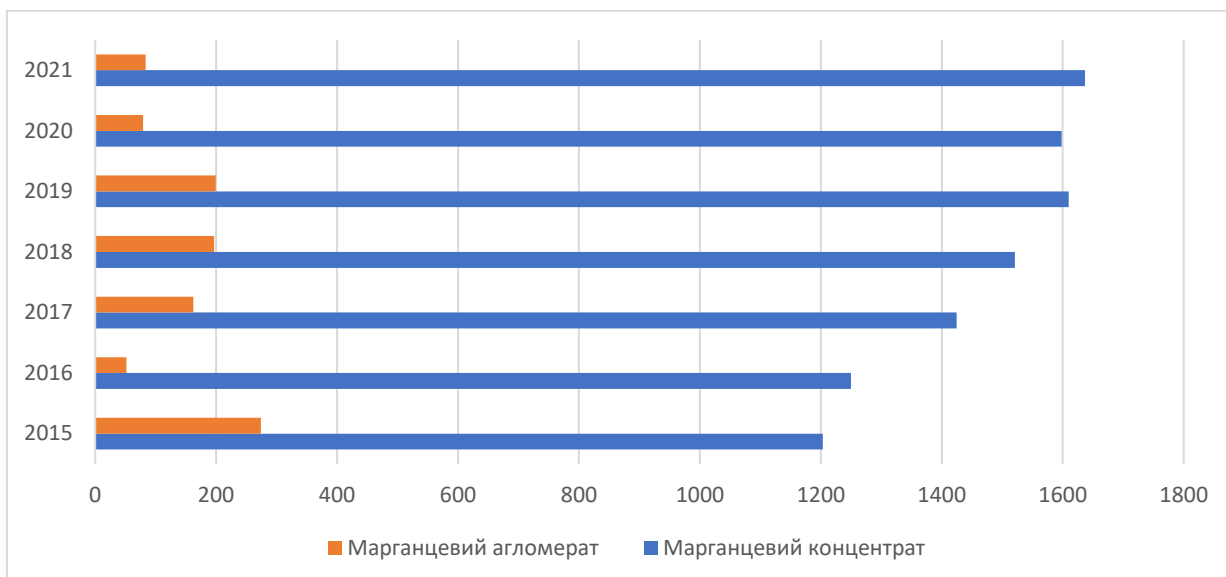


Рисунок 2.1 – Виробництво марганцевої сировини в Україні, тис. т

На падіння показників експорту вплинула Туреччина – найбільший імпортер українських феросплавів. Експорт у Туреччину скоротився на 40,8%, до \$164 млн. Його частка в загальному обсязі експорту феросплавів також знизилася – з 25% до 16,8%. Поставки в Італію практично не змінилися – \$154,3 млн. Водночас їх частка в загальному обсязі експорту феросплавів зросла до 15,78%. Продажі в Нідерланди зросли на 7%, до \$134,2 млн, а їх частка в обсязі експорту зросла до 13,7%.

Українські виробники базових феросплавів на зовнішніх ринках постійно стикаються з антидемпінговими заходами в протекціоністських цілях. Особливо це стосується феросилікомарганцю. Так, у червні 2016 року Євразійська економічна комісія (ЄЕК) ввела антидемпінгове мито у розмірі 26,35% терміном на 5 років для українського феросилікомарганцю при його ввезенні на митну територію країн ЄАЕС, що стало потужним ударом для українських виробників цього матеріалу, для яких довоєнний російський ринок тривалий час був одним із основних ринків збуту. Починаючи з 2020 року російський ринок феросилікомарганцю закритий для українських виробників, оскільки там, окрім зазначеного антидемпінгового мита, було запроваджено також загороджувальне імпортерне мито у розмірі 5% на більшість феросплавів. Після ж початку воєнних дій усі господарські операції з країною-агресором були припинені.

Американський ринок феросилікомарганцю ще з 1994 року закритий через антидемпінгове мито у розмірі 163%, а в грудні 2018-го Торгова палата США продовжила термін дії зазначеного мита ще на 5 років.

На рисунку 2.2 представлена географічна структура експорту феросплавної продукції до різних частин світу у натуральних показниках.

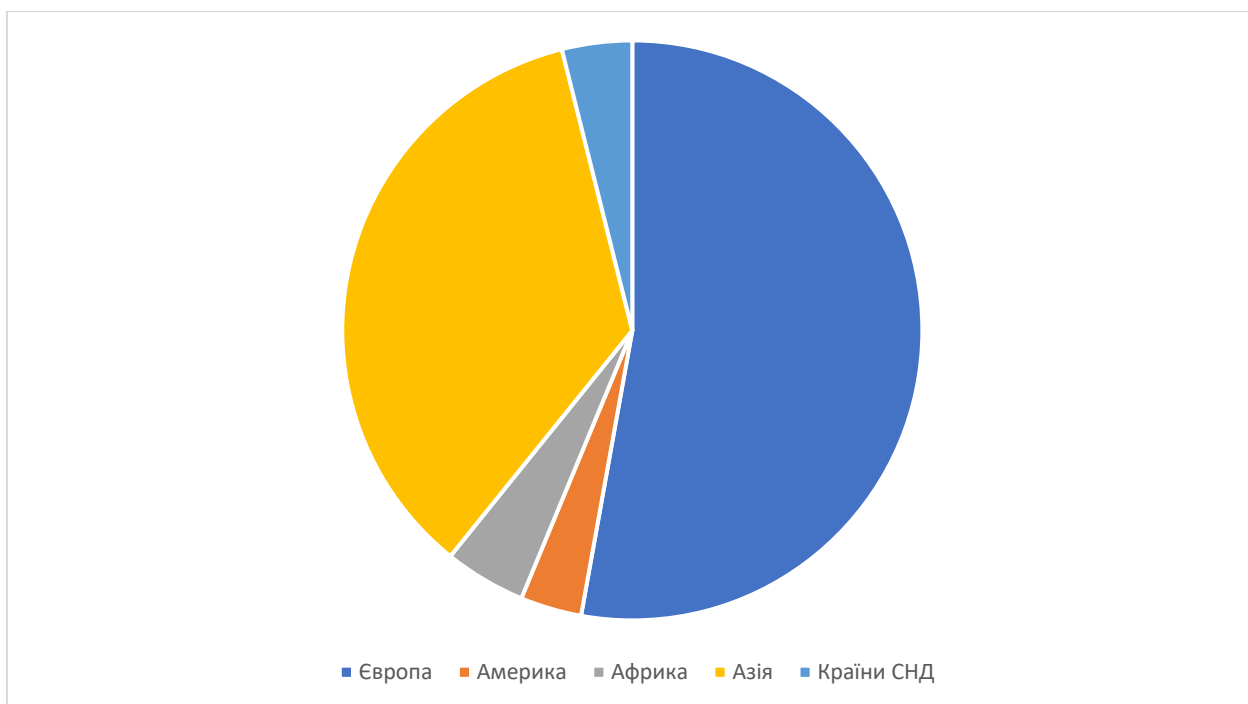


Рисунок 2.2 – Географічна структура експорту феросплавної продукції до різних частин світу у 2021 році, тис. т

Ринок Південної Кореї з 2017 до 2022 року на наступні був закритий для українських виробників феросилікомарганцю через антидемпінгове мито до 19,06%. Що ж стосується 2022 року, то не зважаючи на припинення дії антидемпінгового законодавства, ринок залишається закритим, оскільки заблокованими залишаються основні експортні маршрути через порти великої Одеси, а саме підприємство перебуває під ворожими обстрілами. Як наслідок, феросилікомарганець з України на митну територію країн ЄАЕС, США та Південної Кореї впродовж січня-жовтня 2021 року не експортувався.

Антидемпінгові мита стосовно українського феросилікомарганцю діють також у Мексиці (у розмірі 16,59%) і в Марокко (7,5%).

На рисунку 2.3 наведена географічна структура експорту феросплавної продукції у 2021 році у тисячах тон.

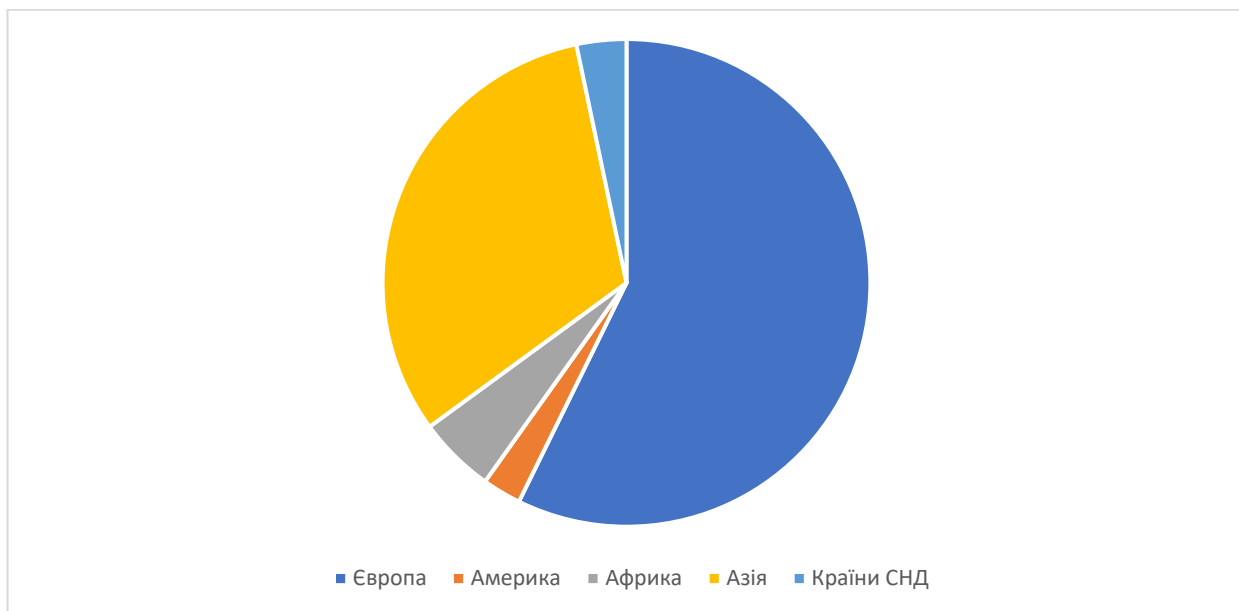


Рисунок 2.3 – Географічна структура експорту феросплавної продукції до різних частин світу у 2021 році, тис. т

Якщо розглядати географію експорту українських феросплавів, то 2021 року експорт до країн Євросоюзу зменшився на 14,8% порівняно з аналогічним періодом 2020-го до 301,97 тис. т. Незважаючи на це, Євросоюз залишається основним ринком збуту для українських виробників феросплавів, його частка в загальній структурі експорту становить 56,1%. До країн ЄС у січні-жовтні 2021 року було експортовано феросплави на суму 318,9 млн USD, що на 17,1% менше порівняно з показником за аналогічний період 2020-го.

З даних рисунку 2.3 можна побачити, що основними ринками збуту для АТ “Нікопольський завод феросплавів” залишалися країни ЄС та Азії.

Інші основні ринки також продемонстрували зниження рівня закупівель українських феросплавів: країни Близького Сходу – на 38,2% до 111,16 тис. тонн, Південно-Східної Азії – на 39,5% до 55,04 тис. тонн, Північної Африки – на

13,3% до 32,69 тис. то, країни СНД – на 36,4% до 15,62 тис. т, європейські країни, що не входять до складу Євросоюзу, – на 67,7% до 8,73 тис. т. Позитивну динаміку демонстрували тільки країни Африки на південь від Сахари, куди поставки зросли у 2,4 рази до 1,29 тис. т, а також Австралія й Океанія – 4,44 тис. т (+46%). Такі великі темпи зростання обумовлені низькою базою для порівняння, а тому мало вплинули на географічну структуру експорту. Не так давно основним ринком збуту для українських виробників феросплавів була Туреччина (за підсумками десяти місяців 2020 року восьмий за обсягами виробник сталі в світі). За даними World Steel Association [15], за звітний період Туреччина наростила виробництво сталі на 4,2% до 29,14 млн. т, відповідно, збільшивши споживання феросплавів, але не українських .

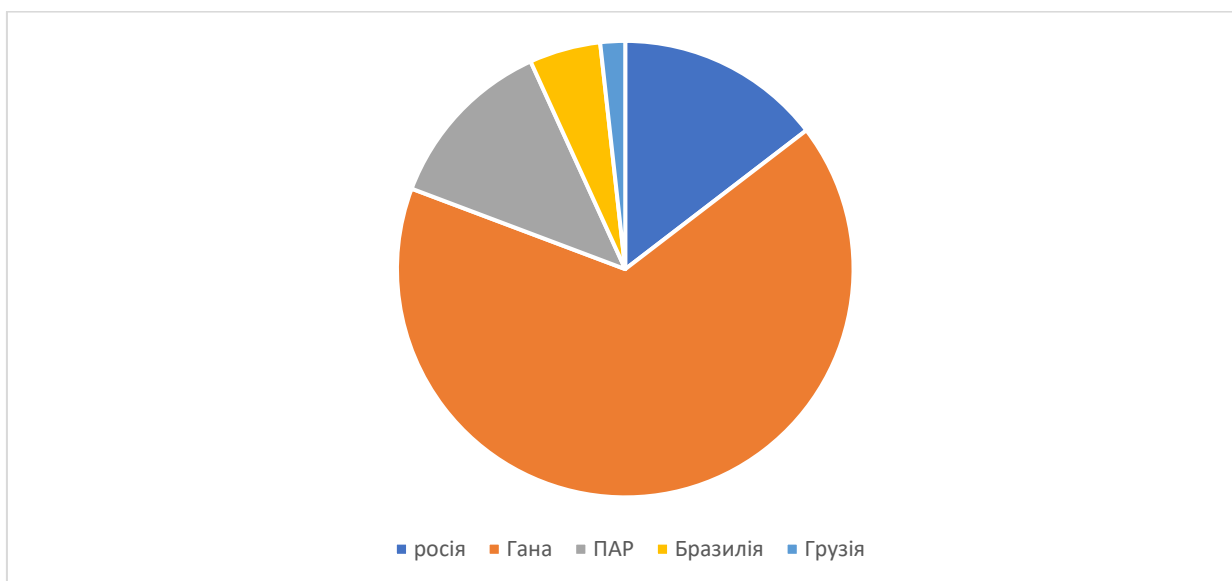


Рисунок 2.4 – Структура імпорту марганцевої сировини до України, тис. тон

Особливістю ринку феросплавів України та діяльності акціонерного товариства є те, що підприємство виступає одночасно й експортером феромарганцевої продукції, й імпортером марганцевої сировини з-за кордону, а також імпортером обладнання. Як видно з рисунку 2.4, основна частина сировини імпортується з африканської республіки Гана.

До Туреччини Україна експортує переважно базові феросплави і в розглянутий період їх частка становила 99,9%. Упродовж січня-листопаду 2021 року відбулося зменшення поставок базових феросплавів, які містять марганець: феромарганцю – до 5,7 тис. тонн (-62,4% до показника за аналогічний період 2020 року), феросилікомарганцю – до 79,26 тис. тонн (-36,7% до показника за аналогічний період 2020 року). Феросиліцій до Туреччини не експортувався. Через відсутність договору про зону вільної торгівлі між Україною та Туреччиною на феросплави українського виробництва діє мито у розмірі 3,7% на феросилікомарганець і 5% – на феромарганець та феросиліцій. Саме тому українські виробники феросплавів виступають за зону вільної торгівлі між Україною та Туреччиною. Скорочення експорту до Туреччини зумовило загальне зменшення експорту феросплавів до країн Близького Сходу.

У загальному вигляді динаміка зовнішньої торгівлі феросплавами протягом 2017-2021 років представлена на рисунку 2.5

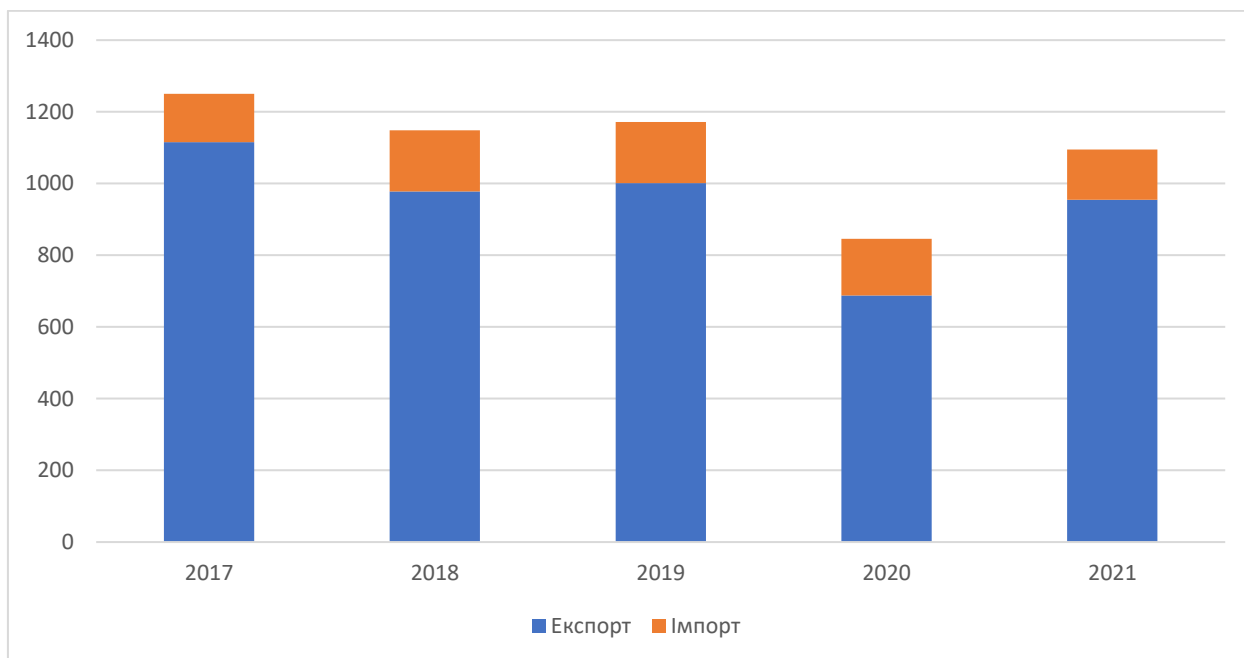


Рисунок 2.5 – Зовнішня торгівля феросплавами у 2017-2021 роках, млн. дол.

Як можна побачити з графічних даних на рисунку 2.5, експорт та імпорт феросплавної продукції розвивався нестабільно під впливом загальносвітових

тенденцій розвитку сталеливарної галузі із посиленням конкуренції між постачальниками, зміни попиту на китайському ринку в залежності від обсягів будівництва, а також коливань валютних курсів й відповідного спаду економічної активності на ринку Туреччини. Максимальне скорочення обсягів торгівлі відбувалося під час пандемії коронавірусу, який зумовив загальний економічний спад у всіх економіках світу. При цьому, імпорт феросплавів, в цілому, демонстрував схожі до експорту тенденції, хоча й у менших обсягах.

Ще один великий регіональний споживач українських феросплавів – Оман – також зменшив закупівлі на 18,6%, або до 17,51 тис. тонн. Незважаючи на те, що експорт феросплавів до Туреччини у 2021 році зменшився на 39,9% порівняно з аналогічним показником 2020-го до 85,06 тис. тонн і становив 15,8% від загального обсягу експорту феросплавів із України (до Туреччини за аналогічний період 2020 року було відправлено 141,53 тис. тонн, а її частка в товарній структурі експорту становила 19,3%), ця країна залишається другим за обсягами після Нідерландів імпортером українських феросплавів.

На рисунку 2.6 представлена зміна обсягів основних видів феросплавів з України, а саме – феросиліканомарганецю та феромарганцю.

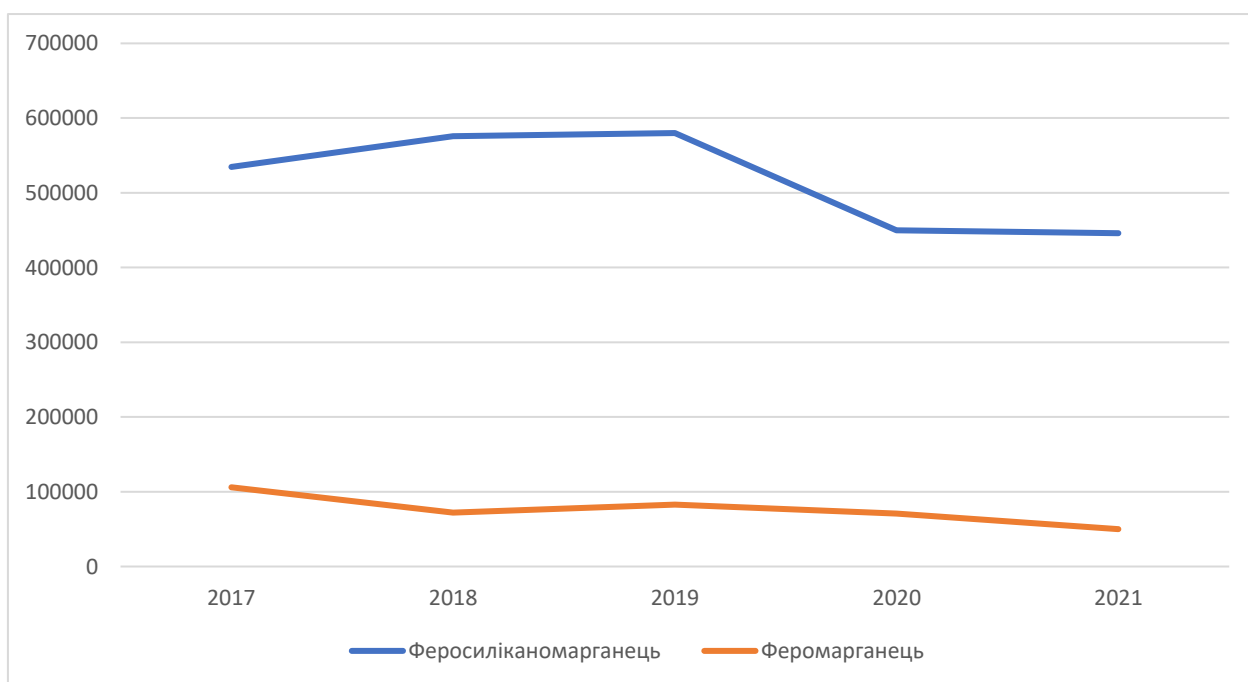


Рисунок 2.6 – Експорт основних видів феросплавів з України, т

Як видно з даних діаграми та таблиці 1.2, основні обсяги виробництва припадають саме на більш затребуваний зовнішніми ринками феросиліканомарганець, чий експорт сягнув максимальних значень у 2019 році, в обсязі 590000 т, причому різниця в обсягах зовнішньої торгівлі на рисунку 2.5 пояснюється тим, що тут нами розглянуто виробництво лише двох основних видів феросплавів, які виготовляються переважно на АТ “Нікопольському заводі феросплавів”. Найбільш складним для підприємства експортера виявився 2020 рік, коли на усіх основних ринках-споживачах феросплавної продукції відбувся спад попиту, зумовлений скороченням промислового виробництва та цивільного будівництва, а деяке поживлення експорту відбулося лише у 2021 році.

### 2.3. Фінансово-економічний аналіз господарської діяльності бізнесом

Важливою умовою діяльності підприємства є реалізація адміністрацією підприємства комплексу управлінських дій, спрямованих на зміцнення власних ринкових позицій та забезпечення доходності основної діяльності. Для цього нами буде проведення вивчення звіту про фінансові результати та балансу підприємства. Нижче, у таблиці 2.3, представлено звіт про фінансові результати діяльності акціонерного товариства за 2017 - 2021 роки.

Як можна побачити з таблиці 2.3, діяльність підприємства протягом аналізованого періоду залишалася прибутковою, причому максимальний валовий прибуток був отриманий у 2020 році, проте у 2021 році спостерігався стрімке зменшення цього показника, коли валовий прибуток 2020 року становив лише 37% від аналогічного показника 2017 року.

Нижче буде проаналізовано співвідношення собівартості виготовленої продукції, валового прибутку та чистого доходу (виторгу) від реалізації продукції за період у 2017-2021 роки (рисунок 2.7). Максимального значення чистого доходу було досягнуто у 2020 році, коли він сягнув 20 604 330 грн, стрімко скоротившись наступного року до 12,5 млн грн. Собівартість реалізованої продукції демонструвала схожу динаміку, проте найкраще співвідношення між



виторгом та собівартістю спостерігалось у 2017 році, коли підприємство отримало валовий прибуток в обсязі 5 576 841 грн або 222 717 доларів США за поточним курсом.

Таблиця 2.3 – Звіт про фінансові результати діяльності АТ «Нікопольський завод феросплавів» у 2017-2021 рр., тис. грн

Показники фінансової діяльності	2017	2018	2019	2020	2021
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції	18879352	11210678	19604330	20604330	12523363
Собівартість реалізованої продукції	13302511	10924418	18398999	19398999	10440873
Валовий прибуток (збиток)	5576841	286260	1205331	41308659	208249
Інші операційні доходи	2438944	675168	1747283	1852084	4595745
Адміністративні витрати	-192928	-150697	-233314	-252422	-242375
Витрати на збут	-342750	-280522	-481375	-490970	-446268
Інші операційні витрати	-3943365	-1187524	-1697082	-1798029	-5334089
Фінансовий результат від операційної діяльності	3536742	-657315	540843	565056	655503
Фінансові витрати	-248475	-50001	-89038	-80000	-56035
Чистий фінансовий результат	3272295	-837672	290887	294129	456163

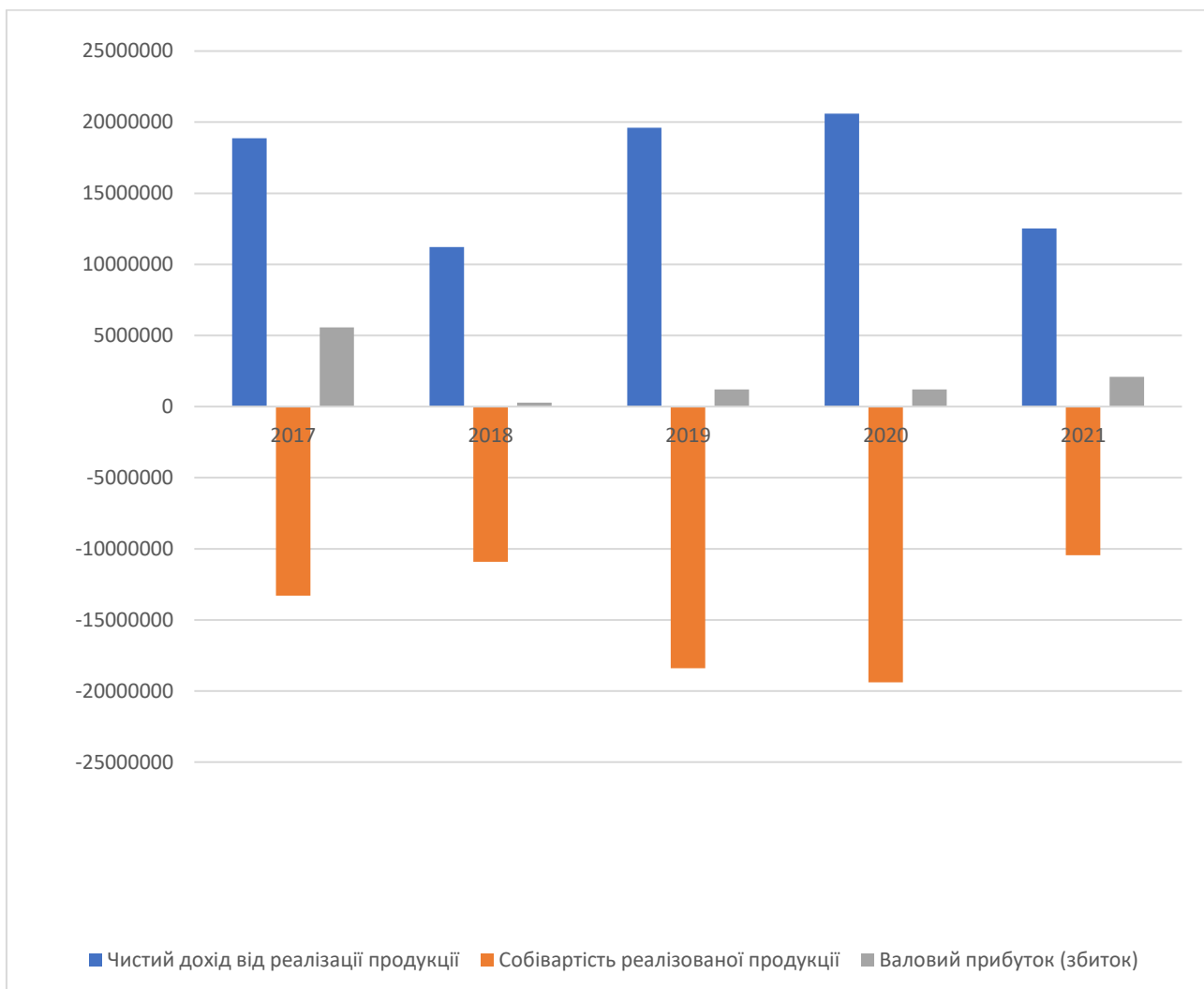


Рисунок 2.7 – Динаміка зміни собівартості виготовленої продукції, валового прибутку та чистого доходу (виторгу) від реалізації продукції за період у 2017-2021 роки

Варто зазначити, що такі обсяги валового прибутку є вкрай незначними для підприємства такого масштабу та з такою часткою експортних поставок, тому можливо зробити припущення про активне використання менеджментом оптимізаційних схем, що дозволяють мінімізувати показники валового прибутку до оподаткування.

Розглядаючи питання собівартості продукції (див. таблицю 2.3), доцільно проаналізувати структуру тих витрат, що її формують, співставивши їх з основними статтями калькуляції (рисунок 2.9 і рисунок 2.10).

На підставі аналізу даних фінансової звітності підприємства, що представлені на рисунку 2.8, можна зробити висновок, що впродовж 2017-2021 найбільші витрати припадали на статтю «інші витрати»: вони коливалися в межах від 3,9 млн до 5,3 млн грн. Що стосується частини витрат на оплату праці, то вона залишалася майже незмінною протягом аналізованого періоду, дорівнюючи приблизно 6-7% у структурі собівартості.

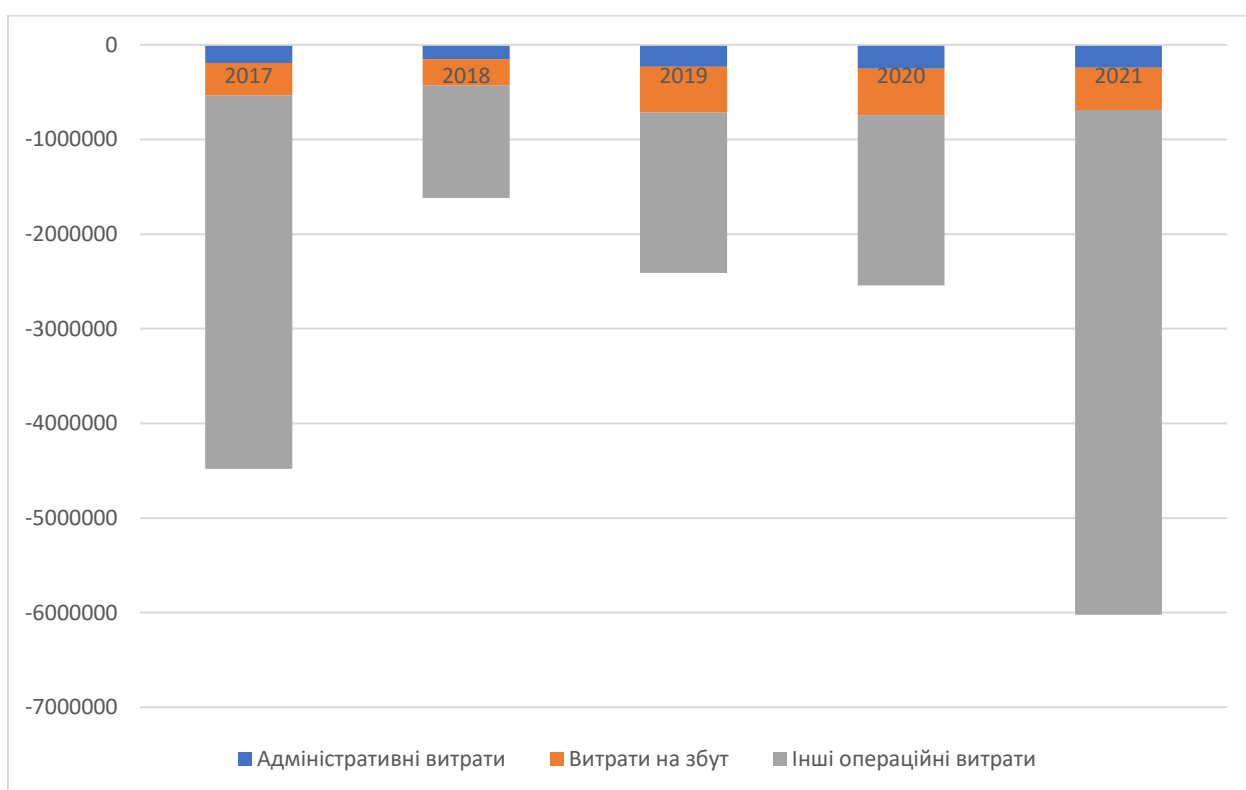


Рисунок 2.8 – Основні витрати підприємства у 2017-2021 рр.

Серед інших витрат варто приділити увагу витратам на збут, які суттєво зросли у 2019 році і залишалися на високому рівні навіть у 2021 р. Така тенденція пояснювалася посиленням конкуренції на ринку сталі та необхідністю активно просувати продукцію підприємства в умовах світової стагнації економіки протягом останнього з розглянутих років.

Витрати підприємства тривалий час компенсувалися за рахунок внутрішньокорпоративного банківського фінансування, що передбачало надання

значних обсягів позикових коштів на умовах пільгового кредитування, проте після націоналізації державою системного банку підприємство відчуло суттєвий фінансовий тиск і погіршення економічної ситуації.

Для більш ретельного аналізу того, які саме витрати впливали на собівартість реалізованої продукції підприємства, варто порівняти у співставленні дані статей калькуляції витрат у 2020 та 2021 роках, які представлені на рисунку 2.9 і рисунку 2.10

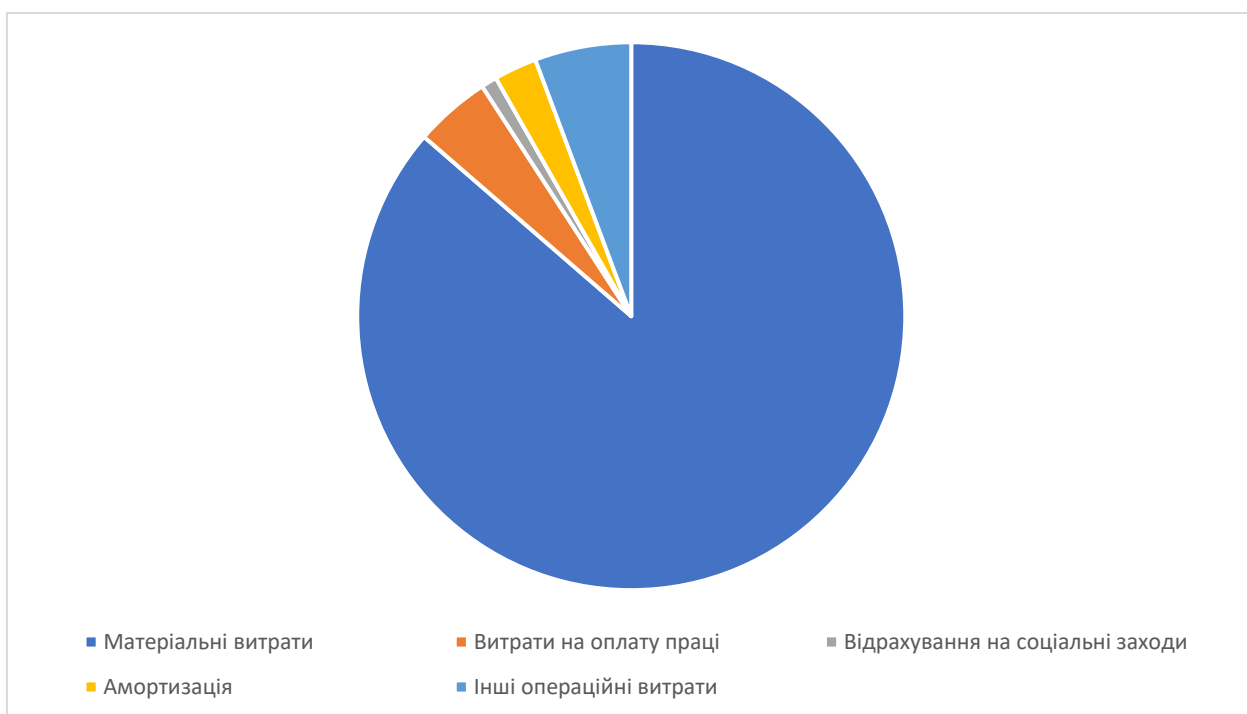


Рисунок 2.9 – Структура калькуляції витрат підприємства у 2020 році

Як можна побачити (див. рисунок 2.9), основна частина витрат формується за рахунок витрат матеріальних, до яких зараховуються ті кошти, які спрямовуються на придбання матеріалів, малоцінних та швидкозношуваних предметів, які використовуються для виробництва продукції підприємства. Що стосується зміни структури витрат, то у порівнянні з 2020 роком відбулося зменшення матеріальних витрат (в абсолютному вимірі вони скоротилися з 17,8 млн грн до 9,5 млн грн), хоча ці витрати так само залишилися основними. Водночас, привертає увагу значне зростання інших операційних витрат (з

1175799 грн до 4128077 грн, тобто у тричі). Витрати на оплату праці не зазнали суттєвих змін, що потребує додаткового вивчення, оскільки діяльність підприємства залишалася прибутковою, а сам прибуток лише збільшився, порівняно з попереднім роком. Частково це можна трактувати як спробу менеджменту уникнути ризиків у ситуації, коли подальші перспективи відновлення економічної активності виглядають непевними, а попередній рік (2019) має надто низьку базу для порівняння.

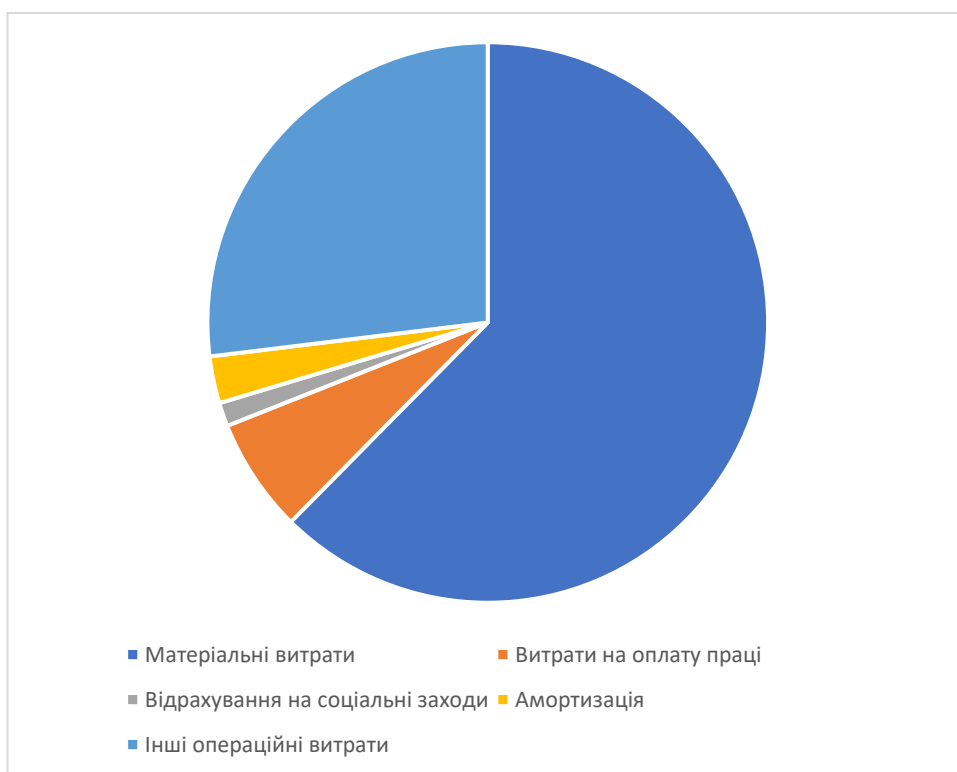


Рисунок 2.10 – Структура калькуляції витрат підприємства у 2021 році

Важливими для розуміння середньострокової політики підприємства є аналіз витрат на амортизацію основних засобів та соціальні витрати. Що стосується амортизаційних відрахувань, то вони скоротилися у 2021 році на 20%, що пояснюється постійним оновленням обладнання на підприємстві.

Соціальні витрати збільшилися порівняно з попереднім роком на 16611 грн, що дозволяє розглядати це як позитивну тенденцію, але водночас є

незначним і суттєво не впливало на чинну соціальну політику акціонерного товариства.

Наприкінці розділу доцільно розрахувати основні показники фінансової діяльності підприємства за 2021 рік, дані розрахунків наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Розрахунок результатів фінансової діяльності підприємства за 2021 рік

№	Показники фінансової діяльності	Значення
1	Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	0,7
2	Коефіцієнт бюджетної автономії	0,2
3	Частка оборотних коштів в активах	57%
4	Частка запасів в оборотних активах	36%

Коефіцієнт бюджетної автономії (фінансової незалежності) – визначає частину власного капіталу підприємства, яку частину складає власний капітал у загальних вкладеннях у підприємство. Коефіцієнт характеризує фінансову незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування його діяльності. Оптимальне значення більше коефіцієнту має бути 0,5. Виходячи з того, що на підприємстві такий показник становить 0,2, то можна вести мову про критичну ситуацію з фінансовою незалежністю акціонерного товариства та про наявність у його капіталі надмірних обсягів зобов'язань.

Коефіцієнт поточної ліквідності характеризує ступінь покриття короткострокових пасивів оборотними активами, тобто дозволяє оцінити наскільки оборотні кошти підприємства здатні забезпечити його короткострокові зобов'язання. Значення показника свідчать про високу надійність підприємства у короткостроковій перспективі.

Підприємство має значну (57%) частку власних оборотних коштів в активах, а частина запасів в активах дорівнює 36%. Останнє свідчить про те, що понад третина активів підприємства є низьколіквідними: в силу особливостей

організації ланцюгів постачань кількість виробничих запасів залишається значною, впливаючи на собівартість продукції.

### **РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ АТ "НІКОПОЛЬСЬКИЙ ЗАВОД ФЕРОСПЛАВІВ"**

#### **3.1. Контроль виконання управлінських рішень АТ "Нікопольський завод феросплавів"**

Однією з основних функцій управління є контроль, який представляє собою забезпечення досягнення цілей, поставлених організацією, реалізації прийнятих управлінських рішень. За допомогою контролю керівництво організації визначає правильність своїх рішень і встановлює потребу в їх коригуванні.

Основними завданнями контролю виконання є:

- забезпечення виконання доручень керівництва АТ "Нікопольський завод феросплавів";
- організація та здійснення контролю своєчасного виконання рішень, доручень, що містяться в організаційно-розпорядчих документах підприємства;
- забезпечення керівництва підприємства оперативною інформацією про хід та результати виконання доручень, систематизація та аналіз матеріалів з питань виконання доручень і організації роботи;
- забезпечення дотримання встановленого порядку роботи.

Всі працівники зобов'язані виконувати встановлені вимоги щодо організації роботи з документами, поставленими на контроль. Керівники підрозділів зобов'язані ознайомлювати прийнятих на роботу співробітників з нормативними документами, що регламентують дані ділянку, і встановити порядок роботи, що виключає порушення діючих процедур.

Структурні підрозділи підприємства відповідно до своїх функцій забезпечують виконання доручень. Контроль по суті змісту і термінів виконання документів здійснюють керівники структурних підрозділів.

Організація контролю виконання покладається на керівника і керівників



структурних підрозділів.

Контроль виконання документів включає в себе:

- постановку документів на контроль;
- доведення документа (доручення) до виконавця;
- перевірку ходу виконання;
- облік і узагальнення результатів виконання, інформування керівництва

про стан виконавської дисципліни.

Доручення щодо виконання документа має бути встановлено керівником протягом доби з часу надходження документа на розгляд. У резолюції необхідно вказати відповідального виконавця, термін і форму виконання.

Після розгляду керівником документ направляється на виконання. Працівник, отримавши документ повинен його опрацювати та в разі неможливості виконання в зазначені терміни, повідомити про це свого керівника.

В разі несвоєчасного виконання або відсутності зворотної інформації щодо неможливості виконання поставленої задачі до виконавця застосовуються адміністративні стягнення.

Документи і доручення вважаються виконаними, якщо після виконання були надані виконавцем всі матеріали, підтверджуючі результати, отримані при реалізації поставлених задач.

Проміжна відповідь, як і запит по виконуваному документу, не може бути підставою для визнання документа виконаним.

Звіт про виконання повинен містити наступну інформацію:

- кому направлена відповідь, дата і номер документа відповіді, ким підписаний, прізвище виконавця, короткий зміст;
- якщо відповідь по документу дана в усній формі, в довідці вказуються дата, прізвище особи, якій надано відповідь, і короткий зміст відповіді;
- якщо підрозділ є відповідальним виконавцем документа, то складається зведений звіт про виконання з урахуванням інформації підрозділів-співвиконавців.

Для забезпечення своєчасного виконання доручень контрольні документи, що знаходяться у співробітника в разі його відсутності з поважних причин, повинні бути передані за вказівкою керівника на виконання іншому співробітнику з відповідною відміткою в облікових формах.

Після виконання документ направляється до справи у відповідності до затвердженої номенклатури. До документа додаються матеріали, що підтверджують його виконання.

Обов'язковому контролю виконання підлягають:

- доручення і вказівки, що містяться в постановах, розпорядженнях, листах представницьких і виконавчих органів державної влади суб'єктів України, судових органів;
- запити та звернення громадян та представників організацій;
- пропозиції, заяви і скарги громадян;
- рішення правління АТ "Нікопольський завод феросплавів";
- накази, розпорядження, нормативні акти;
- доручення керівників;
- розпорядчі документи.

Постановці на контроль підлягають також доручення з формулюваннями «доповісти», «уявити», «внести пропозиції», «підготувати проєкт відповіді (документа)» та інші доручення, що передбачають виконання будь-якої роботи в установленій період часу.

Необхідність постановки документа на контроль і термін виконання визначаються на підставі резолюції керівника та змісту документа. Терміни виконання можуть вказуватися в самих документах (накази, розпорядження, рішення) або фіксуватися в резолюції керівника. У випадках, коли термін виконання не вказано в тексті документа або резолюції керівника, а здійснення контролю виконання доручення необхідно, застосовуються типові терміни виконання, що обчислюються з дня реєстрації в установі. Очевидними напрямками, що мають оптимізувати процес підготовки та ухвалення управлінських рішень пов'язані зі створенням інтегрованої інформаційно-

комп'ютерної системи управління усіма бізнес-процесами на акціонерному товаристві «Нікопольський завод феросплавів».

### 3.2. Розробка рекомендацій щодо вдосконалення діючої схеми прийняття рішень

В акціонерному товаристві існують недоліки у системі контролю за діяльністю підсистемам, а від обґрунтованості та реалізації цих процесів залежить ефективність системи менеджменту в цілому.

Регламентация контрольних процедур на підприємстві обмежується описом функціонування підрозділів підприємства в рамках контролю виконання поставлених задач. Опис процедур попереднього контролю, що включає збір оперативної інформації по контрольних точках, аналізі її, прийняття на її підставі рішень відсутні.

На АТ "Нікопольський завод феросплавів" документ, що описує організаційну структуру затверджений, проте ступінь відповідальності та швидкість реакції з прийняття рішень у виробничих питаннях має потенціал до покращання. Така ситуація є серйозною перешкодою для ефективного впровадження нових методів організації виробництва. Так як складовою частиною середовища контролю є документи, що регламентують діяльність підрозділу підприємства і окремих фахівців (регламенти, інструкції), частина з них виявляється неопрацьованою або незатвердженою, відсутня уніфікація стандартних викладів інформації, бракує зв'язку між регламентами, а якість інформації в регламентах бажає кращого.

Останнім часом на підприємстві потреба у вирішенні проблем вибору істотно зростає і багато з традиційних способів їх вирішення виявилися малопродатними.

Перш за все, багато з існуючих підходів контролю виконання поставлених задач не включають в себе оцінку ефективності прийнятих рішень. Таким чином, рішення не завжди впроваджуються з належною оцінкою їх ефективності. При

цьому виконавець не отримує достатньо інформації щодо правильності своїх дій в процесі роботи, не маючи змоги адекватно провести роботу над помилками.

Вибір управлінських рішень повинен здійснюватися як за допомогою кількісних методів, так і якісних, оскільки до уваги беруться численні чинники і ризики. До того ж, часом вони не можуть бути кількісно вираженими або можуть не братися до уваги. Прагнення до обліку лише кількісних аспектів прийнятих рішень відображається в затверджених методиках оцінки альтернатив у вигляді різних формул. У таких формулах робиться спроба обґрунтувати співвідношення між деякими кількісними показниками, а більш якісні показники (вимоги до кваліфікації виконавців робіт, збиток навколишньому середовищу тощо) залишаються без уваги. Наслідком всього цього є односторонній характер прийнятих рішень, що призводить до небажаних наслідків як для особи, яка приймає рішення, так і для осіб, яких, на яких ці рішення впливають.

У подібних випадках причина полягає не в прорахунках того чи іншого керівника, а є глибшою і пояснюється непристосованістю деяких організаційних систем до ефективного вирішення завдань унікального вибору. Аналіз альтернатив вимагає великих витрат кваліфікованої праці. Зазвичай співробітники адміністративного апарату, зайняті оперативною роботою і виконанням численних доручень, а отже не мають часу для проведення такого аналізу. Крім того, вони не завжди достатньою мірою підготовлені для виконання відповідної аналітичної роботи. Це призводить до того, що глобальним стратегічним проблемам вибору приділяється стільки ж уваги, скільки і дрібним дорученням. Наслідком цього є недостатня підготовленість і обґрунтованість прийнятих рішень. За відсутності чіткої, продуманої політики, контролю над роботою спеціалістів, суворого аналізу їхніх пропозицій можуть з'явитися неузгоджені і навіть суперечливі рішення. Складність проблем вибору, яка зростає, вимагає підготовки та використання фахівців-професіоналів з аналізу варіантів прийнятих рішень, яких на підприємстві бракує; розробки та практичного використання спеціальних методів аналізу та порівняння складних альтернатив, що виникають у процесі прийняття рішення. Для усунення

недоліків в роботі підприємства пропонуються наступні можливі рішення.

Перше з них – здійснити контроль за підсистемами. По першій підсистемі (цільова підсистема) контроль має проводити особисто генеральний директор підприємства, так як від актуальності та працездатності цих підсистем залежить ефективність роботи всього підприємства. Загальний контроль за підсистемами директор може делегувати керівникам структурних підрозділів.

Пропонується здійснити контроль за підсистемами з наступних предметів наведеним в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Співвідношення підсистем управління та предметів контролю за підсистемами всередині підприємства

Підсистема управління	Предмет контролю
1. Цільова підсистема	1.1 Стратегія підприємства 1.2 Дерево цілей підприємства на перспективу 1.3 Нормативи конкурентоспроможності товарів на конкретних ринках 1.4 Економічна ефективність системи менеджменту підприємства
2. Функціональна підсистема	2.1 Обґрунтованість складу функцій менеджменту 2.2 Відображення функції менеджменту в положеннях про підрозділи підприємства та посадові інструкції 2.3. Наявність нормативно-методичних документів, що регламентують порядок та методи виконання функцій менеджменту (з аналізу, прогнозування, оптимізації, планування)

Кінець табл. 3.1

Підсистема управління	Предмет контролю
3. Підсистема забезпечення	3.1 Якість інформації 3.2 Склад та якість регламентуючих документів
4. Зовнішнє середовище	4.1 Параметри макросередовища 4.2 Параметри розвитку інфраструктури регіону 4.3 Параметри мікросередовища підприємства
5. Керуюча підсистема	5.1 Доцільність організаційної та виробничої структур підприємства 5.2 Структура, забезпеченість кадрами 5.3 Методи оптимізації управлінських рішень 5.4 Ефективність системи менеджменту

Ефективним способом підвищення рівня управлінських рішень і продуктивності праці є залучення рядових співробітників організації до прийняття рішень. Керівник повинен вміти оперувати як авторитарними, такі демократичними методами, оцінюючи при цьому рівень компетентності підлеглих, характер відносин у групі і ступінь підтримки керівних рішень. Перш за все, рішення проблеми може з усією простотою і очевидністю являти собою пошук людей, здатних вирішити цю проблему. Процес прийняття рішення включає в себе вибір і оцінку потенційних виконавців. Виділення серед працівників найбільш ініціативних, удосконалюються, тих, хто здатний працювати без тиску і мотивований на успіх, здатних замінити відсутніх людей - один з алгоритмів процесу прийняття рішення менеджером. Питання про залучення до прийняття рішення співробітників визначається балансом між такими положеннями:

- чим вище ступінь необхідної менеджеру підтримки в реалізації рішення, тим більше підстав для його колегіального прийняття;
- чим доступніше менеджеру релевантна інформація, тим впевненіше він може приймати рішення одноосібно;

- чим менше строк прийняття рішення, тим імовірніше одноосібне рішення;
- чим більше необхідна компетентність рішення, тим імовірніше його обговорення з підлеглими.

Встановлення балансу між цими позиціями, конкретика поточної ситуації визначають одноосібність або колегіальність прийнятого рішення. Разом з тим складність процесу вибору, аналізу варіантів рішень, трудомісткість практичної розробки обумовлюють необхідність залучення фахівців до процесу прийняття рішень. Прийняття групового рішення передбачає інформаційний обмін, в основі якого лежить власний психологічний механізм. Для інформаційного обміну характерні наступні аспекти: характер міжособистісних відносин, рівень компетенції, ідентичність тлумачення професійних понять, установок і цінностей. Змістовна сторона інформації залежить від цілого ряду суб'єктивних факторів джерела інформації.

Керівник також бере на себе ризик, пов'язаний з рішенням. У іншому випадку до працівників доносяться цілі і основний зміст прийнятих рішень для забезпечення адекватного якості виконання робіт. Авторитарна форма пошуку виходу з проблемної ситуації істотно заощаджує час на етапі збору інформації та вибору альтернативи, але може почати буксувати в ході реалізації прийнятого рішення.

Авторитарна форма процесу прийняття рішення включає в себе різні варіанти обговорення проблеми з одним підлеглим або групою співробітників. Право остаточного прийняття рішення залишається за керівником; відповідальність і облік ризиків також в основі своїй зберігаються за менеджером.

Демократична форма прийняття рішень передбачає варіанти делегування повноважень. Ця форма прийняття рішень вимагає істотно більше часу на етапі обговорення, але ефективніше працює на етапі впровадження, оскільки всі працівники розуміють і приймають цілі і зміст прийнятих рішень. Групові рішення частіше, ніж авторитарні, позитивно сприймаються колективом.

Відповідно ці рішення з більшою ймовірністю подолають організаційне опір. Групові рішення зазвичай ґрунтуються на загальній стратегії розвитку організації і дозволяють застосовувати системний принцип при аналізі проблеми.

Традиційним методом розширення поля аналізованої інформації та виділення потенційних рішень є плани збору пропозицій від співробітників. Пропозиції збираються в анонімній формі, а потім аналізуються спеціальною групою експертів. Збір пропозицій дозволяє залучити до вирішення максимальне число співробітників всіх рівнів, а анонімність забезпечує широку варіативність пропозицій, яка допускає критичні заперечення. Ще одним психологічним методом, стимулюючим творчі процеси при прийнятті рішень, є метод «фокальних об'єктів». Цей метод полягає у визначенні набору ознак випадково вибраних об'єктів і наступному перенесення, додатку цих ознак до проблемної зони. Випадково виділені ознаки приміряються до проблеми і формують незвичайні поєднання, нові якості, які направляють асоціації на творчий пошук нових рішень. Напри заходів, як фокального об'єкта може бути обраний представник фауни. Група максимально детально формулює його властивості, якості, переваги, а потім намагається перенести виділені параметри на організаційну проблему як варіанти підвищення якості, впровадження нової пропозиції, зміни виробничих характеристик. У цьому випадку також не повинні звучати ні критичні, ні самокритичні зауваження, об'єкти обираються у випадковому порядку, а проблема заздалегідь визначена. Нестандартні зіставлення, розгляд проблемної зони під новим кутом зору, стимуляція уяви дозволяють значно розширити поле альтернативних рішень.

При оцінці отриманих ідей (по обох методів) не можна вживати швидкий і жорсткий відбір з погляду ефективності або витратності. Кожну ідею слід розглянути окремо, приблизно прорахувати вкладення ресурсів і ступінь плідності і тільки після аналізу звужувати коло до найбільш перспективних рішень. В іншому випадку по-справжньому нові, тонкі ідеї можуть загубитися, коли керівник знову одягне окуляри зашореності і традиційності. Оцінка ідей має будуватися на трьох основних критеріях: рівень плідності, ймовірність



реалізації, вартість впровадження. Дорогі, але перспективні ідеї не викидаються, до цих ідей періодично повертаються, а можливі коливання ринку можуть дозволити реалізувати їх в нових умовах.

Ще один метод прийняття колективних рішень - гуртки якості, щовперше з'явилися в Америці, але отримали найбільшого поширення в Японії. Група добровольців, що спеціалізуються в якійсь сфері, регулярно збирається для аналізу і вирішення проблем, пов'язаних з якістю. Фахівці прагнуть максимально стандартизувати критерії якості і регулярно пропонують шляхи оптимізації процесу виробництва.

Метод «Дельфі», як один з популярних підходів до прийняття рішень, полягає у формуванні експертної групи, члени якої працюють безпосередньо один з одним. Учасники групи анонімно висловлюють свої міркування щодо заданої проблеми, що вимагає ухвалення рішення. Потім формується зведений звіт за запропонованими варіантами; звіт надається всім членам групи. І експерти знову, вже на підставі розширеної і узагальненої інформації, анонімно висловлюють пропозиції. Цей цикл повторюється, обмежуваний або часом, або відсутністю нових думок та ідей. Анонімність опитування знімає напругу і можливі статусні впливи, при цьому зберігається сам процес обміну думками.

Аналізуючи груповий процес прийняття рішень в цілому, можна виділити наступні його переваги. Обговорення проблеми поглиблюється завдяки розширенню поля інформації, взаємної стимуляції розумового процесу, що здійснюється в групі. Учасники групи мають різним професійним і життєвим досвідом, що дозволяє більш адекватно оцінити завдання і сформулювати оригінальне рішення. Крім того, внаслідок усвідомленості і продуманості прийнятого рішення, воно буде підтримуватися всіма учасниками групи.

Однак всі ці переваги працюють, якщо підібрана, злагоджена група орієнтована саме на вирішення, а не на конкуренцію. Інакше рішення може відповідати інтересам домінуючої в групі особистості (або об'єднанню особистостей). І в жодному разі групове рішення вимагає більше часу, ніж одноосібне.

Процес прийняття управлінських рішень в реальності завжди опосередкований груповим вибором. Якщо навіть рішення приймається індивідуально, воно потенційно детермінується груповими та організаційними факторами і вибір обов'язково здійснюється з урахуванням цих факторів і групових процесів.

Фактори суб'єкт-суб'єктних відносин формують передумови для прояву ефекту «групової синергії». Результат діяльності групи перевищує суму вкладів її учасників. Однак при негативних характеристиках групового об'єднання сумарний результат буде з точністю до навпаки менше суми особистих вкладів членів групи.

Аналіз діяльності групи ефективніше, якщо є відеозапис обговорення проблеми. Відеозапис дозволяє добитися максимально можливої об'єктивності. Однак не слід забувати про добровільну згоду і співпрацю всіх учасників наради в подібного роду документуванні.

Підвищенню оперативності прийнятих рішень може служити винесення підготовки інформаційної бази рішення за рамки дорадчих процедур. На етапі інформаційної підготовки доцільно максимально делегувати повноваження, активно включаючи в цей процес інших співробітників. Збір інформації вже сам по собі формує зацікавленість співробітників і почуття причетності рішенням. При цьому на етапі безпосереднього прийняття рішення менеджер може робити висновки вже одноосібно, що істотно спрощує процес. Колегіальність інформаційної підготовки рішень знімає необхідність тривалого спільного обговорення проблеми, заощаджуючи час і сили.

Чим складніше прийняти рішення, чим більше інформації та аналізу воно вимагає, тим сильніше стає впевненість людини в його правильності. Одночасно з бажанням показати хороші результати зростає самовпевненість. Схильність людей шукати інформацію, що підтверджує їх думку, зміцнює самовпевненість, виникає ілюзія невразливості.

Для того щоб правильно організувати роботу з усунення недоліків у регламентації діяльності підприємства пропонується вдосконалити систему

контролю:

- запровадити електронну систему постановки та контролю задач;
- розробити ефективну систему мотивації на основі оцінки ефективності виконання поставлених задач;
- система контролю повинна розроблятися і функціонувати в межах затвердженої організаційної структури підприємства та в рамках виконуваних підрозділами функцій;
- при розробці стратегії контролю, необхідно взяти до уваги, що здійснення контролю значною мірою обмежене фізіологічними можливостями людського організму;
- контрольовані центром відповідальності параметри повинні відповідати критеріям суттєвості.

На розглянутому підприємстві кожен керівник підрозділу повинен розробляти та впроваджувати управлінські рішення відповідно до функцій підрозділу через відображення поставлених задач підлеглим у ІС:документообіг. Ще слід розглянути процес делегування повноважень, який теж потребує вдосконалення. Саме через відсутність зворотного зв'язку та делегування повноважень виникає ряд проблем:

1. Досить часто керівники не знають, що проблема існує, вони або перевантажені, або проблема добре прихована від них.
2. Не має можливості збирати навколо проблеми всю наявну інформацію з технічних або вартісних причин.
3. Обмеження в часі змушують приймати не найкращі рішення. У багатьох випадках розглядаються не всі альтернативи, а при їх оцінці і виборі важко врахувати якісні фактори.

Процес прийняття правильних управлінських рішень – це галузь управлінського мистецтва. Здатність до прийняття відповідальності за рішення, відчуття на інтуїтивному рівні доцільності того чи іншого рішення приходять до керівника із накопиченим досвідом, який вдосконалюється протягом усього життя. Сукупність знання і вміння становлять компетентність будь-якого

керівника та залежно від рівня останнього говорять про менеджера, який приносить чи не приносить вигоду підприємству від своєї роботи.

Серед рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності прийняття управлінських рішень, пропонуються такі:

- 1) створення автономних бізнес-одиниць з наданням їм максимальної автономії за тими функціональними напрямками, що ними забезпечується;
- 2) делегування найбільшої частини повноважень на нижчі рівні – туди, де безпосередньо реалізуються бізнес-процеси;
- 3) використовувати аутсорсинг для ведення господарських операцій;
- 4) запровадити інтегровану цифрову інформаційно-технологічну систему відстеження шляху напівфабрикатів, сировини та готової продукції на підприємстві.

### 3.3. Розрахунок витрат на створення віртуального оператора з логістики для оптимізації логістичних потоків компанії

Внаслідок ризиків, викликаних воєнними діями на Чорноморському театрі воєнних дій виявилися заблокованими основні порти великої Одеси через які здійснював відвантаження продукції за кордон. Навіть у випадку припинення бойових дій загроза для маршрутів постачання буде залишатися актуальною ще впродовж деякого часу.

За таких умов доцільним є пошук варіантів зміни логістичних маршрутів і обрання в якості хабу порту в одній з країн сусідів нашої держави. Такі порти можуть бути розташовані на Балтиці польські порти Гданськ і Гдиня, а також румунський порт Констанца. Відстань від Нікополя до Гданська становить 1632 км, від Нікополя до Гдині – 1666 км, від Нікополя до Констанци -988 км (за умови використання найкоротшого маршруту). Таким чином, обрання в якості транспортного хабу порту Констанца є найкращим варіантом. Саме у цьому порту доцільно створити віртуального оператора з логістики.

Розрахуємо період окупності інвестицій у розмірі 3 000 000 доларів США у створення віртуального оператора з логістики у румунському порту Констанца при ставці дисконту 12%.

При цьому розрахунок ставки дисконту відбувається за формулою (3.4):

$$r = rf + rp + I \quad (3.4)$$

де  $rf$  – безризикова ставка,

$rp$  – премія за ризик,

$I$  – відсоток інфляції.

Під безризиковою ставкою тут розуміється середнє арифметичне між річною депозитною ставкою комерційного та доходністю за цінними паперами (облігаціями державної внутрішньої позики). Результати розрахунку проєкту наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Результат реалізації проєкту інвестицій у створення віртуального оператора логістики

№	Основні показники	Одиниці виміру	Значення
1	Сума початкових інвестицій	долар США	3000000
2	Річний прибуток	долар США	447630
3	Дисконтна ставка	%	12
4	NPV	долар США	8952604
5	Період окупності інвестицій	роки	3

Таким чином, пропонується реалізація бізнес-проєкту зі створення віртуального оператора логістики у румунському порту Констанца, куди вантажі можуть доставлятися залізницею до Дунаю, потім річкою до терміналу міста Констанца, з наступним перевантаженням на морські судна. Проєкт передбачено реалізувати за початкової суми інвестицій у 3 000 000 доларів США та ставки дисконтування 12%. Проєкт створення віртуального оператора з логістики

окупається за 3 роки з чистою теперішньою вартістю 8 952 604 доларів США, а розрахунковий річний прибуток складе 447630 доларів США.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі бакалавра розв'язане актуальне завдання обґрунтування ефективності управлінських рішень на промисловому підприємстві на підставі аналізу фінансово-економічних результатів діяльності АТ «Нікопольський завод феросплавів».

Одержані у роботі результати дозволяють зробити такі висновки:

1) на підставі узагальнення теоретичних основ поняття «управлінське рішення» системний та процесний підходи визначають конкурентоспроможність підприємства, основними елементами якої є мета, предмет, функції та етапи управління конкурентоспроможністю.

2) вивчивши підходи до оцінки ефективності рішень було визначено, що ефективність є характеристикою спроможності підприємства використовувати з максимальною віддачою наявні економічні ресурси та оцінювати здатність активів генерувати продажі;

3) підприємство є українською юридичною особою, яка існує в організаційно-правовій формі приватного акціонерного товариства, на якому працює 5689 працівників, а головними акціонерами є група EastOne, група «Приват»;

4) акціонерне товариство має 57% власних оборотних коштів в активах, а частина запасів в активах дорівнює 36%, що є свідченням низької ліквідності активів підприємства внаслідок особливостей організації ланцюгів постачань;

5) відсутність інтегрованої інформаційно-комп'ютерної системи управління усіма бізнес-процесами на акціонерному товаристві «Нікопольський завод феросплавів» впливає на ефективність прийняття управлінських рішень;

6) запропоновано створити підприємству автономні бізнес-одиниці з наданням їм максимальної автономії за тими функціональними напрямками, що ними забезпечується;

7) рекомендовано здійснити на акціонерному товаристві делегування

найбільшої частини повноважень на нижчі рівні – туди, де безпосередньо реалізуються бізнес-процеси, застосовувати аутсорсинг для ведення господарських операцій;

8) розроблено бізнес-план створення віртуального оператора логістики у румунському порті Констанца.

На підставі аналізу ринку феросплавів та особливостей управління ланцюгами постачань підприємства запропоновано застосовувати мультимодальні перевезення з комбінуванням маршрутів залізничного транспорту, річкового флоту Дунайського пароплавства, а також морського транспорту. Бізнес-план проєкту передбачає покриття інвестиційних витрат протягом трьох років з чистою теперішньою вартістю 8 952 604 доларів США з розрахунковим щорічним прибутком у 447 630 доларів США.



## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Бондар О.С., Трофимчук М.І. Системний підхід до управління підприємствами на основі автоматизації бізнес-процесів. *Агросвіт*. 2021. № 16. С. 34-44.
2. Баранець Г.В., Гребенко Д.О., Клодчик О.О. Особливості антикризового управління гірничо-металургійними підприємствами України в умовах воєнної агресії. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2022. №4. С. 94-106.
3. Кононов О.І. Алгоритм формування інтегральної оцінки економічної результативності промислових підприємств. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2022. №4. С. 152-160.
4. Бойченко М.В. Управління ланцюгами поставок у повоєнний період. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 1 (42). С. 148-152.
5. Перерва, І. (2021). Переваги впровадження процесного підходу до управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. №29. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-3>
6. Богач К.С. Дудник А.В., Бардась А.В., Бойченко М.В. Управління проектами цифрової трансформації бізнесу підприємств. *Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку*. Матеріали XXVIII Міжнародної науково-практичної конференції. (2023/1/7). С. 286-290.
7. Кривіцька В.В. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. 2019. <http://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/27508/6612.pdf?sequence=3>
8. Кустовська О. В. Методологія системного підходу та наукових досліджень: Курс лекцій. Тернопіль: Економічна думка, 2005. 124 с.
9. Ткачова С.С. Еволюція процесного підходу до операційної та управлінської діяльності підприємств. *Вісник СумДУ. Серія "Економіка"*. 2012. №2. С. 68-75.

10. Іващенко А.Г. Процесний підхід до управління як передумова підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства. *Фінансовий простір*. 2015. №2. С. 412-417.

11. Груб'як С.В. Сучасні аспекти розроблення і прийняття управлінських рішень. *Економіка і суспільство*. 2017. № 11. С. 201-204..

12. Огієнко С.О., Лучкін К.В. Контролювання реалізації управлінських рішень на торговельному підприємстві. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2015. Вип. 3(1). С. 55-60.

13. Нікопольський завод феросплавів. URL: <https://forbes.ua/profile/nikopolskiy-zavod-ferosplaviv-250> (дата звернення: 12.05.2023 р.).

14. АТ «Нікопольський завод феросплавів» URL : <https://www.nzf.com.ua/Default.aspx?sect=history> (дата звернення: 27.04.2023 р.).

15. GMK Center. URL : <https://gmk.center/ua/manufacturer/nikopolskiy-zavod-ferosplaviv/> (дата звернення: 29.04.2023 р.).

16. Державна служба статистики України. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/zed.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/zed.htm) (дата звернення: 22.05.2023 р.).

**ДОВІДКА**  
про результати перевірки тексту кваліфікаційної роботи бакалавра  
на присутність запозичень

Автор роботи	Ягупова Анастасія В'ячеславівна
ЗВО	Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»
Інститут, факультет, кафедра, група	Навчально-науковий інститут економіки, факультет менеджменту, кафедра менеджменту
Тема кваліфікаційної роботи	Обґрунтування ефективності управлінських рішень на підприємстві (за матеріалами АТ «Нікопольський завод феросплавів»)
<b>Результати перевірки</b>	
Запозичення, %	28
Оригінальність, %	72
Модуль пошуку	AntiPlagiarism.NET

Роботу перевірів:  
д.е.н., проф.кафедри менеджменту

Бойченко М.В.