

Форма № 24

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

бізнес-технологій та економіки

(повне найменування факультету)

Менеджмент та адміністрування

(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему «Удосконалення системи менеджменту металургійного підприємства»

(назва теми)

Виконав: студент II курсу, групи БТЕ– 0814м

Спеціальності 073 «Менеджмент»

(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)

Менеджмент організацій та адміністрування

ВАСИЛЬЄВ Б.Д.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник

ІВАНЧЕНКО А.В.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент

БОРИСЕНКО О.Е.

(прізвище та ініціали)

2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет бізнес-технологій та економіки

Кафедра «Менеджмент та адміністрування»

Ступінь вищої освіти магістр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

(код і найменування)

Освітня програма (спеціалізація) Менеджмент організацій та адміністрування

(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри Тетяна ПУЛІНА

«22» січня 2026 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

ВАСИЛЬЄВА Богдана Дмитровича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) «Удосконалення системи менеджменту металургійного підприємства»

керівник проекту (роботи) Іванченко Андрій Володимирович к. держ. упр., доц.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «08» жовтня 2025 року №461

2. Строк подання студентом проекту (роботи) 23.11.2025 року

3. Вихідні дані до проекту (роботи) наукові праці українських та іноземних вчених з проблем удосконалення системи менеджменту металургійного підприємства, матеріали конференцій, інформація Інтернет-ресурсів, а також інформація бухгалтерської звітності ПрАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ» за період 2023-2025 років.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Розглянути теоретичні основи удосконалення системи менеджменту металургійного підприємства. 2. Провести стратегічний аналіз системи менеджменту ПрАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ». 3. Обґрунтувати напрямки удосконалення системи менеджменту ПрАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ».
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) 138 с., 35 рис., 13 табл., 62 джерела.

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Прийняв виконане завдання
1	Іванченко А.В., доцент кафедри «Менеджмент та адміністрування»		
2	Іванченко А.В., доцент кафедри «Менеджмент та адміністрування»		
3	Іванченко А.В., доцент кафедри «Менеджмент та адміністрування»		
Нормоконтроль	Пуліна Т.В., професор кафедри «Менеджмент та адміністрування»	01.12.2025	05.12.2025

7. Дата видачі завдання «_04_»_03_2025_ року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Організаційне зібрання щодо термінів подання магістерської роботи та методики її виконання	04.03.2025	04.03.2025
2	Вибір теми	14.03.2025	14.03.2025
3	Затвердження переліку магістерських робіт на кафедрі	20.03.2025	20.03.2025
4	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	постійно	постійно
5	Наказ Ректора НУ «Запорізька політехніка» про затвердження тем магістерських робіт		
6	Видача завдання до магістерської роботи	20.03.2025	20.03.2025
7	Розробка робочого плану магістерської роботи за узгодженням з науковим керівником	04.04.2025	04.04.2025
8	Написання 1 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	30.06.2025	30.06.2025
9	Написання 2 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	20.10.2025	20.10.2025
10	Написання 3 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді та чорнового варіанту роботи в цілому	28.11.2025	28.11.2025
11	Нормоконтроль	01.12.2025-05.12.2025	01.12.2025-05.12.2025
12	Попередній захист магістерської роботи	10.12.2025-12.12.2025	10.12.2025-12.12.2025
13	Подання роботи на кафедру в остаточному чистовому оформленні	18.12.2025-19.12.2025	18.12.2025-19.12.2025
14	Захист магістерської роботи перед ЕК	22.01.2026-28.01.2026	22.01.2026-28.01.2026

Студент(ка)

Васильєв Б. Д.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Керівник проекту (роботи)

Іванченко А.В.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота «Удосконалення системи менеджменту металургійного підприємства»: 138 с., рис. 35, табл. 13, джерел 62, 9 додатків.

Об'єктом дослідження є системи менеджменту підприємств вітчизняного металургійного комплексу у регіоні (Запорізька область).

Предмет дослідження – тенденції та підходи до удосконалення системи менеджменту металургійного підприємства в умовах воєнного стану.

Мета написання роботи – наукове обґрунтування та розробка практичних рекомендації для удосконалення системи менеджменту металургійного підприємства ПрАТ «Дніпроспецсталь» в умовах воєнного стану.

Методи дослідження: порівняння, аналіз, синтез, абстрагування, методи економіко-математичного моделювання, стратегічного планування, експертних оцінок тощо.

Результати і їх новизна. Проведено дослідження, результатом якого стало удосконалення системи менеджменту ПрАТ «Дніпроспецсталь» з урахуванням умов воєнного стану.

Основні положення роботи. Розглянуті теоретичні аспекти системи менеджменту металургійних підприємств, проведений аналіз системи менеджменту досліджуваного підприємства, вдосконалена ця система на основі впровадження проєктного підходу, організаційних змін та ІТ.

Значущість роботи і висновки. Удосконалена система менеджменту дасть можливість ПрАТ «Дніпроспецсталь» забезпечити ефективне використання наявних у неї переваг та нейтралізацію факторів, що визначають вразливість підприємства в даних умовах воєнного стану й у перспективі.

Ключові слова: СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ, ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ, ДІАГНОСТИКА, ОЦІНКА, ПРОЄКТНИЙ ПІДХІД, ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА, ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ.

ANNOTATION

Qualification work «Improving the management system of a metallurgical enterprise»: 138p., 35 fig., 13 tab., 62 sources, 9 appendix.

The object of the study is the management system of enterprises of the domestic metallurgical complex in the region (Zaporizhzhya region).

The subject of the study is the determination of trends and justification of ways to improve the management system of PrJSC "Dniprospetsstal" under martial law.

The purpose of the of the work is scientific justification and practical development of an optimal management system for metallurgical enterprises.

The research methods: comparison, analysis, synthesis, abstraction, methods of economic and mathematical modeling, strategic planning, expert assessments, etc.

Results and their novelty. A study was conducted, the result of which was the improvement of the management system of PrJSC "Dniprospetsstal" taking into account the conditions of martial law.

Main provisions of the work: The theoretical aspects of the management system of metallurgical enterprises are considered, the management system of the studied enterprise is analyzed, this system is improved based on the implementation of the project approach, organizational changes and IT.

Significance of the work and conclusions. The improved management system will enable PrJSC "Dneprospetsstal" to ensure the effective use of its existing advantages and the neutralization of factors that determine the vulnerability of the enterprise in the given conditions of martial law and in the future.

Keywords: MANAGEMENT SYSTEM, ORGANIZATIONAL SUPPORT, DIAGNOSTICS, ASSESSMENT, PROJECT APPROACH, ORGANIZATIONAL STRUCTURE, INFORMATION TECHNOLOGIES.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

Слово / вираз	Скорочення	Умови використання
Г		
гривня	грн.	при цифрах
Д		
доцент	доц.	при прізвищі
дисертація	дис.	
З		
завідуючий	зав.	при вказанні посади
Закон України	ЗУ	при назві
І		
інше	ін.	
інформаційні технології	ІТ	
К		
кафедра	каф.	
М		
мільйон	млн.	
Н		
номер	№	при цифрах
Національний депозитарій України	НДУ	
Науково-технічний центр	НТЦ	
П		
Приватне акціонерне товариство	ПрАТ	при назві
Р		
рисунок	рис.	
рік	р.	
роки	рр.	
С		
століття	ст.	при цифрах
сторінка	С.	при цифрах у переліку посилань
Т		
тисяча	тис.	при цифрах

ЗМІСТ

Завдання на дипломну роботу	
Реферат	
Annotation	
ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ МЕТАЛУРГІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА	12
1.1 Суть, зміст та складові системи менеджменту металургійного підприємства	132
1.2 Підходи до формування системи менеджменту металургійного підприємства	20
1.3 Організаційне забезпечення побудови системи управління металургійним підприємством	31
Висновки до розділу 1	41
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПрАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ»	43
2.1 Техніко-економічна характеристика підприємства	43
2.2 Діагностика системи менеджменту підприємства	52
2.3 Оцінка організаційного забезпечення системи менеджменту	62
Висновки до розділу 2	74
РОЗДІЛ 3 ОБҐРУНТУВАННЯ ШЛЯХІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПрАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ»	78
3.1 Впровадження проєктного підходу в систему менеджменту підприємства	78
3.2 Удосконалення організаційної структури управління підприємством	87
3.3 Використання інформаційних систем і сучасних технологій в системі менеджменту підприємства	96
Висновки до розділу 3	106
ВИСНОВКИ	108
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	114
ДОДАТКИ	121

ВСТУП

Актуальність теми дослідження визначено тим, що металургійний комплекс є однією із найважливіших складових економіки України та основою національної конкурентоспроможності країни на світовому ринку. Сучасне функціонування підприємств комплексу в умовах воєнного стану вимагає пошуку оптимальної системи управління цими підприємствами (менеджменту), яка адекватно реагуватиме на зміни зовнішнього середовища для подальшого продовження діяльності, цих підприємств що є важливою проблемою для майбутнього розвитку країни.

Виходячи з цього, система менеджменту металургійного підприємства має бути націлена на вирішення питань покращення економічних показників діяльності, що є запорукою підвищення конкурентоспроможності металургійного комплексу та країни в цілому. Саме на цій основі виникає нагальна потреба в удосконаленні системи менеджменту підприємств вітчизняного металургійного комплексу.

Отже, актуальність даної теми дослідження обумовлена необхідністю сучасних підходів до удосконалення системи менеджменту для вітчизняних металургійних підприємств, що працюють в умовах світових глобалізаційних процесів, військових дій на території України, агресивності конкурентного середовища тощо з метою забезпечення ефективного використання наявних у них переваг та нейтралізації факторів, що визначають вразливість галузі в даний час й у перспективі.

Теоретичні та методологічні аспекти вдосконалення системи менеджменту промисловості, окремих її галузей, зокрема, металургійної, та окремих підприємств розроблялися світовою та вітчизняною наукою. Вони знайшли своє відображення у працях таких фахівців як А.В.Галинська, Т.В. Гринько, М.А.Заєць, І.С. Захарченко, Ю.М. Зеленін, А.Є. Ільченко, А.В. Кудріна, О.В.Латишева, А.В. Мигаль, О.В. Мірошніченко, О.А. Онищенко, Т.І. Перегіняк, В.Я. Ровенська, В.В. Рудюк, А.Р. Скальська, Н.С. Скопенко, І.І. Смирнова,

О.М. Тарасенко, О.О. Шапуров, І.В. Шкрабак та ін. Разом з тим недостатність вивченості даної проблеми щодо механізму прийняття певних управлінських рішень, зокрема, в умовах воєнного стану, які впливають на кінцеві результати діяльності підприємств в цілому, а також на ціле об'єднання, яким є металургійний комплекс, можливі шляхи визначення наслідків таких рішень визначило вибір теми дослідження та її актуальність.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є наукове обґрунтування та розробка практичних рекомендації для удосконалення системи менеджменту металургійного підприємства ПрАТ «Дніпроспецсталь» в умовах воєнного стану.

Відповідно до зазначеної мети у роботі були поставлені такі **завдання**:

- дослідити суть, зміст та складові системи менеджменту металургійного підприємства;
- визначити підходи до формування системи менеджменту металургійного підприємства;
- розглянути організаційне забезпечення побудови системи управління металургійним підприємством;
- надати техніко-економічну характеристику діяльності ПрАТ «Дніпроспецсталь»;
- провести діагностику системи менеджменту даного підприємства;
- оцінити організаційне забезпечення системи менеджменту ПрАТ «Дніпроспецсталь»;
- запропонувати алгоритм впровадження проєктного підходу в систему менеджменту ПрАТ «Дніпроспецсталь»;
- визначити напрями удосконалення організаційної структури управління підприємством;
- обґрунтувати шляхи удосконалення використання інформаційних систем і сучасних технологій в системі менеджменту ПрАТ «Дніпроспецсталь».

Об'єкт та предмет дослідження. Об'єктом дослідження є системи менеджменту підприємств вітчизняного металургійного комплексу у регіоні

(Запорізька область).

Предмет дослідження – тенденції та підходи до удосконалення системи менеджменту металургійного підприємства ПрАТ «Дніпроспецсталь» в умовах воєнного стану.

Методи дослідження. Методологія дослідження має комплексний характер, що охоплює сукупність різнопланових прийомів (методів). Основним є загальнонауковий діалектичний метод пізнання. Також у роботі використовувалися традиційні методи наукових досліджень – порівняння, аналіз, синтез, абстрагування, критичного аналізу, логічний, історичний, соціологічний тощо. Використані системний та комплексний підходи, застосовувалися методи економіко-математичного моделювання економічних процесів, у тому числі методи стратегічного планування, системного, порівняльного аналізу, експертних оцінок тощо.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в теоретичній постановці та розробці методологічних засад системи менеджменту металургійних підприємств, а саме:

– зроблено висновок про необхідність переходу від протиставлення різних систем менеджменту підприємств до їх оптимізації, що є одним із завдань промислової політики, від чого багато в чому залежать структурні перетворення у вітчизняному металургійному комплексі;

– визначено основні фактори, що визначають систему менеджменту металургійних підприємств в умовах воєнного стану, зокрема, доведено, що зростаюча складність навколишнього середовища призводить до виникнення потреби у впровадженні проектного підходу в систему менеджменту; удосконаленні організаційної структури управління підприємством на основі використання інформаційних систем і сучасних технологій.

Інформаційну базу дослідження склали офіційні статистичні матеріали Державного комітету статистики України, нормативно-правові акти органів законодавчої та виконавчої влади, прогнозні та програмні розробки державних та регіональних органів влади, економічна література та матеріали, що

відображають як міжнародний, так і вітчизняний досвід управління діяльністю підприємствами, зокрема, металургійного комплексу. При написанні роботи використано досвід управління та відповідні техніко-економічні показники діяльності вітчизняного металургійного підприємства – ПрАТ «Дніпрспецсталь» за 2022-2024 рр.

Практична цінність результатів дослідження. Теоретична значимість проведеного дослідження полягає у цілісності осмислення системи менеджменту металургійного підприємства у світлі аналізу та практичного використання базової структури управління, методологічних основ та методів прогнозування.

Положення, висновки та узагальнення дослідження можуть надати практичну допомогу при формуванні систем ефективного менеджменту металургійного підприємства у регіонах України, де розміщені відповідні підприємства. Розроблені в роботі практичні рекомендації дозволяють підвищити ефективність роботи металургійного підприємства в умовах воєнного стану та знизити підприємницькі ризики із урахуванням впливу зовнішніх чинників. Результати цієї роботи можуть бути використані в рамках подальших наукових розробок, пов'язаних із необхідністю підвищення ефективності систем менеджменту металургійних підприємств.

Апробація результатів магістерської дипломної роботи. За результатами проведеного дослідження опубліковано тези доповідей (Пуліна Т.В., Васильєв В.Д. Підходи до удосконалення системи менеджменту металургійного підприємства. Формування ефективних механізмів державного управління та менеджменту в умовах сучасної економіки: збірник XIII Міжнародній заочній науково-практичній конференції. Запоріжжя, КПУ., 2026. С. 100-103.

Структура роботи. Структура та обсяг роботи обумовлені логікою дослідження та послідовно розкриває зазначені цілі та завдання. Основний текст розкриває суть дослідження на 138 сторінках, супроводжений 35 рисунками, 13 таблицями, 9 додатками, списком використаної літератури з 62 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ

МЕТАЛУРГІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Суть, зміст та складові системи менеджменту металургійного підприємства

Особливості системи менеджменту промислового підприємства, зокрема, металургійного, на даному етапі тісно пов'язані зі зміною стратегічних орієнтирів у їх діяльності. Основними економічними цілями підприємства у сучасних ринкових умов є підвищення ефективності виробництва, максимізація прибутку, завоювання нових ринків та задоволення потреб споживачів. Водночас зростає вплив фактору господарського ризику, особливо в умовах воєнного стану, коли змінюються умови функціонування підприємства, проте, результативність діяльності останнього може при цьому варіювати від достатньо ефективної до банкрутства. При цьому стан промислового підприємства вирішальною мірою визначається рівнем менеджменту, тобто здатністю прогнозувати економічну ситуацію, оцінювати зміни соціальної, правової, економічної кон'юнктури, виробляти та реалізовувати рішення, що сприяють швидкій адаптації підприємства до нових умов діяльності [1, с.215].

Термін «менеджмент» (англ. management) має американське походження та перекладається українською мовою як «управління». В оборот його було введено в Англії у зв'язку з промисловою революцією XVIII-XIX ст., а потім це поняття поширилося по всьому світу [2, С.305]. Разом з тим вказаний переклад повністю не розкриває його змістовного значення, оскільки цей термін не перекладається буквально. Насправді, терміном «менеджмент» характеризують переважно процеси управління господарською діяльністю, тобто у цьому сенсі поняття «менеджмент» є менш ємним, ніж поняття «управління», оскільки управляють як підприємствами, організаціями, установами, так й державою,

суспільством, технологічними процесами, і навіть автомобілем і для цього використовують поняття «управління».

В Оксфордському словнику англійської мови менеджмент характеризує спосіб (манеру) поведінки з людьми, владу та мистецтво управління, особливого роду вміння та адміністративні навички, орган управління, адміністративну одиницю [3, С.251].

В українсько-англійському Тлумачному словнику менеджмент визначено як мистецтво управління інтелектуальними, фінансовими, матеріальними ресурсами [4, С.75].

Сучасний фінансово-економічний словник наводять такі визначення терміну «менеджмент»:

– сукупність принципів, форм, методів, прийомів та засобів управління виробництвом та виробничим персоналом з використанням досягнень науки управління. Основною метою менеджменту є забезпечення ефективності виробництва, кращого використання ресурсного потенціалу підприємства, фірми, компанії;

– керівництво підприємства, фірми, керівний орган [5, С.82].

Отже, якщо порівняти терміни «менеджмент» та «управління», то можна дійти до наступних висновків:

1. З погляду сфер застосування, менеджмент – це управління, проте реалізується воно лише в соціально-економічних системах. Це управління відносинами людей у процесі їхньої спільної діяльності (але не технікою, технологією, біологічними системами тощо). Таким чином, менеджмент – поняття менш ємне, ніж управління, це один з його різновидів.

2. З погляду еволюції становлення та розвитку, менеджмент виник як потреба розвитку суспільства на певному історичному етапі (в умовах капіталізму), а управління – це давній вигляд людської діяльності і потреба у ньому існувала завжди (з виникнення спільної діяльності людей).

3. Менеджмент застосовується до управління господарською діяльністю підприємствами (установами, організаціями) в ринкових умовах, де існує

свобода підприємництва, а процес управління застосовується й у неринкових системах (наприклад, управління державою, ідеологією, релігійною, громадською діяльністю тощо).

4. Менеджмент є професійною управлінською діяльністю, якою займаються професійні управлінці – менеджери, а управління можуть здійснювати не лише професіонали, а й будь-які інші фахівці, навіть кожна людина.

5. Менеджмент – це сукупність наукових знань, навичок та умінь у галузі управління; тобто це не все управління, а окрема наука, наукові знання, реалізація яких дозволяє ефективно вирішувати поставлені завдання.

6. Менеджмент використовує спеціальні технології та інструменти, які не використовуються у процесі управління, зокрема, інструменти формування організаційних відносин між співробітниками (формальних та неформальних), організаційної культури, мотивування та стимулювання праці та ін.

Таким чином, сучасний менеджмент – це особлива сфера економічних відносин, що має власну логіку розвитку. Невипадково видатний економіст минулого століття Альфред Маршалл виділив менеджмент (управління) окремим чинником виробництва поруч із трьома традиційними чинниками – капіталом, працею і землею [6, С.55]. Зростання значення фактору менеджменту в сучасних умовах, підвищення у зв'язку з цим ролі та соціального статусу осіб, що виконують управлінські функції, послужили основою появи концепції «менеджерської революції», згідно з якою влада переходить від власників до управлінців, що свідчить про настання так званої «епохи менеджменту» [7].

Доречно згадати, що Нобелівські премії з економіки часто присуджувалися вченим, чиї роботи безпосередньо співвідносилися з реальними завданнями у сфері менеджменту підприємств. Зокрема, Л.В. Канторович отримав цю нагороду за методи вирішення суто конкретних завдань менеджменту (теорія оптимального розподілу ресурсів) [8, С.196].

Отже, для більш глибокого розуміння сутності, змісту та складових менеджменту узагальнимо його визначення з різних точок зору (рис.1.1).

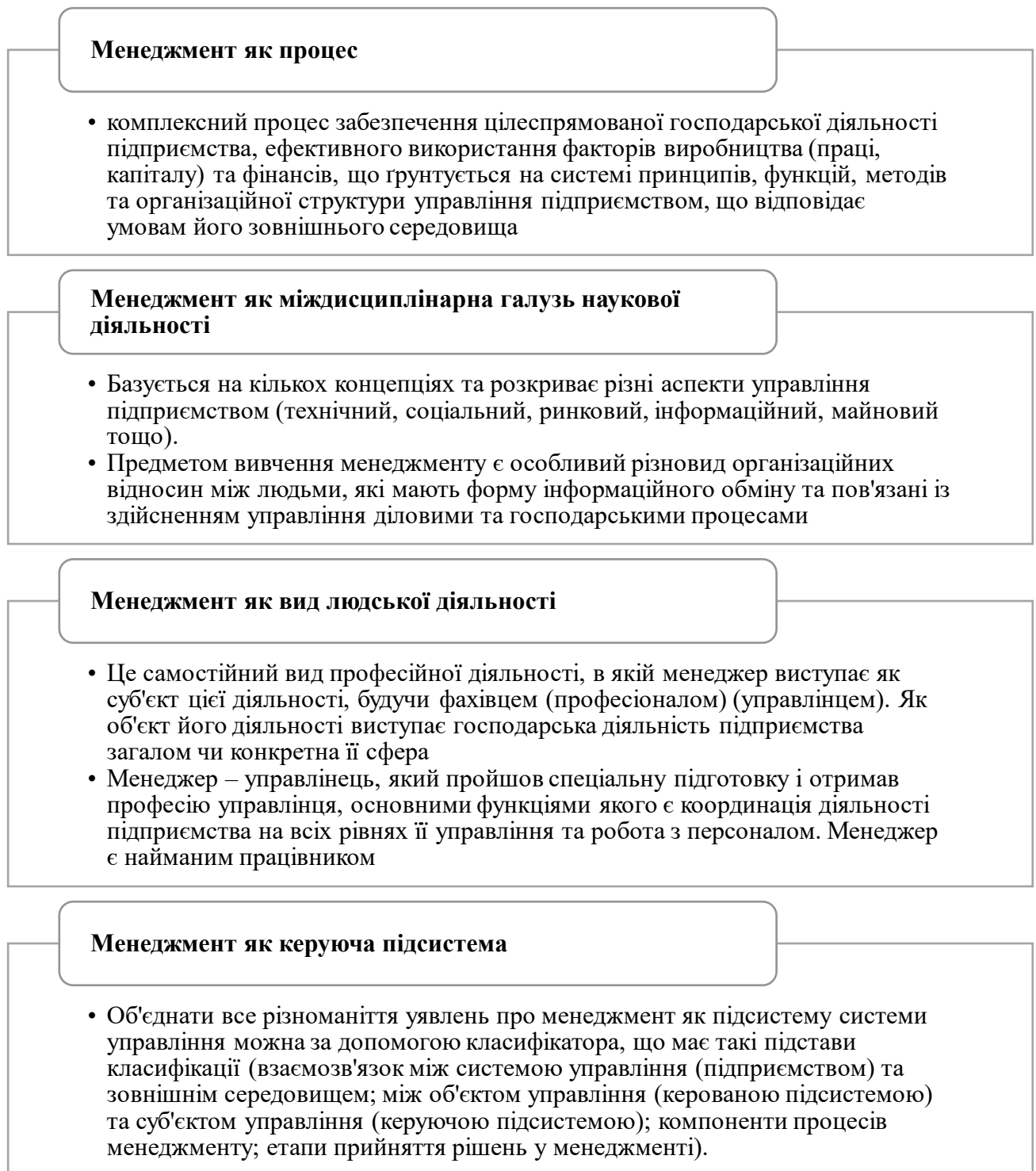


Рис. 1.1 Сфери застосування менеджменту у практичній діяльності
[9;10;11;12]

Відповідно до вищевикладеного, можна виділити наступні різновиди менеджменту (рис.1.2)

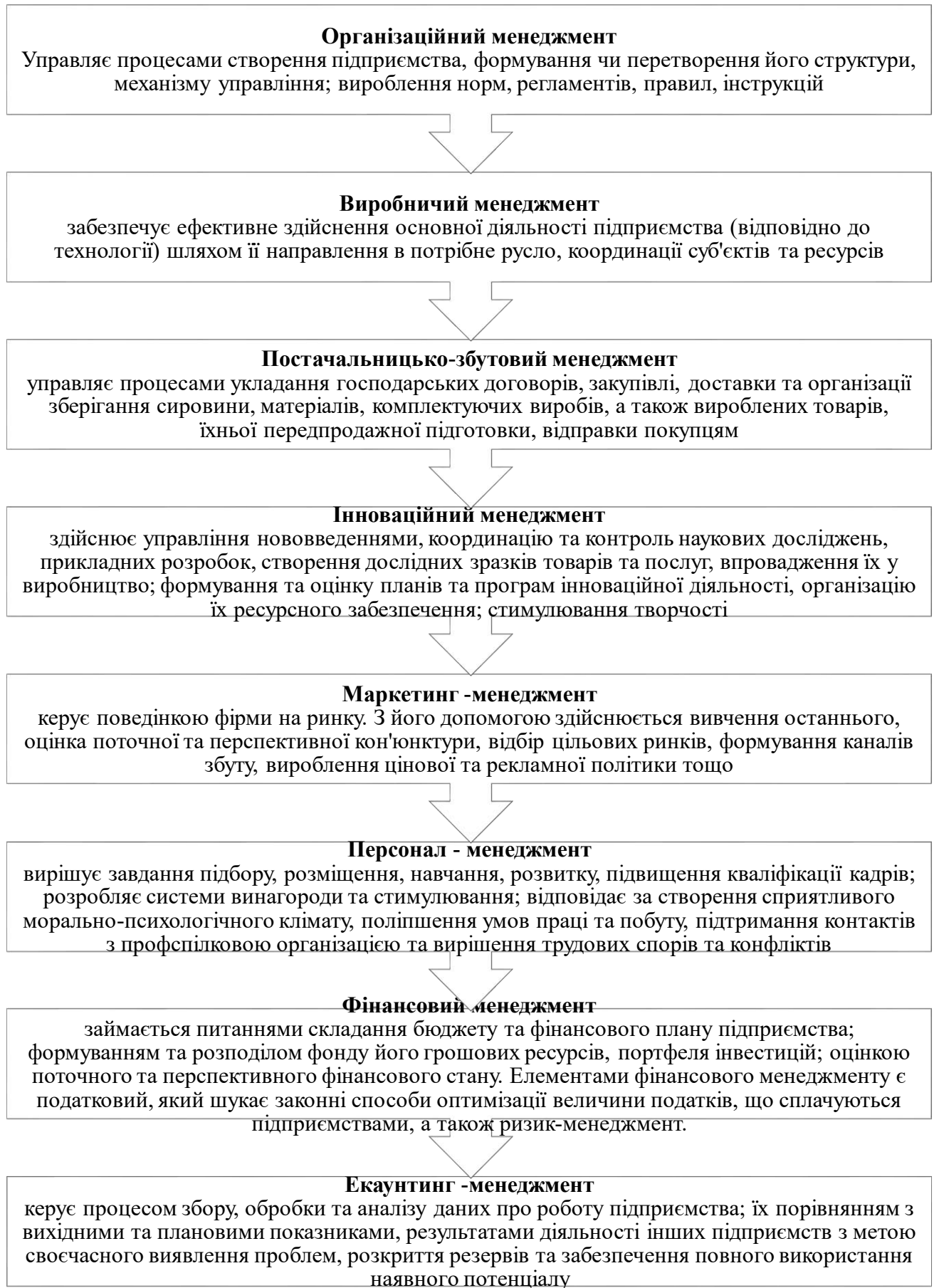


Рис.1.2 Види менеджменту [13, С.101]

Якщо розглядати цілі та завдання менеджменту стосовно окремих підприємств, то зауважимо, що ціль – це фундаментальне поняття теорії управління. Ціль підприємства визначає концепцію його розвитку та основні напрями ділової активності. З позиції менеджменту ціль представляє собою бажаний стан об'єкта управління через певний проміжок часу, а формування цілей (цілепокладання) відноситься до найважливішої частини методології менеджменту. Відповідно до цього, вирішення питань цілепокладання менеджер підприємства повинен здійснювати на основі системного підходу, спираючись на професійну компетентність, досвід, інтуїцію тощо [14, С.75].

Завдання менеджменту підприємств є підцілями, що досягаються за допомогою однієї або кількох робіт, або частини роботи, яка повинна бути виконана в обумовлені терміни у процесі управління підприємством. Слід зазначити, що такі завдання ставляться не окремому працівнику, а його посаді, тобто відповідно до розподілу обов'язків керівництвом у штатному розкладі підприємства для кожної посади вказується виконання одного чи групи завдань, завершення яких розглядається як необхідний внесок у досягнення цілей підприємства [15, С.270].

Отже, головні завдання менеджменту підприємства полягають у наступному (рис.1.3):

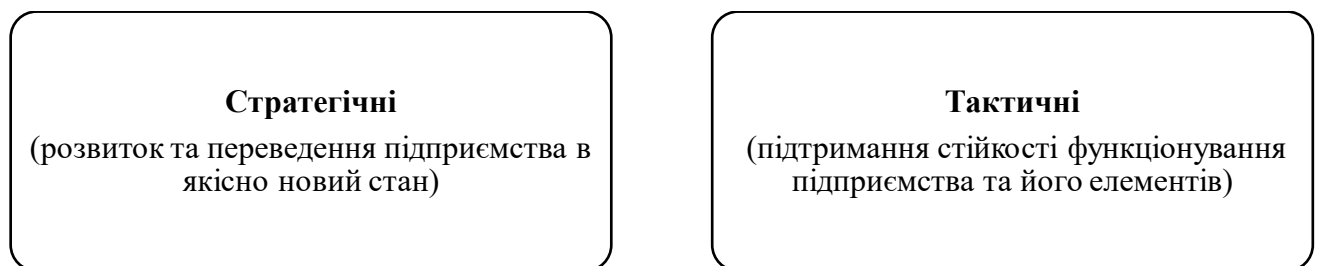


Рис.1.3 Основні завдання менеджменту підприємства [16. С.89]

Ці завдання вирішуються у межах трьох видів менеджменту:

1.Загального (постановка цілей, вироблення стратегії, шляхів розвитку, вирішення організаційних питань, контроль).

2. Лінійного (управління поточною діяльністю основних та допоміжних підрозділів).

3. Функціонального (управління вирішенням загальнофірмових завдань, планування, наукові дослідження та ін.) [17, С.115].

Залежно від періоду, на який орієнтується управлінська діяльність, виділяють наступні види менеджменту підприємств (рис.1.4).

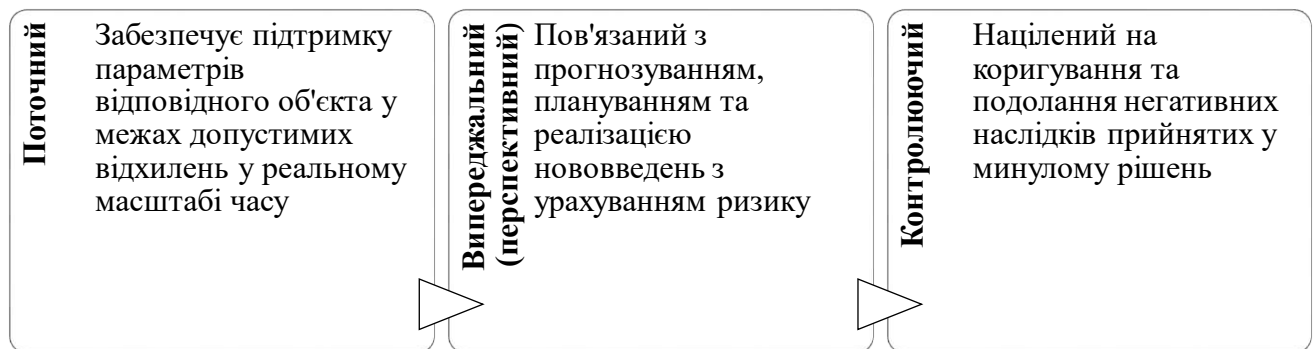


Рис.1.4 Види менеджменту підприємств залежно від періоду, який орієнтується управлінська діяльність [18, С.46]

Якщо розглядати менеджмент як систему, то така система описує спосіб, яким підприємства організують свої структури та процеси, щоб діяти систематично, забезпечувати безперебійність виконуваних процесів і досягати запланованих результатів. Таким чином, система менеджменту підприємств забезпечує систематичне та безперервне покращення його діяльності за допомогою чітких правил, ролей та процесів.

Системи менеджменту можуть використовуватися у всіх галузях – залежно від того, де працює підприємство та яких цілей необхідно досягти. Сучасні системи менеджменту зазвичай слідує циклу PDCA – планування, реалізація, огляд та покращення (Plan-Do-Check-Act) [19, С.102].

Сучасні системи менеджменту підприємств відповідно до стандартів ISO наслідують одну логіку, так звану структуру високого рівня, але охоплюють різні аспекти. Найбільш широко використовується всесвітньо відомий стандарт ISO 9001 системи менеджменту якості. Інші відомі системи менеджменту:

ISO 9001 – Управління якістю

ISO 14001 – Екологічний менеджмент

ISO 22000 – Безпека харчових продуктів

ISO 26000 – Управління сталим розвитком

ISO 27001 – Інформаційна безпека

ISO 50001 – Управління енергоспоживанням [20, С.45].

Там, де системи менеджменту дійсно практикуються та постійно розвиваються, вони допомагають підприємству уникати помилок, виявляти можливості, ризики діяльності та задовольняти вимоги всіх зацікавлених сторін. У той же час вони полегшують адаптацію до умов, що постійно змінюються, особливо під час дії воєнного стану.

Далі слід зазначити кілька важливих особливостей сучасної вітчизняної системи менеджменту промислових металургійних підприємств. Зауважимо, що вітчизняна металургійна галузь є однією із ключових у промисловості України. Більше 70% вітчизняних металургійних підприємств є містоутворюючими, а їх продукція є затребуваною кінцевими споживачами, а також для подальшої переробки на підприємствах машинобудування, металообробки та інших об'єктах виробничої інфраструктури, і навіть цифровізації виробничої діяльності [21, С.265]. Ефективна діяльність підприємств даної галузі неможлива без застосування сучасних механізмів системи менеджменту. При цьому сучасна парадигма менеджменту відповідно до базового стандарту ISO 9001-2015 «Системи менеджменту якості. Вимоги» зумовлює необхідність одночасного та рівноцінного розвитку всіх напрямків системи менеджменту підприємств галузі [20, С.43]. Це пов'язано з тим, що на сьогоднішній день ринок металопродукції висуває жорсткі вимоги до виробників та постачальників такої продукції, а споживачі, у свою чергу, вимагають наявності сертифікованої системи якості. Ігнорування подібних вимог призводить до втрати потенційних замовників. Отже, для споживачів наявність у металургійного підприємства сучасної системи менеджменту якості є своєрідною гарантією, що вказує на те, що

підприємство в повному обсязі здатне виконати вимоги контракту, забезпечивши стабільну якість продукції.

Разом з тим існуюча практика показує, що частина процесів традиційних систем менеджменту якості металургійних підприємств переважають над іншими, не менш важливими процесами, та викликають суттєві протиріччя та дисонанс у корпоративній системі управління. Зазначена проблема виникає через відсутність ефективних інструментів визначення причинно-наслідкових зв'язків для оцінки впливу окремих видів діяльності на якість процесів та продукції цих підприємств, а також меж такого впливу. Наслідком цього є відсутність розуміння значимості рівноцінного та рівноважного розвитку всіх напрямків системи менеджменту металургійного підприємства, а не тільки менеджменту якості. Виділена суперечність носить галузевий характер і вимагає якнайшвидшого та ефективного вирішення [22, С.100].

Таким чином, ефективність діяльності сучасного металургійного підприємства можна оцінити за технічним рівнем виробництва, швидкістю та ступенем впровадження інновацій, а також по тому, як сприймаються прогресивні технологічні ідеї та яка результативність політики у цій сфері. При цьому саме розробка та використання різних підходів до формування системи менеджменту металургійного підприємства, що відповідає правильно поставленим завданням та цілям щодо ефективності діяльності, сприяє досягненню перерахованих пріоритетів.

1.2 Підходи до формування системи менеджменту металургійного підприємства

У науковій літературі розглядаються кілька підходів до формування системи менеджменту підприємств, у тому числі металургійних: стратегічний, функціональний, системний та ситуаційний (рис.1.5).

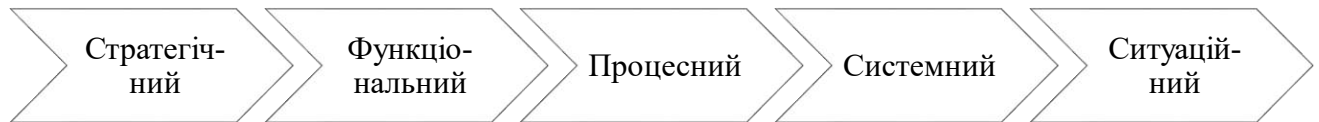


Рис. 1.5 Основні підходи до формування системи менеджменту металургійних підприємств [23, С.75]

Так, ключовим аспектом формування системи менеджменту металургійних підприємств є грамотна реалізація стратегічного підходу, основною метою якого є забезпеченні стійкої конкурентної переваги та адаптації цих підприємств до зовнішніх умов, що постійно змінюються. Це вимагає як глибокого аналізу внутрішніх ресурсів компанії, так й прогнозування зовнішніх змін, що дозволяє визначити найефективніші стратегії розвитку. Розробка стратегії включає визначення місії, бачення та основних цінностей підприємства, що є фундаментом для всіх наступних стратегічних рішень [24].

Наукову школу менеджменту (управління), адміністративну школу та школу відносин між людьми, на нашу думку, можна розглядати як функціональний підхід до формування системи менеджменту підприємств.

Процесний підхід до формування системи менеджменту підприємств полягає у використанні наскрізних бізнес-процесів підприємства, які «перетинають» межі функціональних підрозділів, внаслідок чого «руйнуються» бар'єри між підрозділами, тобто, у кінцевому підсумку, пов'язується в єдине ціле вся діяльність структурних підрозділів.

Системний підхід до формування системи менеджменту – це сучасний інструмент підвищення ефективності управління, який дозволяє оперативно знаходити нові, нестандартні варіанти вирішення проблем, швидко та чітко досягати поставленої мети, піднімати командний дух у колективі, що особливо актуально для бізнесу. Згідно з визначенням системного підходу, досягнення цілей для підприємства обумовлено сукупністю багатьох факторів, що впливають на його роботу. При цьому рішення не можуть ґрунтуватись на

результатах діяльності окремих елементів, а приймаються з урахуванням комплексного аналізу всіх складових компонентів. У менеджменті металургійних підприємств цей підхід знайшов застосування у розробці стратегії розвитку компаній, планування бізнес-процесів, прийняття управлінських рішень та контролю за виконанням завдань, поставлених співробітникам [25, С.170].

Ситуаційний підхід до формування системи менеджменту підприємств розглядає систему факторів, що впливають на підприємство та формують певну ситуацію, яка визначає умови забезпечення сталого розвитку підприємства [25, С. 271].

У рамках розглянутих підходів до формування системи менеджменту підприємств використовуються різні методи, які визначають ефективність системи управління металургійними підприємствами та позначаються на досягненні стратегічних цілей цих підприємств. Однак практика показує, що використовуються, насамперед, методи менеджменту, які історично склалися для даного підприємства і тільки у поодиноких випадках починають застосовуватися елементи сучасного стратегічного менеджменту.

Далі більш детально зупинимося на інструментах стратегічного підходу до формування системи менеджменту металургійних підприємств, що можна використати для проведення аналізу їх внутрішнього та зовнішнього середовища, особливо актуального в умовах війни. Зауважимо, що не всі дані інструменти є, по-перше, доступними для даних підприємств, по-друге, адаптованими під вітчизняні реалії. При цьому зовнішнє та внутрішнє середовище тісно взаємопов'язані та доповнюють одне одного, тому необхідно постійно проводити їх оцінку для ефективного функціонування підприємства та вдосконалення його існуючої стратегії [26, С. 271].

Внутрішнє середовище металургійного підприємства є частиною зовнішнього середовища, яке перебуває у межах підприємства та включає (рис.1.6).



Рис. 1.6 Елементи внутрішнього середовища металургійного підприємства [25, С. 171]

Фактори внутрішнього середовища схильні до змін, їх можна вчасно проконтролювати на відміну від зовнішнього середовища, яке можна розділити на дві складові – макро та мікро середовище (рис.1.7).



Рис. 1.7 Компоненти зовнішнього середовища металургійного підприємства [25, С. 172]

У теорії стратегічного аналізу існує досить багато методів оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища підприємств. Найбільш поширеними є SWOT-аналіз, PEST-аналіз та Модель 5 сил конкуренції Портера.

SWOT-аналіз передбачає оцінку основних сильних сторін підприємства, приділяє підвищену увагу слабким сторонам, оскільки вони вимагають коригуючих дій. Також аналізуються зовнішні сприятливі можливості і загрози, оскільки ефективна стратегія підприємства має сприяти накопиченню позитивних можливостей та захист від можливих загроз [18, С. 111].

До методів комплексної оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства відносять і PEST-аналіз, який застосовують для того, щоб вибрати та визначити «критичні» показники для підприємства, за допомогою діагностики факторів макросередовища. До складу PEST-аналізу входять: Р – політико-правові фактори, тобто вплив з боку держави та законодавства, Е – економічні фактори, що відображають коливання в економіці, S – соціокультурні фактори, що залежать від населення з їх перевагами та культурними цінностями, Т – технологічні фактори, що відображають вплив науково-технічного прогресу. Після виявлення всіх факторів проводиться їх оцінка, яка показує, який з них найбільше впливає на діяльність компаній та відбувається зміна її стратегії на основі одержаних висновків [16, С. 71].

Конкурентний аналіз за моделлю «П'ять сил» М. Портера проводиться шляхом аналізу детермінант п'яти зовнішніх сил (ринкова влада постачальників; ринкова влада покупців; влада існуючих конкурентів; загроза появи нових конкурентів; загроза появи товарів-субститутів). Аналіз включає присвоєння кількісних показників детермінантам п'яти сил шляхом експертної оцінки та аналіз сильних та слабких сторін поточної конкурентної ситуації підприємства, а також можливих компенсаційних заходів [16, С. 72].

Розглянуті методики проведення аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища металургійних підприємств найчастіше використовуються у вітчизняній практиці. У науковій та практичній літературі також описуються методи багатокритеріальних бальних оцінок, експертних оцінок, статистичного

аналізу, які дозволяють зробити більш точний аналіз на основі відповідних кількісних показників та оцінок [26, С. 271].

Також, аналізуючи методи менеджменту з точки зору їх практичного застосування на сучасних вітчизняних металургійних підприємствах, доцільно поділити їх на три групи: організаційно-адміністративні, економічні та соціально-психологічні (рис.1.8).



Рис. 1.8 Основні методи формування системи менеджменту металургійних підприємств [18, С. 105]

В межах організаційно-адміністративних методів формування системи менеджменту металургійних підприємств виділяють:

- організаційно-стабілізуючі управлінські методи (формують основу трудової активності, включають нормування робочих процедур і необхідних результатів, складання виробничих регламентів, інструктування співробітників тощо);
- методи дисциплінарного впливу (спрямовані на підтримку порядку всередині компанії, передбачають використання, зокрема, доган, стягнень та інших методів дисциплінарного впливу);
- розпорядчі методи (застосовуються для адаптації бізнесу до змінних умов роботи, а також для коригування раніше втрачених елементів в організації виробничої діяльності, включають, зокрема, розпорядження, додаткові накази та інструкції до раніше випущених регламентів для співробітників тощо) [25, С.156].

Економічні методи формують взаємодію між структурними елементами підприємства, використовуючи при цьому матеріально-грошові ресурси. До

подібних методів управління належать, зокрема, оплата праці співробітників на базі даних обліку робочого часу або на основі фактичних результатів трудової діяльності; формування та використання фондів розвитку підприємств; кредитування; політика ціноутворення; інвестиційна активність тощо [27, С.249].

Соціально - психологічні методи спрямовані на розвиток принципів ефективної взаємодії між членами колективу, а також на підвищення продуктивності праці шляхом впливу на окремих працівників. До групи цих інструментів входять командотворчі заходи, заходи щодо формування та підтримки сприятливого мікроклімату всередині колективу та дії, пов'язані з потребою у саморозвитку та розкритті потенціалу співробітників [28, С.50].

Також залежно від ступеня залучення виділяють ручні та системні методи менеджменту підприємств, кожен з яких підходить для певних ситуацій та умов його діяльності. Так, системні методи не вимагають прямої координації з боку керівної ланки підприємства, так як базуються на загальних правилах, регламентах та нормах, знайомих усім учасникам трудового колективу. Ручні методи менеджменту зазвичай застосовують для вирішення нестандартних проблем, і їх використання неможливе без глибокого залучення з боку керівного апарату [29, С.75].

Отже, формування системи менеджменту металургійних підприємств та вибір методів для адміністративного, економічного чи соціально-психологічного впливу здійснюється на індивідуальній основі. Набір використовуваних технологій менеджменту може періодично змінюватися залежно від цілей і наявних у підприємства ресурсів.

Порівняльна характеристика застосовуваних на практиці груп методів менеджменту дозволяє визначити їх основні характерні риси та умови застосування у різних підходах до управління, що існують на сучасних металургійних підприємствах (рис. 1.9).

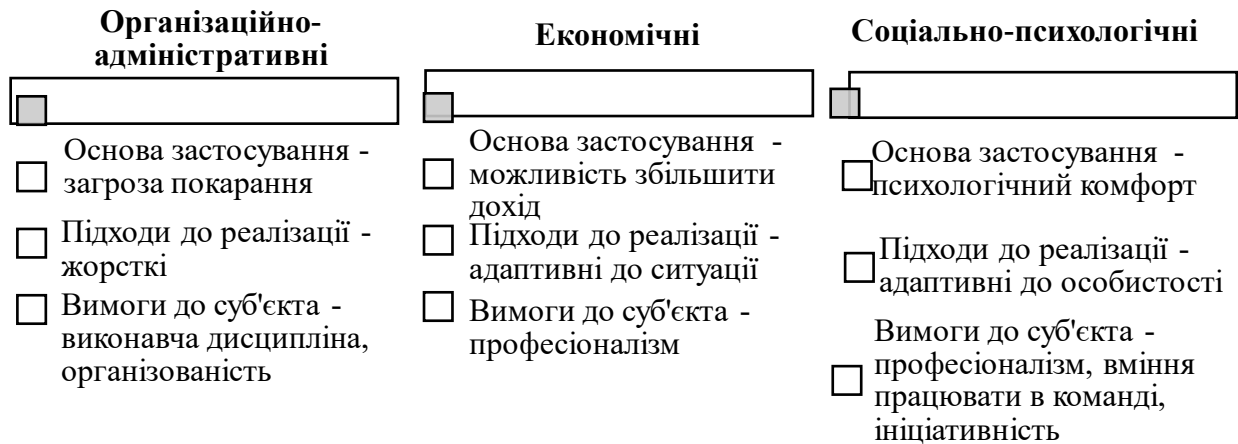


Рис.1.9 Підходи до застосування різних методів при формуванні системи менеджменту металургійних підприємств [29, С.115]

Далі проведемо порівняльну характеристику застосовуваних на металургійних підприємствах підходів до формування системи менеджменту та організаційно-адміністративних методів (табл.1.1)

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика застосування організаційно-адміністративних методів менеджменту та різних підходів до формування системи менеджменту металургійного підприємства*

Функціональний підхід	Процесний підхід	Системний підхід	Ситуаційний підхід
Поділ праці за видами діяльності та функціями, система управління є вертикально структурованою, виконання співробітники виконують одну або кілька подібних простих операцій на основі чіткої регламентації праці	Відповідальність за якість виконання окремого процесу, горизонтальна структура з визначеною відповідальністю за кожен бізнес-процес, виконання різних функцій, що вимагають професійних знань та творчого підходу до вирішення проблем	Визначаються та формулюються цілі функціонування системи, визначаються вимоги, яким має задовольняти система, формулюються підсистеми та організація їх у єдину систему	Підприємство має забезпечити об'єктивну оцінку загальної ситуації, визначити напрями можливої її зміни, встановити цілі сталого розвитку підприємства, забезпечити діяльність підприємства щодо реалізації цих цілей, встановити фактори, які можуть чинити на ситуацію значний вплив, але при цьому мають керованість з боку менеджменту забезпечити формування сприятливішої ситуації

*Примітка. Складено автором

Порівняльні характеристики підходів до формування системи менеджменту підприємства та організаційно-адміністративних методів виявили діаметрально протилежні дії менеджменту при зміні підходів до формування його системи. Так, при переході від функціонального управління до процесного вертикальні зв'язки управління повинні бути замінені на горизонтальні.

Цілі діяльності підприємства, що формуються при системному підході, при ситуаційному замінюються на напрями можливої зміни ситуації. Такі кардинальні зміни у діях менеджменту металургійного підприємства, спричинені зміною підходів до формування системи управління, практично унеможливають впровадження сучасних методик удосконалення такої діяльності, оскільки це пов'язано з навчанням всього персоналу одночасно і з різкими змінами в організаційній структурі підприємства.

Розглядаючи застосування економічних методів при різних підходах до формування системи менеджменту підприємств (табл. 1.2), також відзначаються значні відмінності у формуванні, насамперед, мотиваційної системи.

Таблиця 1.2

**Порівняльна характеристика застосування економічних методів
при різних підходах до формування системи менеджменту металургійного
підприємства***

Функціональний підхід	Процесний підхід	Системний підхід	Ситуаційний підхід
Зацікавленість у результатах виконання посадових обов'язків, або функцій підрозділу	Зацікавленість у якості як виробничого, так і трудового процесів	Мотивація персоналу щодо виконання цілей і завдань підприємства шляхом системи преміювання, вручення листів подяки та інших форм матеріального та нематеріального стимулювання	Сучасна система бонусів для успішних співробітників, яка припускає не тільки економічні, а й соціальні «мотиватори»

*Примітка. Складено автором

Якщо при функціональному підході до формування системи менеджменту підприємства не передбачається персональна оцінка діяльності працівника за

економічними показниками, то при ситуаційному підході винагорода працівника залежить від персональної оцінки його діяльності.

Розглядаючи методичні підходи до застосування соціально-психологічних методів за різними підходами до формування системи менеджменту підприємств, слід відзначити їх зростаючу роль від функціонального до ситуаційного підходу (Додаток А).

Якщо припустити, що в історичній перспективі металургійне підприємство, починаючи з функціонального підходу, у процесі зростання переходить до застосування процесного підходу, удосконалюючи свою діяльність за допомогою системного підходу, а потім застосовує ситуаційний підхід, то в такому разі не повинно виникати нерозв'язних проблем у застосуванні вдосконалених методів менеджменту. Проте практика діяльності цих підприємств не дає можливість стверджувати, що функціональний підхід повністю заміщається процесним, а процесний – системним. Мова, швидше за все, йде про дифузії елементів методів менеджменту до різних підходів при формуванні його системи.

Як наслідок, у сучасній науковій літературі з'явилися дослідження про доцільність застосування гібридного підходу до формування системи менеджменту підприємства, наприклад, у рамках функціонального підходу пропонується використання елементів процесного підходу, а в рамках системного може використовуватися процесний підхід тощо [30, С.120].

Дослідивши застосовувані підходи до формування системи менеджменту металургійного підприємства, а також відповідні методи менеджменту в рамках окремих підходів, вважаємо за доцільне виділення функціонального та процесного підходу до організуючої категорії системного та ситуаційного підходів (Додаток Б).

У кожному з підходів до формування системи менеджменту металургійного підприємства є різний ступінь задіяння груп методів управління, що і визначає, на нашу думку, домінуючий підхід до управління таким підприємством, який позначається на результативності і ефективності

застосовуваних методів менеджменту. Ми вважаємо, що системний і ситуаційний підходи до формування системи менеджменту металургійного підприємства відрізняються від функціонального та процесного насамперед тим, що останні не мають описаних критеріїв, за якими можна було б зробити висновок про успішність системи менеджменту підприємства. Разом з тим, у функціонального та процесного підходів є інструмент, за допомогою якого здійснюється оцінка управлінської діяльності, а у системного та ситуаційного підходів до управління їх немає (явно не вказано).

Саме тому ми пропонуємо поєднати підходи до формування системи менеджменту металургійного підприємства наступним чином: функціональний – процесний, системний – ситуаційний. Дана пропозиція не дає підстав для висновку, який із підходів до формування системи менеджменту металургійного підприємства є найефективнішим і результативнішим для окремого підприємства, однак можна стверджувати, що кожен з них має свої переваги і недоліки, які ми можемо свідомо використовувати для підвищення ефективності застосування окремих методів менеджменту на практиці.

Таким чином, запропонований підхід дозволяє об'єднати функціональний (комплексна функція будується з елементарних функцій), процесний (комплексна функція в певному сенсі є процесом) та системний (комплексну функцію оцінюють у контексті теорії систем) підходи до формування системи менеджменту на підприємстві, що дозволить уникнути недоліків, властивих даним окремим підходам, та скористатися їх перевагами.

Також важливим елементом системи менеджменту металургійного підприємства є його організаційна структура управління, під якою розуміється склад, взаємодія, підпорядкованість, зокрема, розподіл робіт за підрозділами і управлінськими ланками, між якими формуються певні відносини, пов'язані з реалізацією владних повноважень, потоків розпоряджень, інформації тощо [31, С.102]. Особливості організаційного забезпечення побудови цієї системи розглянемо у наступному розділі роботи.

1.3 Організаційне забезпечення побудови системи управління металургійним підприємством

Як вже зазначалося, система управління підприємством – це сукупність взаємозалежних і взаємопов'язаних елементів, що забезпечують життєздатність підприємства. Вона є досить складним механізмом, який спрямовує суб'єкт господарювання до досягнення поставлених цілей і стратегічних завдань. Якщо управління підприємством – це безперервний процес впливу на всі складові елементи його діяльності з метою отримання максимальної користі з наявних у підприємства ресурсів, то система управління являє собою набір методів та інструментів, за допомогою яких цей процес здійснюється [31, С.140].

Щоб краще зрозуміти сутність системи управління металургійним підприємством, розглянемо організаційне забезпечення її побудови. Почнемо з того, що в управлінні і менеджменті використовуються одні й ті ж категорії, до яких належать такі поняття, як «об'єкт і суб'єкт управління», «прямі та зворотні зв'язки», «система управління», «зовнішнє середовище». Так, об'єкт управління – це керована підсистема, тобто те, чим керують (галузь, підприємство, підрозділ тощо). Суб'єкт управління – це підсистема, що управляє, тобто те, що керує (апарат управління галуззю, підприємством, підрозділом) [33, С.120].

Між суб'єктом та об'єктом управління існують прямі та зворотні зв'язки. Прямий зв'язок – це команда, що надходить від суб'єкта до об'єкта управління. Зворотній зв'язок – це інформація, що надходить від об'єкта до суб'єкта управління, про виконання команд та стан об'єкта управління.

Характерною особливістю металургійних підприємства є те, що як суб'єктом, так і об'єктом управління виступають люди. Отже, такі підприємства можна розглядати як соціальну систему управління, а відносини управління, які складаються у цій системі, – як частину виробничих відносин.

Кожна система управління тісно пов'язана із середовищем, в якому вона існує. Навколишнє (зовнішнє) середовище – це все те, що оточує підприємство:

постачальники і покупці, конкуруючі підприємства, економічна і політична ситуація тощо.

У свою чергу, і підприємство впливає на навколишнє середовище, коли виробляє та реалізує свої товари та послуги [34, С.55]. У багатьох літературних джерелах виділяють також і внутрішнє середовище підприємства, яке складають цілі, завдання, технології, структура управління та люди (рис. 1.10).

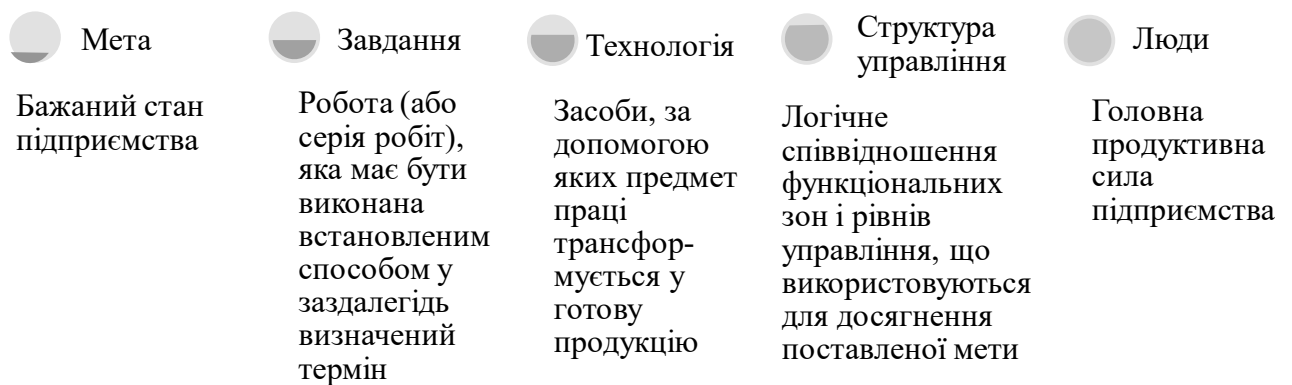


Рис. 1.10 Внутрішнє середовище менеджменту металургійного підприємства [35, С.90]

Далі більш детально розглянемо суб'єктів організаційного забезпечення системи управління металургійним підприємством. Так, їхню роль виконують представники керівної ланки підприємства (рис. 1.11).



Рис. 1.11 Суб'єкти системи управління металургійним підприємством [31, С.189]

Об'єктами організаційного забезпечення системи управління металургійним підприємством виступають ті елементи, діяльність яких підпорядкована вищим структурам (рис.1.12).

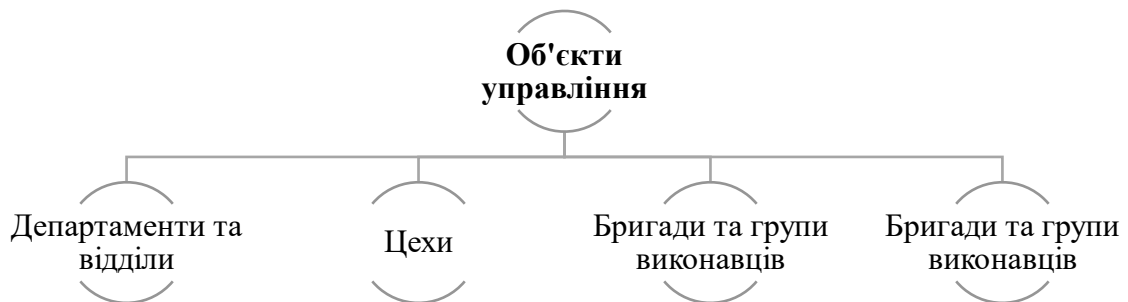


Рис. 1.12 Об'єкти системи управління металургійним підприємством [31, С.190]

Ці штатні одиниці безпосередньо беруть участь у виробничому процесі, але рішень, які впливають на управління господарською діяльністю та розвиток бізнесу, не приймають. Вони мають обмежений спектр повноважень, який визначає обов'язки кожного співробітника.

Отже, структура організаційного забезпечення системи управління металургійним підприємством складається із двох підсистем (рис.1.13):

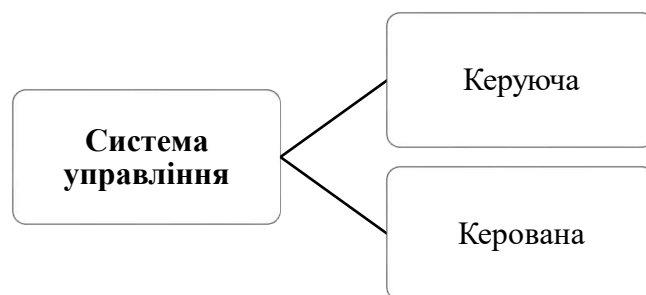


Рис.1.13 Структура організаційного забезпечення системи управління металургійним підприємством

Однак не варто вважати, що її вплив спрямований лише на співробітників, а ціль функціонування зводиться лише до підвищення продуктивності їх праці.

Ефективність діяльності металургійного підприємства залежить від того, наскільки успішно вибудовані принципи системи управління всередині різних взаємозалежних частин, зокрема, у маркетинг та рекламу, процес виробництва, фінанси та матеріальне забезпечення, кадровий резерв тощо. Всі ці елементи також входять до загальної структури організаційного забезпечення системи управління металургійним підприємством, яку слід розглядати як сукупність служб і каналів комунікації, що забезпечують задане функціонування та стабільний розвиток підприємства.

Як бачимо, структура організаційного забезпечення системи управління металургійним підприємством має складну будову. Вона поєднує в собі методи, технології, процедури, принципи та органи управління підприємством. Концепція системи менеджменту підприємства вважається організованою ефективно, якщо визначено такі основні її умови (рис.1.14):



Рис.1.14 Концепція системи менеджменту металургійного підприємства
[36, С.52]

Структурно сформована та налагоджена система управління металургійним підприємством сприяє стабільному розвитку бізнесу, оскільки справляється з виконанням наступних значущих функцій (Додаток В).

Здійснення всіх цих функцій управління передбачає застосування цілого набору узгоджених дій, які призводять до досягнення поставленої перед підприємством мети.

Зауважимо, що справжня наукова революція, високі темпи технічного прогресу та повсюдна цифровізація значно вплинули на принципи організації систем управління підприємствами, зокрема, металургійними. Сьогодні методи прийняття системно значимих управлінських рішень активно змінюються, модернізуються і засоби моніторингу їх виконання. Так, з'явився новий формат роботи – так звана віддалена, а разом із нею прийшла і нова система контролю діяльності співробітників. Також коригуються і принципи управління фінансами, що пов'язано із використанням електронних методів взаєморозрахунків. Сформувалося таке поняття як тайм-менеджмент, яке диктує свої принципи розподілу ресурсів. Отже, класичний список завдань управління господарською діяльністю підприємств, у тому числі металургійних, можна доповнити наступними актуальними на сьогодні завданнями:

1. Збирання, обробка та зберігання масивів даних з можливістю забезпечення швидкого доступу до потрібної інформації для всіх співробітників.
2. Впровадження інновацій та розробка нових продуктів.
3. Створення сприятливого клімату всередині колективу, розробка методів мотивації, протидія конфліктним ситуаціям.
4. Організація ефективної взаємодії з іншими компаніями, в тому числі і за допомогою заходів маркетингової та рекламної активності [38].

Список цих тактичних цілей може коригуватися та розширюватися. Він формується під впливом таких характеристик, як масштаб підприємства, специфіка його роботи, особливості зовнішнього середовища, у якому доводиться функціонувати тощо. Не дарма сучасний менеджмент називають мистецтвом управління, порівнюючи його зі складною комбінаційною грою, що вимагає від учасників гнучкості, відкритості та доступу до нових засобів комунікації.

У питаннях організації системи управління керівники металургійних підприємств все рідше орієнтуються на теоретичні постулати, а дедалі частіше впроваджують власні механізми управління, засновані на актуальних ринкових реаліях та досвіді інших підприємств. Однак та модель, яка добре працює в одній

компанії, при впровадженні в іншу може не працювати. Тому організаційні структури, що використовуються в системі управління, можуть відрізнятися, а вибір оптимальної схеми і порядку управління залишається індивідуальним рішенням керівників підприємства, яке, як правило, базується на таких факторах як галузь діяльності, ступінь залучення до зовнішньоекономічної торгівлі, характеристики пропонованих товарів та послуг, покупна спроможність усередині ринкового сегмента, стратегічні цілі підприємства тощо.

Так, в Україні навіть усередині одного економічного сектора, зокрема, металургії, немає універсальних підходів до організації системи управління підприємствами галузі. Значна кількість регіонів з різними кліматичними, соціально-демографічними та культурними особливостями зобов'язує бізнес даної сфери підлаштовуватись під кон'юнктуру, відмовляючись від типових схем організації управління. Разом з тим можна виділити кілька ключових моделей, що входять до організаційної основи сучасного менеджменту металургійних підприємств (рис.1.15).

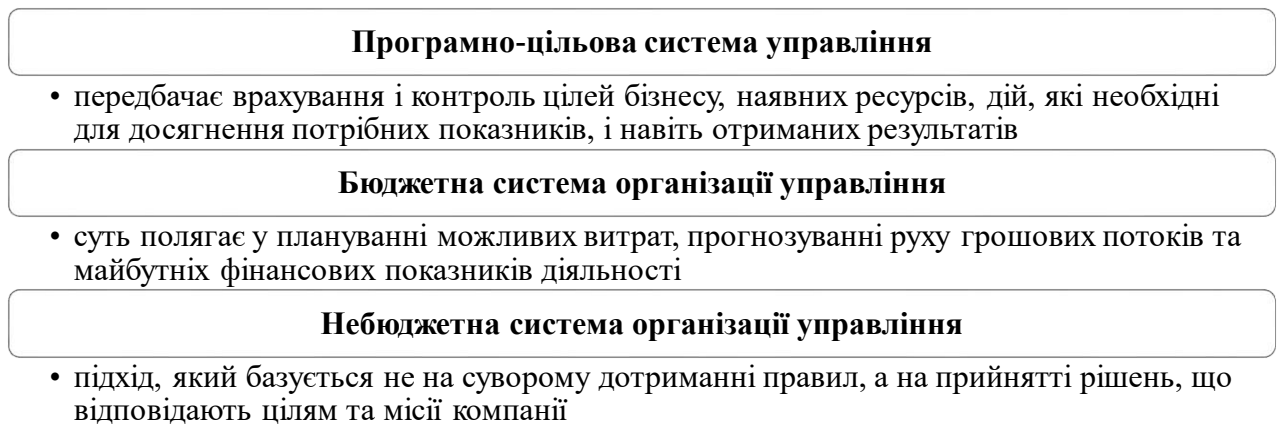


Рис. 1.14 Організаційна основа сучасного менеджменту металургійних підприємств [39, С.350]

Так, програмно-цільова система організації управління господарською діяльністю підприємств досить гнучка і ефективна, дозволяє досягти бажаного за мінімальних витрат, підходить для впровадження в роботу проєктів різного масштабу.

Але існують і певні недоліки такої системи: її застосування вимагає зразкового порядку в організації системи управління; усі цілі компанії мають бути обов'язково доведені до співробітників, які можуть брати участь у їх формуванні тощо [39, С.352].

Особливості організації управління з урахуванням бюджетування полягають у тому, що керівництву необхідно вміти чітко розмежовувати плани підприємства і наявні у нього ресурси. При впровадженні цієї моделі успіх досягається шляхом безпомилкового розрахунку фінансових показників, а її побудова ґрунтується на базі чітких регламентів, відступ від яких є неприпустимим. У результаті дана модель дозволяє досягти фінансової стійкості компанії, але позбавляє її гнучкості, знижуючи цим самим конкурентоспроможність [40, С.180].

Організація внутрішньокорпоративної управлінської діяльності з використанням небюджетної моделі передбачає високу внутрішню мотивацію з боку персоналу, а також потребує дотримання принципів прозорості та відповідальності. Велика увага приділяється плануванню, координації та заохоченню. Використання даної моделі робить компанію гнучкою, знижує її витрати, але потребує великої уваги щодо формування корпоративного духу і згуртованої команди однодумців [40, С.182].

Перелічені організаційні основи управління мають свої плюси та мінуси та підходять для реалізації різних стратегій і форматів ведення бізнесу металургійних підприємств. При виборі оптимальної основи управління важливо пам'ятати, що вона повинна сприяти формуванню такої діяльності, при якій зміни, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі, не скасовуватимуть цілей компанії, а призведуть лише до своєчасного коригування її проміжних завдань. Тільки в цьому випадку можна стверджувати, що в компанії закладені принципи ефективної системи управління.

Також зауважимо, що управління металургійним підприємством може будуватися з використанням різних методик та технологій. Принципи

організаційного забезпечення такого управління формуються поетапно, а основні кроки при побудові моделі управління виглядають так (рис. 1.15):

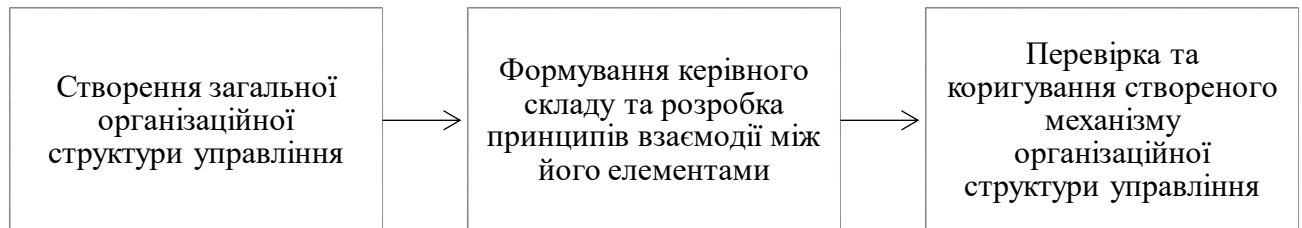


Рис.1.15 Алгоритм побудови організаційного забезпечення моделі управління металургійним підприємством [41, С.115]

За принципом підпорядкованості елементів система організації управління підприємством може бути вертикальною (ієрархічною) і горизонтальною (органічною). У першому випадку елементи нижчого рівня підпорядковуються тим, що знаходяться вище за них усередині структури. Якщо ж відділи розташовані на одному рівні управління, то між ними встановлюються горизонтальні зв'язки. Такі структурні одиниці підпорядковуються загальному керівному центру або генеральному директору [42, с.145]. Схематично такі організаційні структури управління наведені у Додатку Г.

Отже, від обраної структури управління залежить, наскільки ефективно підприємство досягатиме своїх цілей, як швидко будуть прийматися рішення та наскільки успішно різні відділи взаємодіятимуть один з одним. В умовах сучасного бізнесу металургійні підприємства все частіше вибирають такі моделі, які дозволяють поєднувати гнучкість в управлінні з високим ступенем контролю та відповідальності. Далі проаналізуємо три класичні види організаційних структур, а саме: лінійно-функціональну, дивізіональну та матричну. Так, лінійно-функціональна структура управління дозволяє оптимізувати взаємодію між лінійними та функціональними підрозділами підприємства, покращуючи управління проєктами та знижуючи навантаження на керівників. Це гібридна модель, де лінійні керівники забезпечують контроль за загальними процесами та

координацією роботи всіх відділів, що дозволяє зберігати стратегічну спрямованість управління, а функціональні підрозділи зосереджені на виконанні вузькоспеціалізованих завдань, що покращує операційну ефективність. Така структура дозволяє забезпечити баланс між стратегічними та оперативними цілями (рис.1.16).

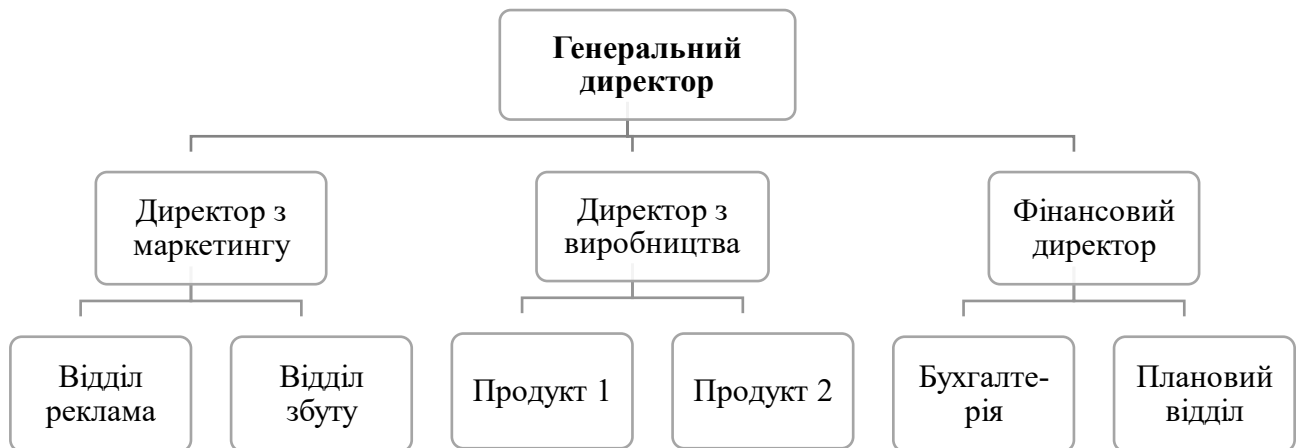


Рис. 1.16 Лінійно-функціональна організаційна структура управління металургійним підприємством [42, С.80]

Дивізійна структура заснована на організації підприємства та угрупованні її персоналу за проектами, видами продукції або територіальними географічними областями. У всіх дивізіонів чи сегментів є єдиний керівник (або штаб-квартира), який відповідає за стратегію та загальне планування, але оперативне управління у своїй галузі кожен дивізіон компанії веде самостійно. Відповідно всі результати діяльності керівників прив'язані до результатів відповідного сегмента (рис.1.17). Ця структура особливо зручна для великих металургійних компаній із розгалуженою мережею філій (географічне розподілення), декількома напрямками діяльності та різноманітними продуктами.



Рис. 1.17 Дивізіональна організаційна структура управління металургійним підприємством [41, С.111]

Матрична структура управління комбінує функціональність та дивізіональність чи проєктний характер діяльності. Тут співробітники звітують перед двома керівниками: за функціональною лінією та в рамках проєктів або розробки продуктів. Це забезпечує високу гнучкість та дозволяє ефективніше керувати ресурсами, особливо на проєктній основі, але може призводити до подвійного підпорядкування та конфліктів інтересів у процесах реалізації (Додаток Д). Ця структура досить поширена у компаніях, де часто виникає необхідність виділення проєктних груп на певний період для розробки нового продукту/послуги.

Отже, механізм ведення господарської діяльності окремого металургійного підприємства впливає на особливості функціонування всіх його відділів та підрозділів, а на його основі формуються принципи вирішення виробничих, адміністративних та фінансово-економічних завдань. Від того, наскільки грамотно побудована організаційна структура та принципи управління таким підприємством, залежить його фінансова стійкість та можливість до подальшого розвитку бізнесу. Тому вибір моделі ефективного управління для

підприємств галузі має фундаментальне значення. Як висновок зазначаємо, що універсальних рішень при цьому не існує, а тому при виборі відповідних методик і технологій організаційного забезпечення системи управління підприємством варто спиратися на дані аналізу актуальних ринкових потреб підприємства та наявних у його розпорядженні ресурсів.

Висновки до розділу 1

На основі розгляду теоретичних аспектів системи менеджменту металургійного підприємства робимо наступні висновки:

1. Аналіз сутності, змісту та складових системи менеджменту металургійного підприємства показав, що для більш глибокого розуміння цього терміну необхідно розглянути його з різних точок зору (як процес; як міждисциплінарна галузь наукової діяльності; як вид людської діяльності та як керуючу підсистему. В результаті виділені такі види менеджменту як організаційний, виробничий, постачальницько-збутовий, інноваційний, фінансовий, а також маркетинг, персонал та екаунтинг - менеджмент, визначені їх характерні риси і особливості. Конкретизовані головні завдання менеджменту металургійного підприємства, у тому числі в умовах воєнного стану. Встановлено, на даний час на підприємствах галузі переважає система менеджменту якості, що викликає суттєві протиріччя у їх корпоративній системі управління. Наслідком цього є відсутність розуміння значимості рівноцінного та рівноважного розвитку всіх напрямків системи менеджменту металургійного підприємства, а не тільки менеджменту якості.

2. Розглянуті різні підходи до формування системи менеджменту металургійного підприємства (стратегічний, функціональний, процесний, системний та ситуаційний) і методи, які застосовуються у рамках цих підходів. Розглянута підсистема зовнішнього (макро та мікро) та внутрішнього середовища металургійного підприємства (виробництво, фінанси, кадри, маркетинг, загальне управління), а також методологія оцінювання системи

менеджменту підприємства з позиції стратегічного підходу (СВОТ-аналіз, РЕСТ аналіз, Модель 5 сил конкуренції Портера). Встановлено, що на металургійних підприємствах використовуються, насамперед, методи менеджменту, що історично склалися для окремого підприємства та які можна умовно поділити на три групи: організаційно-адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Визначені їх основні характерні риси та умови застосування у різних підходах до формування системи менеджменту металургійного підприємства. Проведена порівняльна характеристика застосовуваних на металургійних підприємствах підходів до формування системи менеджменту та організаційно-адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів. Наголошено на доцільності застосування гібридного підходу до формування системи менеджменту металургійного підприємства, наприклад, у рамках функціонального підходу пропонується використання елементів процесного підходу, а в рамках системного може використовуватися процесний підхід тощо.

3. В рамках аналізу організаційного забезпечення побудови системи управління металургійним підприємством розглянута її структура, виділені об'єкти та суб'єкти управління, сформована концепція системи менеджменту підприємств даної галузі. Виділені кілька ключових моделей, що входять до організаційної основи сучасного менеджменту металургійного підприємства (програмно-цільова система організації управління; управління з урахуванням бюджетування та з використанням небюджетної моделі). Розглянуті особливості лінійно-функціональної, дивізіональної та матричної організаційної структури управління вітчизняним металургійним підприємством. Побудовано алгоритм організаційного забезпечення моделі управління металургійним підприємством, розглянуто особливості вертикальних та горизонтальних організаційних структур управління підприємствами.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПрАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ»

2.1 Техніко-економічна характеристика підприємства

Приватне акціонерне товариство «Електрометалургійний завод «Дніпроспецсталь» імені О.Н. Кузьміна» (далі – ПрАТ «Дніпроспецсталь») є новим найменуванням Публічного акціонерного товариства «Електрометалургійний завод «Дніпроспецсталь» імені О.Н. Кузьміна», яке було правозаступником Відкритого акціонерного товариства «Електрометалургійний завод «Дніпроспецсталь» імені О.Н. Кузьміна», що було засноване рішенням Міністерства промисловості України від 31.03.1994 р. № 98 шляхом перетворення державного електрометалургійного заводу «Дніпроспецсталь» імені О.Н. Кузьміна у Відкрите акціонерне товариство Указом Президента України від 15.06.1993р. № 210 [43].

Зараз ПрАТ «Дніпроспецсталь» – найбільший виробник сортової нержавіючої сталі в Україні. Становлення та розвиток сучасного підприємства ПрАТ «Дніпроспецсталь» припало на початок будівництва металургійного гіганта «Дніпроокомбінат», коли було закладено фундамент «термички» цеху інструментальних сталей 20 червня 1931 р. 10 жовтня 1932 р. було проведено першу плавку в електросталеплавильної печі, і цех інструментальних сталей було перейменовано на Завод інструментальних сталей [43].

У жовтні 1939 р. Завод інструментальних сталей було виділено зі складу комбінату «Запоріжсталь» в окреме підприємство – завод «Дніпроспецсталь». Ще в довоєнний період завод досягнув проєктної потужності, проте в роки війни був майже повністю зруйнований і вже після відбудований як практично новий завод, проєктна потужність якого з виробництва сталі складала 1,5 млн тон на рік [43].

За часів Радянського Союзу високоякісна сталь заводу йшла на потреби оборонного комплексу. Підприємство входило до об'єднання «Союзспецсталь», виділялось виробництвом високоякісної електросталі, особливо нержавіючої, підшипникової, інструментальної, легованої конструкційної та швидкоріжучої, а також жаростійких прецизійних сплавів. Із сталі, що виплавлялась на заводі, виготовлені вузли та деталі для космічних кораблів [43].

Ще в 1991 р. продукція підприємства отримала сертифікат якості Товариства технічного нагляду «ТЮФ» (Берлін-Брандербург), неодноразово підтверджувався високий рівень технології та якості металопродукції заводу. За 1999 р. понад 57% продукції підприємства поставлялося в 20 країн-експортерів. Серед них: Англія, Австрія, Німеччина, Італія, Іспанія, ПАР, США, Канада, Кіпр, Франція, Мексика, Ізраїль, Туреччина та інші [43].

За даними НДУ на 2024 рік, акціями ПрАТ «Дніпроспецсталь» володіють компанії Wenox Holdings Ltd. – 47,1128%, Boundryco Ltd. – 11,0131%, Gazaro Ltd. – 16,5197%, Crascoda Holdings – 6,6826% та Middleprime Limited – 9,7901% (усі – Кіпр) [43].

Географічне розташування заводу сприятливе для виробничої діяльності – близьке розташування більшості джерел надходження основних матеріалів (феросплавні, машинобудівні та металургійні підприємства – постачальники металобрухту та чушкового чавуну), енергії (Дніпро ГЕС, Запорізька ГРЕС), наявність під'їзних колій та автошляхів, можливість використання водного транспорту, розвиненої наукової бази [43].

Основні постачальники ПрАТ «Дніпроспецсталь»:

- металобрухту – підприємства «Вторчермету» Запорізької, Дніпропетровської, Київської, Хмельницької, Тернопільської областей;
- феросплавів – Запорізький та Нікопольський заводи феросплавів; Пабужський феронікелевий завод; ПАТ «Укрграфіт» м.Запоріжжя; ПАТ «Запоріжвогнетрив» та ін. [43]

Продукція компанії представлена наступними групами (рис.2.1).

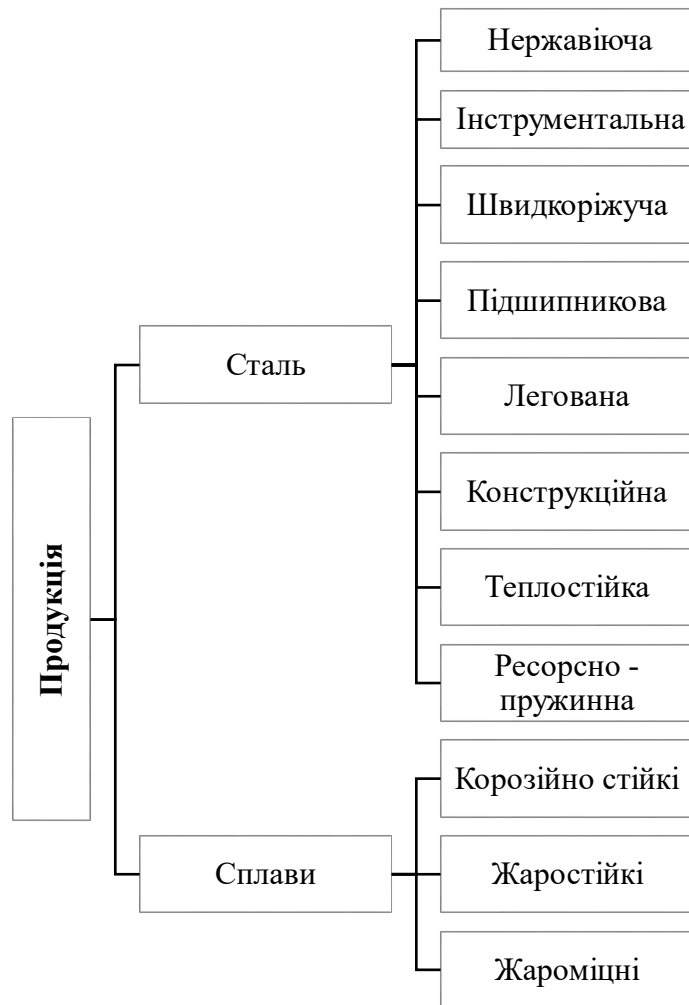


Рис. 2.1 Продуктовий портфель ПрАТ «Дніпрспецсталь» [43]

Відокремленими підрозділами та дочірніми підприємствами ПрАТ «Дніпрспецсталь» є (рис.2.2).

Продукція Групи має попит більш ніж в 30 країнах світу, а споживачами продукції є близько 250 компаній. На ринок України поставляється 78% від загального обсягу продаж підприємства, на експорт відповідно 22%. Найважливіші ринки збуту: Західна Європа – 47%, Північна і Південна Америки – 27%, східна Європа 23%, решта розподіляється на Далекий і Близький Схід [43].

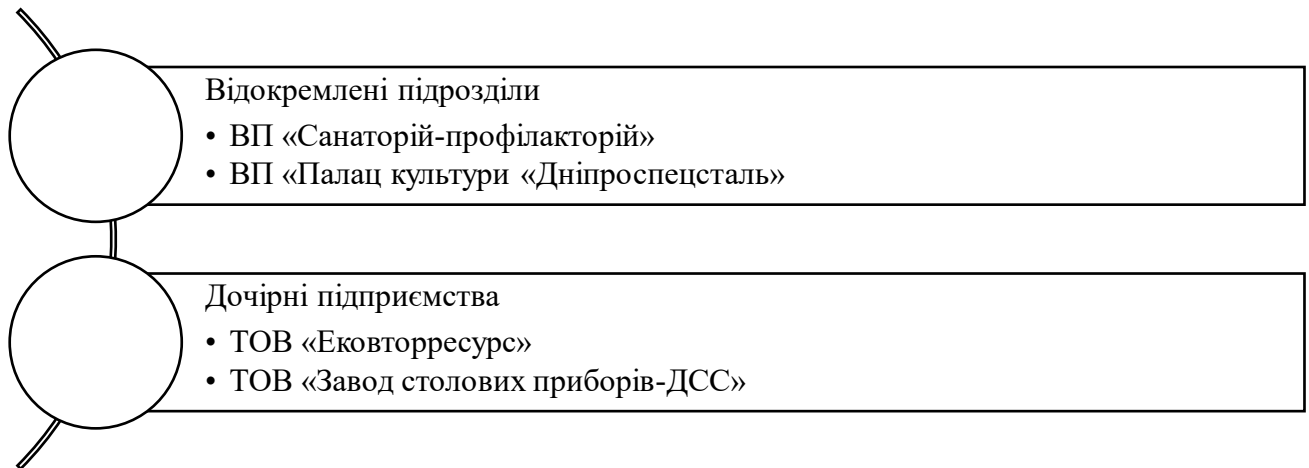


Рис. 2.2 Відокремлені підрозділи та дочірні підприємства ПрАТ «Дніпроспецсталь» [43]

Переважна більшість клієнтів Групи (60%) – це кінцеві споживачі – виробники труб, інструменту, деталей машин та механізмів та ін., 40% – це сервісні металоцентри [43].

Конкурентами Групи на внутрішньому ринку України є постачальники з Туреччини, Австрії (Bohler) [43].

Отже, сьогодні ПрАТ «Дніпроспецсталь» – міжнародна компанія, яка розробляє, виробляє та реалізує продукцію з нержавіючих, інструментальних, швидкорізальних (у тому числі виготовлених методом порошкової металургії), підшипникових, конструкційних легованих та вуглецевих сталей. Продукція ПрАТ «Дніпроспецсталь» використовується у виробництві деталей машин та механізмів, ріжучого інструменту для подальшої обробки металів та сплавів, безшовних труб та підшипників. Продукція зі спецсталей, що виробляється на ПрАТ «Дніпроспецсталь», охоплює цілий спектр сегментів ринку, включаючи машинобудування, суднобудування, авіакосмічну, автомобілебудівну, нафтогазовидобувну галузі [43].

Продукція підприємства затребувана більш ніж у 60 країнах. Компанія створює торговельну мережу на світовому ринку спецсталів, співпрацюючи з партнерами та дистриб'юторами у 15 країнах світу [43].

Структура процесу виробництва продукції ПрАТ «Дніпроспецсталь» має наступний вигляд (рис.2.3).

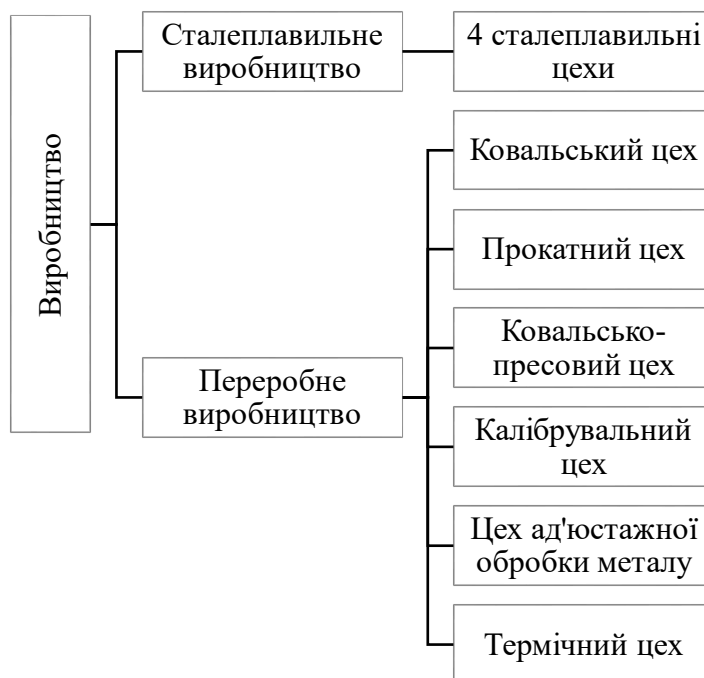


Рис.2.3 Структура процесу виробництва ПрАТ «Дніпроспецсталь» [43]

Обсяги виробництва продукції ПрАТ «Дніпроспецсталь» представлені на рис. 2.4.

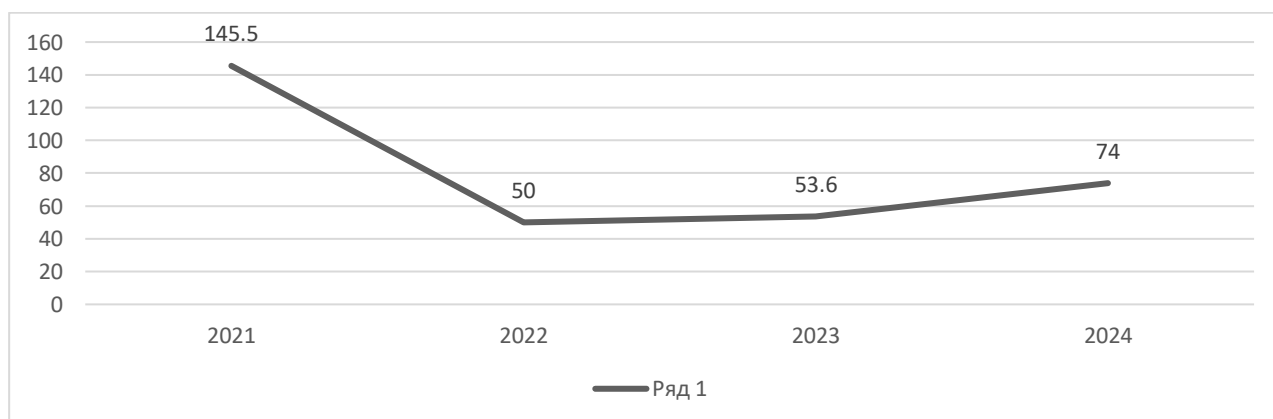


Рис. 2.4 Обсяги виробництва продукції ПрАТ «Дніпроспецсталь» за 2021-2024 рр., тис. тон [43]

Як бачимо, наразі підприємство працює не на повну потужність. Зокрема, в умовах воєнного стану ПрАТ «Дніпроспецсталь» стикнулося зі спектром проблем, які в основному пов'язані з логістикою і дефіцитом кадрів. Через війну підприємство не працювало три місяці й було запущено в кінці травня 2022 року. На жаль, не вдалося залучити всіх співробітників до виробничого процесу, наразі працює тільки частина. Крім того, підприємство є дуже експортоорієнтованим та імпортоорієнтованим, тобто приблизно 2/3 сировини – імпортні. Але керівництво ПрАТ «Дніпроспецсталь» вважає, що навіть в таких умовах підприємство повинно працювати та нарощувати об'єми виробництва [43].

Отже, історія ПрАТ «Дніпроспецсталь» – це історія відповідальності та професіоналізму, новаторських підходів та прогресивних технологічних рішень, історія становлення соціально відповідального бізнесу. Цими принципами свого розвитку ПрАТ «Дніпроспецсталь» слідує і сьогодні. На сьогоднішній день ПрАТ «Дніпроспецсталь» займає провідні позиції на ринках України та Європи, постачає продукцію до більш ніж 50 країн світу. Фахівці компанії активно розвивають канали дистрибуції в Америці та Азії. Система менеджменту якості ПрАТ «Дніпроспецсталь» сертифікована на відповідність міжнародному стандарту ISO 9001:2015 органом сертифікації TÜV Thüringen (офіційний представник органу в Україні ТОВ «Інтерсерт-Україна») [43].

Далі проведемо аналіз основних економічних показників діяльності ПрАТ «Дніпроспецсталь» за 2022-2024 рр. на основі фінансової звітності підприємства (Додатки Е, Ж) (табл. 2.1).

Протягом 2022-2023рр. спостерігалось скорочення виручки від реалізації продукції, що в абсолютному вираженні становило 479 528 тис. грн., а у відносному – 9,6%. У 2024 р. стосовно 2023 р. виручка від реалізації збільшилась – в абсолютному вираженні це склало 1 189 881 тис. грн, у відносному – 26,5%. Така зміна чистого доходу від реалізації відбулася внаслідок зростання кількості замовлень від покупців, що призвело до збільшення фізичного обсягу реалізованої продукції.

Таблиця 2.1

Основні показники фінансово – господарської діяльності ПрАТ

«Дніпроспецсталь» за 2022-2024 рр.*(тис.грн)

Показники	Рік			Відхилення 2023/2022		Відхилення 2024/2023	
	2022	2023	2024	тис.грн	%	тис.грн	%
Чистий дохід від реалізації продукції	4 975 685	4 496 158	5 686 039	-479 528	90,4	1 189 881	126,5
Собівартість реалізованої продукції	4 297 118	3 958 863	5 172 387	-338 255	92,1	1 213 524	130,7
Валовий прибуток	678 567	537 295	513 652	-141 272	79,2	-23 643	95,6
Інші операційні доходи	53 932	48 722	18 878	-5 210	90,3	-29 844	38,7
Адміністративні витрати	118 538	119 250	143 353	712	100,6	24 103	120,2
Витрати на збут	297 324	127 000	262 342	-170 324	42,7	135 342	206,6
Інші операційні витрати	734 688	524 769	344 908	-209 919	71,4	-179 861	65,8
Результат від операційної діяльності	(418 055)	(185 002)	(218 073)	-233 053	44,3	33 071	117,9
Інші фінансові доходи	13	4	443 298	-9	30,8	443 294	-
Інші доходи	6 632	2 563	7 451	-4 069	38,6	4 888	290,7
Фінансові витрати	485 416	539 124	386 183	53 708	111,1	-152 941	71,6
Інші витрати	1 134 468	191 417	514 219	-943 021	16,9	322 802	268,64
Фінансовий результат до оподаткування	(2 031 294)	(912 976)	(667 726)	-1 118 318	44,9	-245 250	73,1
Витрати з податку на прибуток	130 254	(37 534)	85 299	-	-	-	-
Чистий фінансовий результат	(1 901 040)	(950 510)	(582 427)	-950 530	50,0	-368 083	61,3
Рентабельність діяльності (%)	-38,2	-21,1	-10,2	-17,1	-	-10,9	-
Середньорічна чисельність персоналу, осіб	3 159	2 743	2 609	-416	86,8	-134	95,1
Фонд оплати праці	583 308	433 705	600 910	-149 603	74,4	167 205	138,6
Середньорічна заробітна плата	184,6	158,1	230,3	-26,5	85,6	72,2	145,7

*Примітка. Складено автором

Собівартість продукції також знижувалась протягом 2022-2023рр., що обумовлено зниженням обсягів продаж.

В абсолютному вираженні скорочення собівартості становило 338 255 тис. грн., у відносному – майже 8%. У 2024 р. стосовно 2023 р. собівартість реалізації значно зросла – в абсолютному вираженні це склало 1 213 524 тис. грн, у відносному – 30,7%.

Відповідно, відбулося скорочення валового прибутку підприємства: на 141 272 тис. грн або на 20,8% у 2023 р. стосовно 2022 р. та на 23 643 тис. грн або на 4,4% у 2024 р. стосовно 2023 р.

Постійно скорочуються інші операційні доходи: у 2023 р. порівняно з 2022р. зменшення в абсолютному вираженні склало 5 210 тис. грн, а у відносному – 9,7%. У 2024 р. порівняно з 2023 р. дані доходи зменшились на 29 844 тис. грн або на 61,3%.

Відбулося зростання витрат утримання адміністративно-управлінського апарату: у 2023 р. порівняно з 2022р. на 712 тис. грн або на 0,6%, а у 2024 р. порівняно з 2023р. на 24 103 тис. грн або на 20,2%.

Витрати на збут суттєво знизилися у 2026 р. порівняно з 2022р. на 170 324 тис. грн або на 57,3%, але у 2024 р. порівняно з 2023р. спостерігалось їх стрімке зростання на 135 342 тис. грн або на 106,6%.

Протягом 2022-2024рр. відбулося скорочення інших операційних витрат: у 2023 р. порівняно з 2022р. на 28,6%, а у 2024 р. порівняно з 2023р. на 34,2%.

В результаті збиток від операційної діяльності у 2023р. склав 185 002 тис. грн, що на 233 053 тис. грн або на 55,7% менше, ніж у 2022р. У 2024р. підприємство також отримало збиток на 33 071 тис. грн або на 17,9% більше ніж у 2023р.

У 2022 р. підприємство одержало значний збиток (до оподаткування), який склав 2 031 294 тис. грн, що відбулося за рахунок значного розміру фінансових та інших витрат. У 2023 р. вдалося скоротити величину одержаного збитку на 1 118 318 тис. грн або майже на 55% за рахунок скорочення фінансових і в основній мірі інших витрат. У 2024 р. збиток підприємства скоротився на

245 250 тис. грн або на 27% за рахунок зростання фінансових доходів та зменшення фінансових витрат.

Чистий збиток підприємства у 2022 р. склав 1 901 040 тис. грн, у 2023 р. він скоротився на 950 530 тис. грн або на 50%, а у 2024 р. – на 368 083 тис. грн або на 254 067 тис. грн, що майже на 38,7%. Значний вплив на зменшення чистого збитку підприємства мав чинник реструктуризації кредитної заборгованості АТ «Ощадбанк» минулих періодів (2021-2023рр.).

Відповідно, збитковість діяльності підприємства склала у 2022 р. 38,2%, у 2023 р. відбулося скорочення до 21,1%, а у 2024р. до 10,2%.

Середньооблікова чисельність персоналу скоротилася у 2023 р. стосовно 2022р. на 416 осіб або на 13,2%, що пов'язано зі складним становищем підприємства у період початку війни. У 2024 р. відносно 2023р. чисельність персоналу знову скоротилася на 134 особи або майже на 5%.

При цьому відмічаємо зниження фонду оплати праці у 2023 р. стосовно 2022р. на 149 603 тис. грн або на 25,6%, а у 2024 р, порівняно з 2023 р. цей показник, навпаки, збільшився на 167 205 тис. грн або на 38,6%. Ця ситуація пов'язана з політикою антиінфляційного підвищення, що змусило підприємство збільшити рівень середньорічної оплати праці: у 2024 р. спостерігаємо її зростання на 45,7%.

Графічно динаміку основних показників діяльності ПрАТ «Дніпрощпецсталь» за 2022-2024рр. ілюструє рисунок 2.5.

Отже, ПрАТ «Дніпрощпецсталь» за підсумками діяльності 2022-2024 рр. отримує чистий збиток та згідно законодавству має розглянути рішення про ліквідацію. У зв'язку з відсутністю чистого прибутку збори акціонерів приймають рішення гроші не розподіляти, дивіденди не нараховувати та відрахування до резервного фонду не здійснювати, а збитки покривати за рахунок прибутку майбутніх періодів. При цьому керівництво ПрАТ «Дніпрощпецсталь» та акціонери не мають на меті приймати рішення про ліквідацію товариства, навпроти, мають намір впроваджувати заходи для покращення фінансового стану підприємства [43].

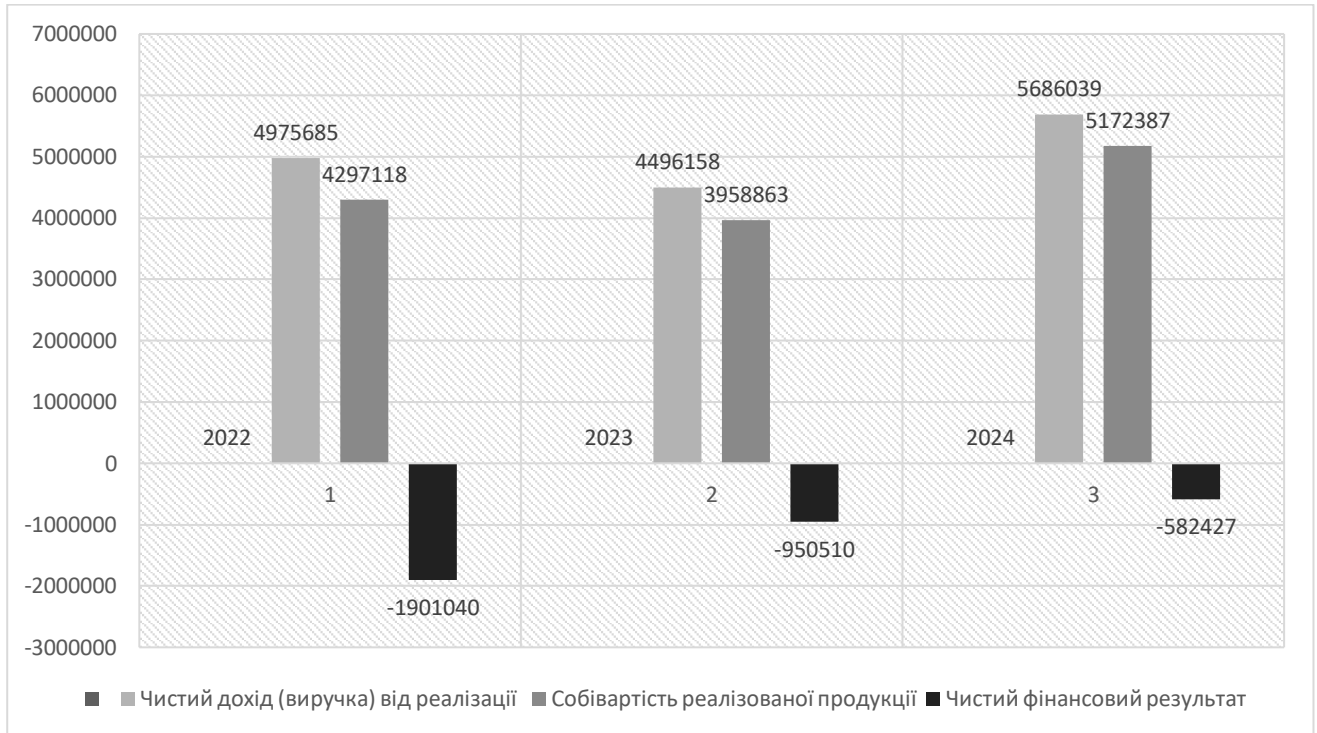


Рис.2.5 Динаміка основних показників діяльності ПрАТ
«Дніпроспецсталь» за 2022-2024рр., тис.грн

Основними ризиками для подальшого розвитку ПрАТ «Дніпроспецсталь» залишаються відкритий військовий напад РФ на Україну; дефіцит кадрів та низький рівень залучення інвестицій. Також на результатах діяльності підприємства позначається нестабільна економічна ситуація в країні, конкуренція, різка зміна цін на сировину та труднощі з її постачанням. Від цього виникають і виробничі ризики, пов'язані з різними порушеннями у виробничому процесі або у процесі постачання сировини [43].

Далі ці проблеми будуть ще більше ускладнюватися, і одним із шляхів їх вирішення є діагностика системи менеджменту підприємства та пошук шляхів її удосконалення.

2.2 Діагностика системи менеджменту підприємства

У сучасній нестабільній макроекономічній ситуації вплив зовнішніх факторів здійснює дедалі більший тиск на фінансово-господарську діяльність металургійних підприємств. Керівники цих підприємств в умовах воєнного стану змушені насамперед залучати всі резерви на збереження компанії на ринку, а вже потім на відновлення її ключових фінансових показників. Ще одним фактором, що впливає на стабільність та довгострокову перспективу функціонування металургійних підприємств, є їх внутрішнє середовище. Реальна оцінка власних ресурсів та можливостей підприємства, що проводиться на регулярній основі, може значно підвищити шанси на виживання та розвиток бізнесу навіть в умовах війни.

Отже, система менеджменту вітчизняних металургійних підприємств у даний час повинна бути націлена на зменшення негативних наслідків економічної кризи, що виражається у втрати постачальників та покупців, падінні обсягів продажів готової продукції тощо. При цьому використання такого інструменту довгострокового економічного та управлінського планування, як SWOT-аналіз, дозволяє знизити ризики для системи менеджменту підприємства, підвищити її стійкість, виявити резерви та можливості, визначити вектор адаптації внутрішніх можливостей до умов зовнішнього середовища [44].

Розширений SWOT-аналіз ПрАТ «Дніпроспецсталь» представлений в табл. 2.2. Через те, що у довгостроковій перспективі пріоритетним завданням компанії є забезпечення економічного зростання, використання зазначеного методу спрямоване на аналіз цієї складової діяльності компанії для вироблення альтернатив подальшого розвитку в даному напрямку через удосконалення системи менеджменту підприємства. Після виконання розширеного SWOT-аналізу стає можливим сформулювати об'єктивне уявлення про стан системи менеджменту ПрАТ «Дніпроспецсталь».

Таблиця 2.2

Розширений SWOT-аналіз ПрАТ «Дніпроспецсталь»*

	Можливості	Загрози
	1.Довгострокові тренди, що підтримують зростання споживання металів компанії (збільшення потреб вітчизняного військово-промислового комплексу, зростання таких галузей промисловості, як судно та мостобудування, машинобудування, будівництво житла в рамках відновлення тощо) 2. Можливість розширення асортименту продукції підприємства 3. Можливість розширення присутності на ринках ЄС завдяки заміні російської продукції вітчизняними сталями 4. Поява нових екологічних очікувань у стейкхолдерів (відповідальне дотримання ESG-порядку)	1.Розташування у прифронтовій зоні (загроза обстрілів промислової інфраструктури, перебої з енергопостачанням тощо) 2. Підвищення інтенсивності конкурентної боротьби на ринку, формування нових конкурентних переваг, заснованих на екологічних чинниках 3. Перегляд підходів та вимог до фінансування проєктів у галузі 4.Значна залежність від послуг природних монополій та постачальників сировини 5. Підвищення екологічних стандартів
Сильні сторони 1.Підприємство-провідний вітчизняний виробник спеціальних сталей 2. Широкий асортимент випускаємої продукції 3.Реалізація еколого-орієнтованих програм, впровадження прогресивних інновацій у сфері екології 4.Орієнтація на підвищення ресурсної ефективності виробництва на кожному технологічному етапі 5.Постійний приріст інвестицій в екологічний сектор 6.Забезпечення вкладу компанії у кліматичну повістку	1.Інтеграція в нові ланцюжки постачання мінеральних ресурсів (трансформація структури споживання, критичні та стратегічні види сировини) 2.Відповідність сучасним екологічним вимогам та стандартам 3. Адаптація до трендів, що виникають у галузі 4. Розвиток партнерських відносин, націленість на співпрацю та досягнення синергетичних ефектів від взаємодії	1.Використання прогресивних технологій, відповідних встановленим екологічним стандартам 2.Реалізація нових еколого-орієнтованих проєктів та програм, просування сталого розвитку, підтримка високих ESG-стандартів, зниження репутаційних ризиків 3.Дотримання концепції найкращих доступних технологій (НДТ)

Продовження табл. 2.2

1	2	3
Слабкі сторони 1.Обмежена можливість гнучкого та швидкого реагування на зміну макрооточення (військові дії, виникнення нових інституційних обмежень) 2. Підвищення цін на деякі види продукції внаслідок високого рівня собівартості через вплив різних чинників 3.Негативний вплив викидів виробництва на екологію	1. Удосконалення підходів до стратегічного планування та прогнозування на (підвищення гнучкості, прискорена адаптація до нових трендів, активне використання існуючих та майбутніх можливостей) 2.Наявність великих (корпоративних) платоспроможних клієнтів, із якими встановлені давні партнерські відносини 3.Розвиток співробітництва у сфері екології, пошук та залучення нових партнерів	1.Можливе банкрутство підприємства 2.Дефіцит професійного висококваліфікованого персоналу 3.Висока залежність від стабільного постачання та вартості електроенергії 4. Ускладнена логістика через блокаду або обмеження роботи морських портів 5.Брак ресурсів для вдосконалення виробничо-технологічних процесів, забезпечення їх відповідності міжнародним вимогам та стандартам 5. Можливі втрати споживачів через ускладнення логістики і високу ціну продукції

*Примітка. Складено автором

Стратегічні альтернативи у цьому напрямі будуть спрямовані на підвищення гнучкості компанії, прискорену адаптацію до нових трендів у галузі, забезпечення відповідності міжнародним вимогам та стандартам у сфері охорони навколишнього середовища.

Як вже зазначалося, доповненням SWOT-аналізу є метод аналізу галузі Майкла Портера «5 конкурентних сил», необхідний менеджменту металургійних підприємств для оцінки можливих зовнішніх загроз та слабких місць при формуванні стратегії майбутнього розвитку компанії. Ці 5 сил впливають на підприємство, але за великим рахунком ці сили є зовнішніми, так як більшість компаній не можуть на них вплинути. При цьому вивчення ступеня впливу конкретних сил з урахуванням сильних і слабких сторін компанії допоможе менеджменту створити конкурентну стратегію розвитку металургійного підприємства, завданням якої є знайти таку позицію в галузі, яка дозволить якнайкраще захиститися від конкурентних сил або мінімізувати їх негативний вплив [29].

Результати аналізу «5 конкурентних сил» ПрАТ «Дніпроспецсталь» представлені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Результати аналізу «5 конкурентних сил» М. Портера для ПрАТ
«Дніпроспецсталь»***

Параметр	Значення	Опис	Висновок
1	2	3	4
Загроза внутрішньо галузевої конкуренції	Середня	-вітчизняні фірми-конкуренти приблизно однакові за своїми розмірами та обсягами виробництва, тобто знаходяться приблизно в рівних умовах; -вітчизняна галузь є нечисленною групою, кожен із яких має сильні позиції на ринку; - на світовому ринку компанія стикається з жорсткою конкуренцією (зі сторони виробників з Китаю, Індії та ЄС).	Вітчизняна конкуренція помірна, світова - жорстка
Загроза товарів-замінників	Низька	Поки що немає такого товару, який міг замінити метал, але компанія тісно взаємодіє з Академією наук з метою розробки та реалізації пріоритетних, високотехнологічних проєктів, створення конкурентоспроможного вітчизняного обладнання та матеріалів у галузі енергетики та паливних елементів	Загроза конкуренції, викликана товарами-субститутами, дуже низька
Загроза зі сторони нових конкурентів	Низька	-економія на масштабах виробництва, яка притаманна цій галузі, відлякує потенційних конкурентів, оскільки змушує виробляти одночасно великий обсяг продукції чи ставить в не вигідне становище щодо витрат (знижує прибуток); - Поточна ситуація в Україні (військові дії) робить галузь непривабливою для нових інвесторів; -галузь вимагає технологічно складного обладнання та навичок, які досить складно придбати; -необхідні значні кошти для входження на ринок; -фірми-старожили «охороняють» свої канали збуту; -дана галузь сильно залежить від політичного чинника. Експорт контролюється Мінфіном та Урядом	Є високі бар'єри, що заважають новим компаніям входити в галузь

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4
Загроза втрати існуючих покупців	Висока	-втрата ключових замовників може призвести до значного падіння продажів	Покупці є вагомою конкурентною силою
Загроза нестабільності постачальників	Висока	-підприємство критично залежне від постачальників металобрухту, феросплавів та енергоресурсів; -деяка сировина (нікель, хром, молібден) є унікальною, яка закуповується на світовому ринку	Постачальники є достатньо вагомою конкурентною силою

*Примітка. Складено автором

В результаті використання даного методу Моделі 5 сил Портера можна зробити висновок, що на ринку металургійної продукції ПрАТ «Дніпроспецсталь» не має конкурентів, що становлять загрозу. Товарів-замінників у даній галузі в Україні немає. Отже, ПрАТ «Дніпроспецсталь» на даний момент здійснює діяльність в умовах високого тиску з боку постачальників та покупців, проте зберігає відносно стійку позицію завдяки унікальності продукції та високим бар'єрам для нових конкурентів.

Далі проведемо діагностику системи менеджменту з метою оцінки якості цієї системи за допомогою певних показників для виявлення слабких місць та можливостей удосконалення. Складність цього аналітичного дослідження обумовлена тим, що в даному випадку немає такої звітності як фінансова або статистична, а також відсутні універсальні методи, які б дозволили формально та чітко визначити і оцінити цільові, структурні та організаційно-поведінкові аспекти певного суб'єкта управління. Порівняно з показниками фінансових результатів діяльності або стану підприємства, більшість параметрів оцінки системи менеджменту важко виміряти, тобто така діагностика, перш за все, пов'язана з особистим сприйняттям конкретних управлінських працівників та їх дій. Переважають у цьому виді діагностики параметри, які можуть отримувати якісну оцінку завдяки застосуванню певного арсеналу евристичних підходів,

вибір яких у конкретній ситуації визначається цілями аналізу, часом оцінки, наявними у аналітиків часовими та фінансовими ресурсами тощо [45, С.90].

Отже, специфіка діагностики системи менеджменту підприємства полягає у тому, що вона не може представлятися як завдання формального вибору найкращих організаційних рішень щодо чітко сформульованого, однозначного критерію оптимальності. Це кількісно-якісна проблема, яка вирішується на основі поєднання формалізованих методів оцінки та суб'єктивної діяльності керівників, фахівців та експертів. Тому при аналізі системи менеджменту рекомендується використовувати сукупність як розрахункових, так і евристичних методів. Розрахункові методи оцінки рекомендується застосовувати при вирішенні добре структурованих проблем, у яких чітко визначені взаємозв'язки змінних, обмеження та цільові функції [45, С.92]. При прийнятті рішень у нестандартних управлінських ситуаціях, пов'язаних із недостатньою структуризацією проблем, аналітики повинні використовувати евристичні методи. Найбільш значущими властивостями цих методів є опора на досвід та знання фахівців, їх індивідуальні та колективні судження, альтернативність пошуку в реальному діапазоні варіантів, відсутність чіткого алгоритму перетворення даних, а також орієнтації на задовільність щодо прийнятних рішень [46, С.230].

Як об'єкти діагностики слід розглядати наявний на підприємстві управлінський персонал та претендентів на ці вакантні посади. Проводити діагностику повинні фахівці з персоналу, аудитори та всі працівники підприємства, виступаючи у ролі керівників, підлеглих, колег оцінюваних осіб. Необхідна також самооцінка, використання індивідуальних та командних оцінок, що виставляють відкрито або анонімно при автоматизації аналітичних формалізованих операцій [46, С.232].

Дослідженню підлягають система менеджменту підприємства за рівнями управління, зокрема, її організаційна структура, а також функції, які вона виконує. Діагностику системи менеджменту підприємства на практиці пропонується виконувати за наступними етапами (рис. 2.6).

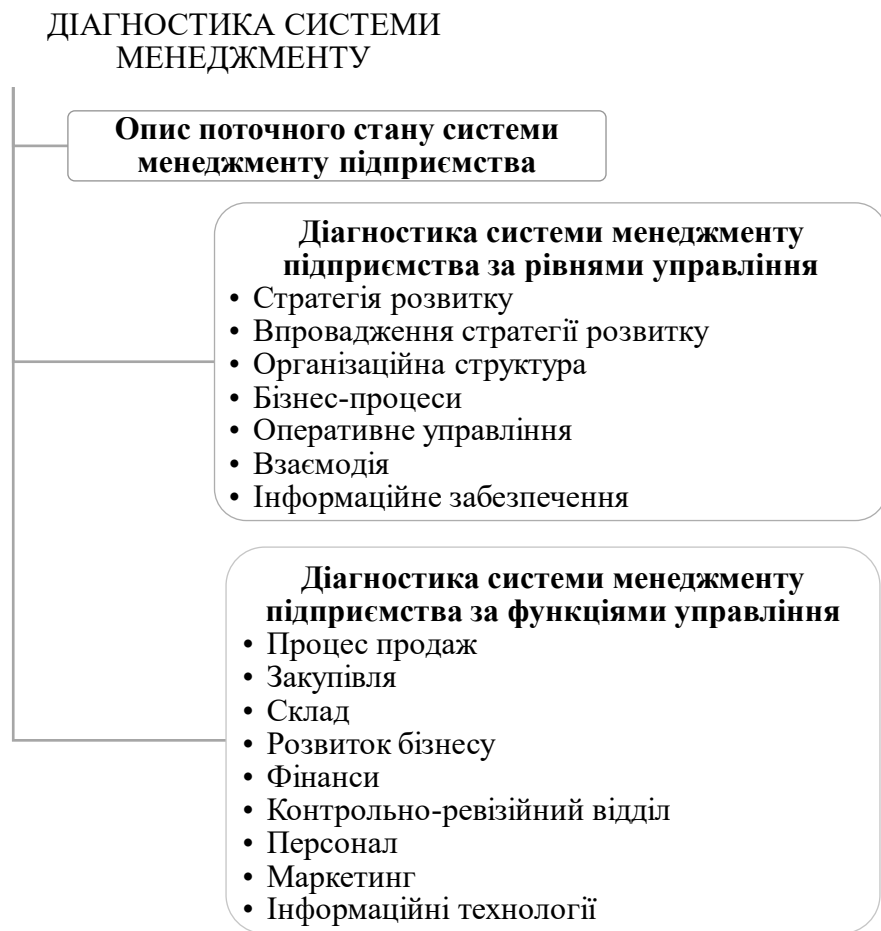


Рис. 2.6 Етапи діагностики системи менеджменту ПрАТ «Дніпроспецсталь»

У межах зазначених етапів підлягають вирішенню завдання аналізу ефективності системи менеджменту, оцінки її організаційної та функціональної структур, інформаційної системи, потенціалу управлінського персоналу, організаційної культури підприємства тощо. Серед параметрів оцінки виділяються характеристики ефективності функціонування об'єкта управління, змісту та організації процесу управління (економічність, адаптивність, гнучкість, оперативність, надійність системи управління, витрати управлінської праці), а також окремих елементів суб'єкта управління.

Для всебічного аналізу системи менеджменту ПрАТ «Дніпроспецсталь» було вивчено основні документи щодо даної системи, включаючи діючу систему

показників, результати діяльності підприємства за 2022-2024рр. тощо та проведено інтерв'ю з провідними співробітниками, визначеними підприємством.

Насамперед зазначимо, що попри всю складність даного періоду діяльності в умовах воєнного стану та економічної кризи керівництво ПрАТ «Дніпроспецсталь» змогло зберегти підприємство у працездатному стані. Фінансовий стан підприємства відносно стійкий, авторитет підприємства на ринку зберігається, перспективи подальшого розвитку є. В результаті діагностики системи менеджменту підприємства за рівнями управління були одержані наступні результати (Додаток К).

Дослідження такого елемента системи менеджменту як функції має велике практичне значення, оскільки вони визначають структуру органів управління підприємства. При цьому існують загальні функції управління, які є обов'язковими для успішної роботи будь-якого підприємства (планування, організація, мотивація та контроль), а також конкретні функції управління (специфічні), обумовлені об'єктом управління [42, С.165].

До функцій управління ПрАТ «Дніпроспецсталь» відносять: дослідження процесів продаж, закупівлі, організації складського господарства, розвитку бізнесу, стану фінансових ресурсів, персоналу, маркетингу та інформаційних технологій. В результаті діагностики системи менеджменту підприємства за функціями управління були одержані наступні результати (Додаток К).

Отже, бачимо складнощі в управлінні постачанням через відсутність попереднього оформлення замовлень менеджерами; неможливість оперативно змінити постачальника, якщо він не влаштовує компанію; відсутність локального порядку укладання договорів на постачання тощо. Також складно дається організація узгоджених дій через недостатність проведеної оцінки конкурентного середовища; неможливість потрапити у вигідну нішу через відсутність досліджень кон'юнктури ринку; непоінформованість менеджерів у актуальних правових питаннях (не відстежують змін чинних нормативів) тощо. Є проблеми в управлінні маркетинговою діяльністю через нестачу грошей для зміцнення конкурентоспроможності підприємства; спостерігається епізодичний

збір інформації щодо ступеня задоволеності клієнтів; відсутність оцінки надійності та спроможності клієнтів перед укладанням угоди співробітниками компанії; відсутність кількісних показників з метою оцінки задоволеності клієнтів. Також неідеальним є рівень підтримки та вдосконалення ІТ-інфраструктури через невідповідність програмного забезпечення усім потребам управління, що викликає численні скарги співробітників на функціонал та швидкість дії програм; проблеми у застосуванні інформаційних систем, які викликають необхідність додаткового супроводу встановленого програмного забезпечення; недотримання інструкцій виробника та правил обслуговування програмного забезпечення фахівцями компанії.

Таким чином, застосування методів стратегічного аналізу (розширений SWOT-аналіз, модель 5 сил Портера) сприяє спрощенню процесу вибору та обґрунтування стратегічних альтернатив для менеджменту підприємства, дозволяє підвищувати ефективність прийнятих управлінських рішень щодо розвитку бізнес-одиниць, виведення на ринок нових видів продукції, формування маркетингових стратегій тощо. Важливість зазначених напрямів зростає у міру підвищення рівня невизначеності макроекономічних умов діяльності в період воєнного стану.

Реалізація на практиці методики діагностики системи менеджменту підприємства, побудованої на поєднанні розрахункових та евристичних методів аналізу, адаптованої до ПрАТ «Дніпроспецсталь», дозволяє керівникам підприємства встановлювати чіткі стратегічні орієнтири та визначати способи їх досягнення, проводити структурні реорганізації, ефективно використовувати нові інформаційні технології.

При цьому важливо зазначити, що діагностика системи менеджменту – не разовий захід, а безперервний в часі процес, що дозволяє цілеспрямовано здійснювати розвиток суб'єкта господарювання. Продовженням цього процесу є оцінка організаційного забезпечення системи менеджменту підприємств.

2.3 Оцінка організаційного забезпечення системи менеджменту

Військові дії на території України, спад виробництва, загальна економічна нестабільність тощо різко ускладнили умови функціонування промислових підприємств практично усіх галузей народного господарства і, у першу чергу, металургійних. У цих умовах надзвичайно актуальним є застосування ефективних методів та процедур аналізу та вдосконалення організаційного забезпечення системи менеджменту таких підприємств.

Особливістю організаційного забезпечення системи менеджменту металургійних підприємств є те, що на їх діяльність значно впливають неконтрольовані чинники, особливо в період воєнного стану, тобто для них характерний високий рівень і значна кількість ризиків діяльності. Такі ризики та виклики, як правило, не піддаються статистичним закономірностям, у зв'язку з чим застосування формального апарату теорії управління у більшості випадків є неможливим [47, С.82]. Зазначені особливості призводять до необхідності використання спеціальних засобів та методів дослідження організаційного забезпечення системи менеджменту цих підприємств, зокрема, спираючись на методи кластерного аналізу.

Надалі при розгляді організаційного забезпечення системи менеджменту ПрАТ «Дніпрспецсталь», під організаційною структурою підприємства будемо розуміти сукупність його підрозділів, що розглядаються спільно з системою підпорядкування між ними, системою розподілу прав та відповідальності посадових осіб, якими вони наділені, та за критеріями оцінки якості виконання підрозділами своїх завдань [31, С.109]. Відповідно, під терміном «підрозділ» розуміється структурна одиниця ПрАТ «Дніпрспецсталь», зокрема, як підрозділи можуть розглядатися функціональні відділи, управління тощо або навіть окремі виконавці. Терміни «підпорядкування», «відповідальність» та «права» підрозділів розуміються у традиційному значенні.

Найчастіше для реальних об'єктів, зокрема і на ПрАТ «Дніпрспецсталь», у явному вигляді не фіксуються основні елементи організаційного забезпечення

системи менеджменту; зазвичай, визначаються лише формальні аспекти організаційної структури (схема адміністративного підпорядкування, способи функціонування (посадові інструкції), системи стимулювання тощо [43]. Саме цією обставиною можна пояснити велику роль стихійних, історичних чинників у формуванні переважної частини реальних організаційних систем управління.

Досліджуючи організаційне забезпечення системи менеджменту ПрАТ «Дніпрощпецсталь», необхідно провести аналіз (діагностику) існуючої організаційної структури, при цьому завдання аналізу – встановлення необхідного рівня відповідності організаційної структури умовам середовища функціонування підприємства. При цьому найбільш зручною для практичних цілей мовою опису організаційних структур є структурні схеми: кожен структурний блок на такій схемі відповідає якомусь підрозділу або посаді. Організаційна структура ПрАТ «Дніпрощпецсталь» наведена у Додатку Л.

Для укрупненого опису організаційної структури ПрАТ «Дніпрощпецсталь» необхідна класифікація її структурних блоків, яка базується на поділі управлінських функцій на два типи:

1. Функції, безпосередньо пов'язані з отриманням «вихідної продукції», тобто певних кінцевих результатів діяльності підприємства (або проміжних результатів, жорстко пов'язаних із кінцевими).
2. Допоміжні функції, безпосередньо не пов'язані з «вихідною продукцією».

Структурні блоки, які відповідають за виконання функцій першого типу, називаються лінійними, другого типу – функціональними чи штабними.

Отже, ПрАТ «Дніпрощпецсталь» має централізовану лінійно-функціональну структуру управління, яка побудована за принципом угруповання подібних технологічних процесів в одному структурному блоці і є однією з найпоширеніших на промислових підприємствах. При не дуже великому числі вихідних продуктів (або послуг) та за стабільної («жорсткої») технології горизонтальна координація в такій структурі забезпечується

керівництвом підприємства та деякими штабними блоками (з використанням механізмів горизонтального візування документів, узгодження рішень тощо).

До лінійних керівників ПрАТ «Дніпроспецсталь» належать: операційний директор, директор із забезпечення, директор з персоналу, директор зі збуту, директор з фінансів, головний бухгалтер, головний енергетик, головний диспетчер, головний інженер, головний механік тощо. До функціональних підрозділів підприємства належать: планове-економічне управління, бюджетне управління, головна бухгалтерія, управління із закупівель, управління економічної безпеки, управління продажів, управління логістики, управління якості, відділ найму та розвитку персоналу тощо [43].

Виробнича структура ПрАТ «Дніпроспецсталь» складається з основних, допоміжних та підсобних цехів та ділянок. До основних цехів належать сталеплавильне виробництво та виробництво готової продукції. До допоміжних цехів належить залізничний та автотранспортний цехи, диспетчерська група, група розвитку виробничих систем, виробництво шихтопідготовки тощо. До обслуговуючого господарства належать управління ремонту електроенергетичного обладнання [43].

У табл. 2.4 наведено перелік провідних фахівців ПрАТ «Дніпроспецсталь», а також їх напрями діяльності.

Таблиця 2.4

Посадові обов'язки провідних фахівців ПрАТ «Дніпроспецсталь»*

Посада	Напрями діяльності
1	2
Генеральний директор	Загальне керівництво діяльністю підприємства
Операційний директор	Сталеплавильне виробництво, виробництво готової продукції, діяльність залізничного та автотранспортного цехів
Директор із забезпечення	Виробництво шихтопідготовки, управління закупівель
Директор з фінансів	Фінансово-економічний аналіз, формування бюджетів
Головний бухгалтер	Бухгалтерський облік
Директор з економічної безпеки	Економічна безпека, захист інформаційних систем
Директор з персоналу	Організацій найму та розвитку персоналу, соціальна сфера, організація планування, мотивація персоналу, оплата праці

Продовження табл. 2.4

1	2
Директор зі збуту	Продаж продукції, маркетинг, логістика
Директор з ремонтів на інвестицій	Ремонт обладнання, будівництво, реалізація інвестиційних проєктів, планування в контроль
Директор з технології та якості	Контроль якості продукції, технічна діагностика, охорона навколишнього середовища
Директор з охорони праці та пожежної безпеки	Газорятувальна станція, технагляд, охорона праці

*Складено на підставі [43]

Всі провідні фахівці підприємства мають відповідну професійну освіту та володіють досвідом роботи у галузі.

Далі оцінку організаційного забезпечення системи менеджменту ПрАТ «Дніпроспецсталь» будемо здійснювати за наступним алгоритмом: (рис.2.7).

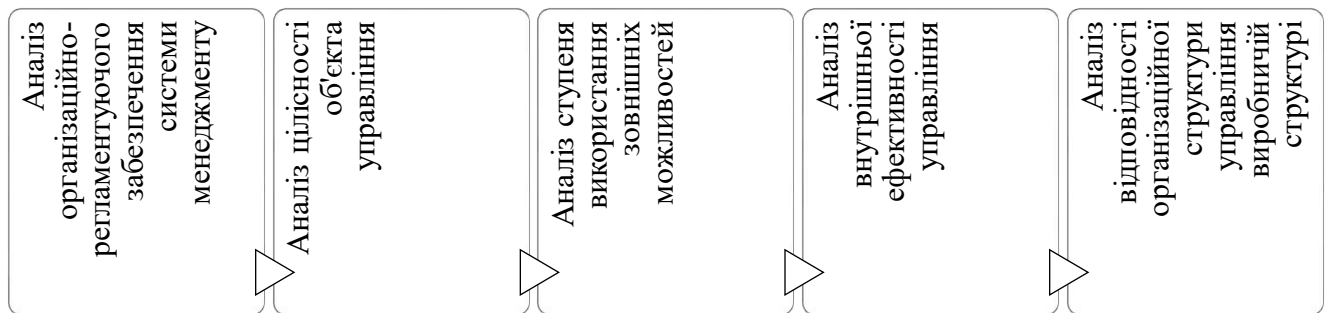


Рис. 2.7 Алгоритм аналізу організаційного забезпечення системи менеджменту ПрАТ «Дніпроспецсталь»

Для аналізу організаційно-регламентуючого забезпечення системи менеджменту ПрАТ «Дніпроспецсталь» проведемо класифікацію наявних на підприємстві документів (табл.2.5).

Основними структуроутворюючими документами, що забезпечують діяльність ПрАТ «Дніпроспецсталь» є статут, посадові інструкції та положення про підрозділи.

Таблиця 2.5

**Класифікація нормативно-методичних документів ПрАТ
«Дніпроспецсталь»***

Тип документів	Види документів
Нормативні	Цивільний кодекс; Кодекс законів про працю; ЗУ «Про захист прав споживачів»; Нормативно-технічна документація (робочі технологічні карти, посібник з ремонту вузлів агрегатів та машин, інструкції з обслуговування техніки, інструкції щодо дотримання правил техніки безпеки)
Організаційні	Установчі документи (статут); організаційна структура; штатний розклад; правила внутрішнього трудового розпорядку; положення про структурні підрозділи; посадові інструкції працівників
Розпорядчі	Постанови, рішення; накази; розпорядження; вказівки
Довідково-інформаційні	Довідки, доповідні та пояснювальні записки, акти, листи
Облік кадрів	Трудовий договір, трудова книжка, особисті картки

*Складено на підставі [43]

Мета аналізу цілісності об'єкта управління – оцінка ступеня взаємозв'язку та взаємозалежності підрозділів підприємства. Довгостроковою метою діяльності ПрАТ «Дніпроспецсталь» є лідерство на ринку металопродукції, а короткостроковою – забезпечення/підвищення прибутковості діяльності підприємства [43].

У табл. 2.6 представлена матриця взаємозв'язку та взаємозалежності структурних підрозділів ПрАТ «Дніпроспецсталь» серед основних видів діяльності. Взаємозалежність діяльності структурних підрозділів та основних видів діяльності підприємства обґрунтовується прямою залежністю результатів діяльності одного підрозділу від результатів діяльності іншого.

Таким чином, ПрАТ «Дніпроспецсталь» є єдиним об'єктом з точки зору його управління. Діяльність структурних підрозділів даного підприємства нерозривна пов'язана, а будь-який напрямок такої діяльності реалізує декілька лінійних підрозділів, тому і зв'язок між ними є взаємозумовленим та тісно пов'язаним із функціональними підрозділами підприємства.

Таблиця 2.6

Матриця взаємозв'язку та взаємозалежності структурних підрозділів ПрАТ «Дніпроспецсталь»*

Напрями роботи Структурний підрозділ	Виробництво готової продукції	Збут готової продукції	Придбання ресурсів для процесу виробництва	Технічне обслуговування
Генеральний директор	+	+	+	+
Операційний директор	+	+	+	+
Директор із забезпечення	+	-	+	-
Директор з фінансів	+	+	+	+
Головний бухгалтер	+	+	+	+
Директор з персоналу	+	+	+	+
Директор зі збуту	+	+	-	-
Директор з ремонтів на інвестицій	+	+	-	+
Директор з технології та якості	+	+	+	+
Директор з охорони праці та пожежної безпеки	+	-	+	+
Юридичний відділ	+	+	+	+

*Складено на підставі [43]

Мета аналізу зовнішньої ефективності управління ПрАТ «Дніпроспецсталь» – оцінити, наскільки система управління підприємством використовує можливості, які надає зовнішнє середовище, а також ступінь врахування загроз такого середовища при здійсненні діяльності підприємства. У результаті такого аналізу можна виявити ступінь відповідності організаційної структури управління ПрАТ «Дніпроспецсталь» зовнішнім умовам його функціонування.

У табл. 2.7 представлені можливості та загрози діяльності ПрАТ «Дніпроспецсталь» на ринку металлопродукції.

Отже, основним ризиком діяльності ПрАТ «Дніпроспецсталь» є війна в Україні, що триває. Щодо впливу цього ризику на ступінь організаційного забезпечення системи менеджменту підприємства, то гальмує його розвиток: висока плинність серед виробничого та управлінського персоналу, недостатня

кількість вузькопрофільних спеціалістів, відсутність нововведень у галузі маркетингу тощо.

Таблиця 2.7

Аналіз чинників зовнішнього середовища ПрАТ «Дніпроспецсталь»*

Аспект середовища	Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2	3
Виробництво	1.Наявні технології виробництва та досвід, що дозволяють отримувати високоякісну продукцію 2.Наявний попит у закордонних споживачів 2. Можливість розширення діяльності 3.Раціональне співвідношення ціни металопрокату та його якості 4. Широкий сортамент продукції, зокрема, марок сталі 5. Висока якість продукції	1. Збиткова діяльність за останні роки, що може призвести до банкрутства 2.Проблеми із наявністю сировинної бази для виробництва, зокрема, металобрухту та зростання цін на нього, проблеми доставки 3. Неповне завантаження виробничих потужностей 4. Застріле обладнання 5. Ризики втрати репутації на фоні чуток про можливу ліквідацію підприємства 5. Нестабільна економічна ситуація в країні 6. Високий рівень конкуренції та обмежена здатність конкурувати, ураховуючи відносно високу собівартість виробництва, обмежену кількість сировини
Кадри	1.Висококваліфікований персонал 2.Орієнтація кадрової політики на досягнення стратегічних цілей 3.Відносна соціальна захищеність працівників	1. Прискорення трудової еміграції 2. Дефіцит кадрів 3. Низький корпоративний дух
Маркетинг	1. Коло постійних клієнтів 2. Висока якість та широкий сортамент 3. Значний експортний потенціал	1. Розкрашування у прифронтовій зоні, що кратно підвищує ризики втрати потужностей та проблеми з логістикою, що ускладнюють виконання замовлень 2. Зниження довіри покупців внаслідок збиткової діяльності 3. Необхідність додаткових витрат на переобладнання та впровадження нових технологій внаслідок вимог надання споживачам з ЕС документів щодо викидів діоксиду вуглецю 4. Втрата традиційний логістичних шляхів

Продовження табл. 2.7

1	2	3
Організація управління	1. Міжнародна сертифікація системи управління якістю 2. Управління через Наглядову раду та Правління 3. Регулярне подання звітів про корпоративне управління 4. Система управління ризиками 5. Професіоналізм та досвід основних фахівців у сфері управління	1. Плинність управлінських кадрів 2. Неефективне управління 3. Застаріла модель управління
Фінанси	1. Достатньо коштів для поточних розрахунків та платежів 2. Низький ступінь ймовірності банкрутства 3. Постійний моніторинг кредитоспроможності покупців. Більшість продажів здійснюються споживачам, що мають прийнятну кредитну історію, або на основі попередньої оплати 4. Регулярне оприлюднення звітності	1. Нестабільний фінансовий стан 2. Збиткова діяльність останніх років 3. Валютний ризик у вигляді потенційних збитків від наявності відкритих позицій у іноземних валютах внаслідок несприятливої зміни обмінних курсів 4. Залежність від цін на сировину, обладнання, енергоресурси тощо 5. Блокування транспортних шляхів для експорту та імпорту негативно впливає на зовнішньоторговельний баланс

*Складено автором

Організаційна структура ПрАТ «Дніпроспецсталь» відповідає напрямам основної діяльності підприємства, але ще недостатньо пристосована до сучасних тенденцій розвитку бізнесу на перспективу, зокрема, внаслідок браку її гнучкості. Ця структура не завжди може оперативно реагувати на зміни попиту, появу нових сегментів ринку, сприяти розробці нових видів продукції та запровадженню нових технологій тощо, в основному внаслідок недостатньої розвиненості горизонтальних зв'язків управління цією структурою.

На наступному етапі здійснюється аналіз ступеня використання ПрАТ «Дніпроспецсталь» його внутрішніх можливостей, що характеризують потенціал підприємства. Мета аналізу – оцінка можливості організаційної структури менеджменту ПрАТ «Дніпроспецсталь» забезпечити досягнення поставлених

цілей при мінімальних (необхідних) витратах. Даний аналіз здійснюється на основі визначення ступеня реального використання підприємством своїх внутрішніх можливостей щодо управління на основі розрахунку коефіцієнта механізму управління (Кму). Розрахунок даного узагальнюючого показника здійснюється з використанням методу ранжирування за формулою [49, С.85]:

$$K_{mu} = \sum_{i=1}^{m_i} q_i * A_i \quad (2.1)$$

де m_i – кількість часткових показників, прийнятих для оцінки відповідного узагальнюючого показника;

q_i – коефіцієнт вагомості (при умові, що $\sum q = 1$) – встановлюється експертним шляхом за характером його впливу на результати роботи підприємства;

A_i – оцінка в балах за шкалою від 1 до m .

Шкала оцінки цього показника за 10-ти бальною системою наступна:

– 0-3 – організаційна структура управління підприємством практично не відповідає цілям та завданням його діяльності;

– 3-6 – організаційна структура управління підприємством неефективна, а система менеджменту не регламентує взаємодію її елементів та їх цілеспрямований розвиток;

6-8 – організаційна структура управління сприяє ефективній діяльності підприємства, проте система менеджменту ще не в повній мірі забезпечує реалізацію цільових установок діяльності та ухвалення управлінських рішень для досягнення максимальних результатів діяльності при мінімальних (необхідних) витратах для забезпечення такої діяльності;

8-10 – організаційна структура управління та система менеджменту підприємства є ефективними.

Для оцінки ефективності механізму управління ПрАТ «Дніпроспецсталь» застосуємо показники організації управлінських процесів на підприємстві (табл.2.8).

Таблиця 2.8

Експертна оцінка показників організації управлінських процесів на ПрАТ «Дніпрспецсталь»*

Показник	Оцінка в балах (від 1 до 10)					Середня оцінка
	Генеральний директор	Операційний директор	Головний інженер	Головний енергетик	Головний механік	
Тривалість управлінського циклу	10	9	9	9	9	9,2
Безперервність управлінського циклу	8	8	7	7	7	7,4
Ритмічність управління	9	8	7	7	7	7,6
Оперативність прийнятих рішень	8	8	7	7	7	7,4
Економічність системи управління	7	7	5	6	6	6,2
Рівень відповідальності апарату управління	7	8	7	8	7	7,4
Рівень якості підготовки управлінських рішень	7	8	8	7	7	7,4
Рівень використання робочого часу	9	8	8	8	8	8,2

*Складено автором

Внаслідок отриманих середніх оцінок показників організації управлінських процесів на ПрАТ «Дніпрспецсталь» розрахуємо коефіцієнт ефективності механізму управління (Кму) (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Розрахунок коефіцієнта ефективності механізму управління ПрАТ «Дніпрспецсталь»*

Показник	Коефіцієнт вагомості (qi)	Оцінка в балах (Ai)	$K_{mu} = \sum_{i=1}^{mi} q_i * A_i$
Тривалість управлінського циклу	0,1	9,2	0,92
Безперервність управлінського циклу	0,1	7,4	0,74
Ритмічність управління	0,1	7,6	0,76
Оперативність прийнятих рішень	0,13	7,4	0,96
Економічність системи управління	0,21	6,2	1,30
Рівень відповідальності апарату управління	0,13	7,4	0,96
Рівень якості підготовки управлінських рішень	0,07	7,4	0,52
Рівень використання робочого часу	0,16	8,2	1,31
Разом	1,00	-	7,47

*Складено автором

Таким чином, Кму для ПрАТ «Дніпроспецсталь» дорівнює 7,5. це означає, що організаційна структура управління підприємством в основному сприяє його ефективній діяльності, проте система менеджменту ще недостатньо забезпечує реалізацію цілей діяльності та ухвалення управлінських рішень для досягнення максимальних результатів діяльності при мінімальних (необхідних) витратах на забезпечення такої діяльності.

Мета аналізу відповідності організаційної структури управління ПрАТ «Дніпроспецсталь» його виробничій структурі – оцінка відповідності цих двох основних підсистем діяльності, а також надання необхідної інформації для розробки управлінських заходів. З позицій результативності такої оцінки для керованого об'єкту в ланцюжку найбільш значимих факторів, які необхідно врахувати при аналізі, є: рівень спеціалізації діяльності, обсяг та тип виробництва → технологічні фактори → організація виробничого процесу → виробнича структура → відтворювальна структура → фінансова структура → організаційна структура [50, С.105].

Аналіз показав, що всі виробничі підрозділи ПрАТ «Дніпроспецсталь» тісно пов'язані з його функціональними підрозділами – планово-економічним управлінням, бюджетним управлінням, головною бухгалтерією, управлінням із закупівель, управлінням економічної безпеки, управлінням продажів, управлінням логістики, управлінням якості, відділом найму та розвитку персоналу тощо. Цей взаємозв'язок в основному реалізується через інформаційні потоки. Таким чином, виробнича структура ПрАТ «Дніпроспецсталь» відповідає функціональній структурі.

Також робимо висновок, що система організаційного забезпечення менеджменту ПрАТ «Дніпроспецсталь» характеризується переважаючою централізацією управлінських функцій, зокрема, їх основна частина покладається на генерального директора, поряд з обмеженим колом управлінських завдань, які виконують підрозділи підприємства. Причинами цього, на наш погляд, є нестача інформації, яка необхідна для прийняття управлінських рішень структурними підрозділами; не забезпеченість їх

діяльності компетентною підтримкою лінійних та функціональних керівників підрозділів (зокрема, внаслідок недостатніх повноважень останніх); брак зворотного зв'язку між підрозділами тощо. Як наслідок, спостерігаємо надмірне навантаження вищого керівництва ПрАТ «Дніпроспецсталь», що призводить до зниження ефективності діяльності підприємства загалом. Разом з тим в цілому система менеджменту ПрАТ «Дніпроспецсталь» забезпечує задовільний рівень організації робіт та стабільність функціонування підприємства, зважаючи на складні умови військового стану.

Також зауважимо, що на даний момент, враховуючи відсутність стратегії розвитку підприємства, важко зробити висновок, чи відповідає система менеджменту підприємства інтересам його сучасного та майбутнього розвитку. Може статися, що з розробкою стратегії доведеться як змінити бізнес-процеси і посадові обов'язки, так й організаційну структуру системи менеджменту підприємства. Зазначимо лише кілька можливих перспектив розвитку організаційного забезпечення системи менеджменту ПрАТ «Дніпроспецсталь» з досвіду інших аналогічних компаній. Так, в аналогічній організаційній стратегії є сенс врахувати, що подібні компанії впроваджують матричну організаційну структуру системи менеджменту, в якій функціональні керівники (продаж, маркетинг, фінанси, ІТ, логістика та ін.) здійснюють функціональне керівництво відповідними підрозділами. Відповідно, у наступному розділі роботи основна увага буде приділена пошуку шляхів удосконалення системи менеджменту підприємства.

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз системи менеджменту ПрАТ «Дніпроспецсталь» дозволив сформулювати наступні висновки:

1. Техніко-економічна характеристика підприємства за 2022-2024 рр. показала, що сьогодні ПрАТ «Дніпроспецсталь» – міжнародна компанія, яка розробляє, виробляє та реалізує продукцію з нержавіючих, інструментальних, швидкорізальних, підшипникових, конструкційних легованих та вуглецевих сталей. Досліджений продуктовий портфель підприємства та структура виробничого процесу, а також динаміка обсягів виробництва продукції за 2021-2024рр. Встановлено, що наразі підприємство працює не на повну потужність та в умовах воєнного стану стикнулося зі спектром проблем, які в основному пов'язані з логістикою і дефіцитом кадрів. Крім того, підприємство є дуже експортно та імпортоорієнтованим. Проведений аналіз основних економічних показників діяльності ПрАТ «Дніпроспецсталь» за 2022-2024 рр. показав, що за цей період підприємство отримало чисті збитки та згідно законодавству має розглянути рішення про ліквідацію. При цьому керівництво ПрАТ «Дніпроспецсталь» та акціонери не мають на меті приймати таке рішення, навпроти, мають намір впроваджувати заходи для покращення фінансового стану підприємства.

2. Діагностика системи менеджменту підприємства показала, що специфіка цього процесу полягає у тому, що це кількісно-якісна проблема, яка вирішується на основі поєднання формалізованих методів оцінки та суб'єктивної діяльності керівників, фахівців та експертів. Запропоновані етапи діагностики системи менеджменту для ПрАТ «Дніпроспецсталь», зокрема, аналіз поточного стану системи менеджменту підприємства, а також діагностика системи менеджменту за рівнями управління та за функціями. Констатовано, що попри всю складність діяльності в умовах воєнного стану керівництво ПрАТ «Дніпроспецсталь» змогло зберегти підприємство у працездатному стані, а його фінансовий стан відносно стійкий, авторитет на ринку зберігається, перспективи

подальшого розвитку є. Проведена діагностика системи менеджменту ПрАТ «Дніпрспецсталь» за вказаним алгоритмом показала, що сучасне управління підприємством потребує дослідницького підходу, який сприятиме динамічності, перспективності управління, зростанню потенціалу підприємства, підвищенню професіоналізму у прийнятті управлінських рішень, а також науковості управління. Реалізація на практиці даної методики, побудованої на поєднанні розрахункових та евристичних методів аналізу, адаптованої до особливостей діяльності ПрАТ «Дніпрспецсталь», дозволить управлінському персоналу підприємства встановлювати чіткі стратегічні орієнтири діяльності та визначати способи їх досягнення, проводити структурні реорганізації, ефективно використовувати нові інформаційні технології управління тощо.

3. Оцінка організаційного забезпечення системи менеджменту ПрАТ «Дніпрспецсталь» показала, що її особливістю організаційного є вплив на систему управління підприємства неконтрольованих чинників, особливо в період воєнного стану, тобто для підприємств даної галузі характерний високий рівень і значна кількість ризиків діяльності. Такі ризики та виклики, як правило, не піддаються статистичним закономірностям, у зв'язку з чим застосування формального апарату теорії управління у більшості випадків є неможливим. Зазначені особливості призводять до необхідності використання спеціальних засобів та методів дослідження організаційного забезпечення системи менеджменту таких підприємств. Досліджуючи організаційне забезпечення системи менеджменту ПрАТ «Дніпрспецсталь», проведений аналіз (діагностику) існуючої організаційної структури підприємства; визначено перелік провідних фахівців а також їх напрями діяльності; досліджено організаційно-регламентуюче забезпечення системи менеджменту; побудована матриця взаємозв'язку та взаємозалежності структурних підрозділів підприємства; виявлені основні можливості та загрози діяльності ПрАТ «Дніпрспецсталь» на ринку металлопродукції. Констатовано, що основним ризиком для діяльності підприємства є війна в Україні, що триває. Зроблено висновок, що організаційна структура ПрАТ «Дніпрспецсталь» в основному

відповідає напрямам його діяльності, але ще недостатньо пристосована до сучасних тенденцій розвитку бізнесу на перспективу, зокрема, внаслідок браку її гнучкості. Ця структура не завжди може оперативно реагувати на зміни попиту, появу нових сегментів ринку, сприяти розробці нових видів продукції та запровадженню нових технологій тощо, в основному внаслідок недостатньої розвиненості горизонтальних зв'язків управління. Також проведена оцінка ефективності механізму управління ПрАТ «Дніпроспецсталь», для цього застосовано показники організації управлінських процесів на підприємстві та розраховано коефіцієнт ефективності механізму управління, який показав, що організаційна структура управління підприємством в основному сприяє його ефективній діяльності, проте система менеджменту ще недостатньо забезпечує реалізацію цілей діяльності та ухвалення управлінських рішень для досягнення максимальних результатів при мінімальних (необхідних) витратах. Разом з тим зроблено висновок, що в цілому система менеджменту ПрАТ «Дніпроспецсталь» забезпечує задовільний рівень організації робіт та стабільність функціонування підприємства, зважаючи на складні умови військового стану.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ ШЛЯХІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПрАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ»

1.1 Впровадження проєктного підходу в систему менеджменту підприємства

Процеси стратегічного управління металургійними підприємствами конкретизуються методологією проєктного управління. Проєктний інструментарій найбільш адекватний для пристосування діяльності металургійних підприємств до зовнішнього середовища, що особливо швидко змінюється в умовах воєнного стану. Це пов'язано з тим, що алгоритм формування проєкту досить простий та передбачає виявлення локальної проблеми, що потребує вирішення, шляхом визначення можливих способів та формування комплексу заходів, спрямованих на її розв'язання з позицій технологічних, економічних, екологічних та соціальних аспектів. Також алгоритм впровадження проєктного підходу в систему менеджменту підприємства передбачає оцінку можливих ризиків та встановлення рівня їх впливу на результати проєкту, обсяг фінансових, організаційних та кадрових витрат [51, С.75].

Зауважимо, що методологія проєктного управління сформувалася на основі пануючої на початку-середині ХХ-го ст. загальнонаукової парадигми (ньютонівське розуміння картини світу), що визначило раціоналістичний і механістичний характер наукового менеджменту даної епохи і послужило однією з причин кризи проєктного менеджменту, заснованого на класичних методах, в даний час [52, С.105]. Кардинальна зміна наукової парадигми сучасного суспільства в останній час (від раціонально-механістичних принципів ньютонівської фізики до квантової механіки, теорії хаосу і синергетики),

високий рівень невизначеності існуючого бізнес-середовища визначають актуальність нової парадигми наукового проєктного менеджменту.

Отже, впровадження проєктного підходу в систему менеджменту на рівні підприємств металургійного комплексу передбачає формування та реалізацію заходів наукового, виробничо-технічного та організаційного характеру, що забезпечують комплексне використання наявних природних, технічних, матеріальних та трудових ресурсів для досягнення поставлених стратегічних цілей [53, С.100].

На рівні регіонів проєктний підхід застосовується не тільки в управлінні регіональної економікою, а й у вузькоспрямованих сферах. Так, для суб'єктів металургійного комплексу, крім окремих заходів прямого регулювання та управління процесами, до нього включається набір механізмів непрямого стимулювання галузевого розвитку. Результатом цього стає різноманітність проєктів забезпечення збалансованого функціонування та розвитку металургійних підприємств, реалізації стейкхолдерського підходу, розвиток інвестиційної, науково-освітньої, соціальної сфер діяльності з урахуванням інтересів та можливостей відповідних компаній. Державний рівень проєктної діяльності представлений у вигляді створення загальних структурних нормативно-правових, інноваційних, інфраструктурних та інших умов успішного функціонування різноманітних суб'єктів металургійної сфери діяльності [54, С.350].

Можливості проєктного управління для розвитку галузі охоплюють підвищення економічної та соціальної ефективності металургійних підприємств, реалізацію трендів соціальної орієнтованості, раціональності природокористування, збереження біосфери тощо. При цьому бар'єри застосування методології такого управління можуть полягати в недостатній ресурсній забезпеченості деяких підприємств, формалізмі проєктів, що розробляються, їх бюрократизації, незбалансованості економічних інтересів суб'єктів проєктного управління тощо [55, С.205].

Отже, вимоги до економічної та соціальної продуктивності суб'єктної діяльності металургійних підприємств диктують необхідність цілеспрямованого формування, реалізації та поліпшення якісних та кількісних економічних, технологічних, екологічних, соціальних та інших параметрів проектного управління. Але для того, щоб зрозуміти, які саме удосконалення можливі у сфері проектного менеджменту для конкретного підприємства, необхідно визначити рівень зрілості управління проектами того чи іншої процесу підприємства. Це необхідно для визначення здатності підприємства відбирати проекти та керувати ними, щоб забезпечити максимально ефективне досягнення його стратегічних цілей [56].

Розглянемо напрямки, що характеризують рівень зрілості управління портфелем проектів для ПрАТ «Дніпроспецсталь». При цьому зростання рівня зрілості відбувається під час наступної послідовності рівнів впровадження проектного підходу в систему менеджменту підприємства (рис.3.1).

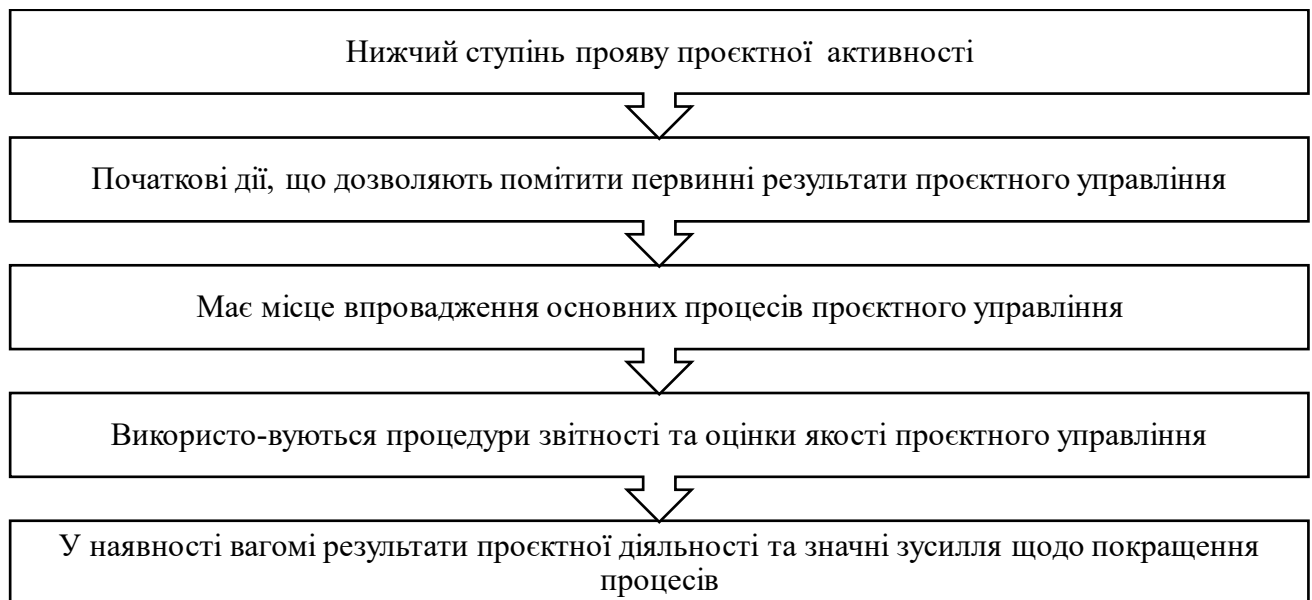


Рис.3.1 Рівні впровадження проектного підходу в систему менеджменту
ПрАТ «Дніпроспецсталь»

Для оцінки цих рівнів розглянемо окремі функціональні напрями впровадження проектного підходу в систему менеджменту ПрАТ

«Дніпрощецсталь» за допомогою запропонованої експрес-методики. Послідовність напрямів та оцінок відображає зростання рівня зрілості (рис. 3.2).



Рис.3.2 Функціональні напрями впровадження проєктного підходу в систему менеджменту ПрАТ «Дніпрощецсталь»

Кожна група цих напрямів містить певні показники в бінарній системі, а сумарні групові оцінки накопичуються під час переходу до наступної групи. При цьому функціональні напрями зрілості розташовані у порядку її наростання. Для переходу на більш високий ступінь необхідно набрати мінімальну кількість балів за функціональним напрямом, що формує цей рівень, тобто більше половини максимальної кількості балів по даному напрямку. Максимальна кількість балів дорівнює сумі позицій, включених у цей напрям.

Якщо підприємство не набирає більше половини максимальної кількості балів, то перехід на вищий рівень не відбувається. Якщо в даному напрямку збільшення ступеня зрілості немає, а в наступних функціональних напрямках зрілості підприємство набирає половину і більш максимального числа балів, то рівень зрілості не підвищується, але присвоюється знак «+». Знаки «+» підсумовуються за всіма наступними напрямками, що задовольняють цю умову.

У табл. 3.1 представлена оцінка рівня зрілості проєктного управління ПрАТ «Дніпрощецсталь» відповідно до вищеописаної експрес-методики.

Таблиця 3.1

**Оцінка рівня впровадження проєктного підходу в систему
менеджменту ПрАТ «Дніпроспецсталь»***

Напрями	Заходи	Бали
1.Передумови проєктного управління	1.1 Визнання необхідності застосування проєктного підходу задля досягнення цілей компанії	0,83
	1.2 Розуміння сутності проєкту, відокремлення проєктів від поточних операцій	1,00
	1.3 Розуміння портфеля проєктів як цілісної сутності	0,00
	Разом	1,83
2.Інтеграція стратегічного планування та управління	2.1 Наявність документально затверджених цілей та стратегій	1,00
	2.2 Спроби інтегрувати процеси стратегічного планування та управління портфелем проєктів	1,00
	Разом	2,00
3.Проектне планування	3.1 Наявність встановлених процедур ініціації проєктів	1,00
	3.2 Категоризація проєктів	1,00
	3.3 Наявність процедур оцінки	1,00
	3.4 Наявність критеріїв селекції	0,00
	3.5 Визначення пріоритетів	1,00
	3.6 Балансування	0,00
	3.7 Наявність процедур авторизації проєктів	1,00
	Разом	5,00
4. Стандартизація та звітність	4.1 Наявність корпоративного стандарту з управління портфелем проєктів	0,00
	4.2 Наявність затвердженого порядку та фактичне складання звітності по портфелю проєктів	1,00
	Разом	1,00
5. Інформаційно-технічне забезпечення	5.1 Наявність та використання програмного забезпечення з управління проєктами	1,00
	5.2 Наявність та використання програмного забезпечення з управління портфелем проєктів	0,00
	Разом	1,00
6. Організаційне забезпечення	6.1 Наявність офісу управління проєктами	0,00
	6.2 Наявність портфельного офісу	0,00
	6.3 Наявність регламенту роботи портфельного офісу	0,00
	Разом	0,00
7. Розвиток та результативність проєктного управління	7.1 Наявність менеджера з управління проєктами, що входить до складу вищого керівництва компанії	0,00
	7.2. Визначення та фактичне використання процедури відмови від раніше розпочатих проєктів з появою нових обставин ведення бізнесу	1,00
	7.3. Є критерії ефективності функціонування системи управління проєктами та здійснюється їх регулярна оцінка	1,00
	7.4. Кількість успішних завершених проєктів дозволяє компанії посилювати свої конкурентні переваги	1,00
	Разом	3,00
	Всього 5 +	13,83

*Складено автором

Отже, методика оцінки рівня впровадження проектного підходу в систему менеджменту ПрАТ «Дніпроспецсталь» наступна:

1. За першим напрямом оцінені наступні заходи:

– визнання необхідності застосування проектного підходу задля досягнення цілей компанії – цей критерій представлений трьома позиціями, що характеризують ставлення до нього на підприємстві та усвідомлювані можливості підвищення ефективності діяльності на основі використання проектного підходу (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Критерії оцінки визнання необхідності застосування проектного підходу для досягнення цілей ПрАТ «Дніпроспецсталь»*

Критерій	Оцінка
1. Ймовірний вплив на розподіл ресурсів	
-практично не впливає на розподіл ресурсів	0,00
- слабкий вплив	0,25
- помітний вплив	0,50
- виразний вплив	0,75
-можливо досягнути дуже високого рівня оптимальності розподілу ресурсів	1,00
2. Очікуваний вплив на збільшення прибутку	
- практично не впливає на збільшення прибутку	0,00
- збільшення прибутку буде незначним	0,25
- збільшення прибутку буде помітним	0,50
- збільшення прибутку буде відчутним	0,75
-значне зростання прибутку загалом по компанії	1,00
3. Можливості проектного підходу, виходячи з особливостей підприємства (доцільність)	
- доцільно	1,00
- недоцільно	0,00
Сумарний бал $(1+2+3)/3$	0,83

*Складено автором

Для оцінки другої групи заходів «Розуміння сутності проекту, відокремлення проектів від поточних операцій» фіксується наявність документа (регламент тощо), у якому визначається поняття «проект»: є (1 бал); немає (0 балів).

Для третьої групи заходів «Розуміння портфеля проєктів як цілісної сутності» оцінюється наявність документа (регламент тощо), де є визначення портфеля проєктів: є (1 бал); немає (0 балів).

За цим алгоритмом (є чи немає) оцінюються всі інші функціональні напрями впровадження проєктного підходу в систему менеджменту ПрАТ «Дніпрспецсталь». Кількість балів, що відповідають певному рівню зрілості кожного напрямку, наведеному на рис. 3.1, складає:

- 1 рівень – 2-5 балів;
- 2 рівень – 6-10 балів;
- 3 рівень – 11-15 балів;
- 4 рівень – 16-20 балів;
- 5 рівень – 21-23 бали.

Таким чином, ПрАТ «Дніпрспецсталь» з кількістю балів 13,83, за нашими розрахунками, знаходиться на третьому рівні зрілості, тобто на підприємстві має місце впровадження основних процесів проєктного управління. Відповідно, процес впровадження проєктного підходу в систему менеджменту підприємства має продовжуватися на удосконалюватися.

Отже, при подальшому впровадженні проєктного підходу в систему менеджменту ПрАТ «Дніпрспецсталь» необхідно враховувати існуючу наступну проблематику:

1. Відсутність на підприємстві розроблених методологій управління програмами та проєктами.
2. Відсутність достатньої кількості сертифікованих фахівців у сфері проєктного менеджмента.
3. Застосування застарілих підходів, не пристосованих для управління складними наукомісткими проєктами з високим ступенем невизначеності. Помилки у виборі форм і методів застосування проєктів ідкладає очікуваний економічний ефект на довгі роки.

4. Недостатня увага до питань проєктного управління з боку топ-менеджменту підприємства (апаратний опір середовища при впровадженні може бути блоковано тільки особистою залученістю генерального директора).

Наведена вища оцінка існуючого стану проєктного управління на ПрАТ «Дніпрспецсталь» дозволяє зробити наступний висновок: для отримання гарантованого результату і повного врахування існуючої галузевої специфіки на підприємстві повинні впроваджуватися сучасні методики проєктного управління, які не просто враховують актуальні зарубіжні тенденції, а й перевершують їх. При цьому починати процеси впровадження необхідно з організації навчання власного персоналу (різні рівні для різних фахівців).

Узагальнення досвіду впровадження проєктного підходу в систему менеджменту на підприємствах металургійної галузі в цілому дозволяє виділити три можливі варіанти такого впровадження (рис.3.3):

1	2	3
• Впровадження власними силами	• Впровадження силами сторонньої організації	• Аутстафінг

Рис.3.3 Варіанти впровадження проєктного підходу в систему менеджменту на підприємствах металургійної галузі

Досвід впровадження методологій управління високотехнологічними проєктами у сфері металургії також категоричний в наступному: не має сенсу братися за вирішення даної проблеми без наявності особистої зацікавленості генерального директора в кінцевому результаті (високий опір середовища), крім того, створені інститути проєктного управління (для ефективної роботи) повинні знаходитися на організаційному рівні 1+ (рівень генерального директора).

Необхідно також особливо відзначити: методики проєктного управління (особливо це стосується гнучких і екстремальних методів) показують низьку ефективність в ієрархічно організованих структурах (необхідна гнучкість і адаптивність середовища), і тому до початку відповідних процесів повинна бути

проведена поперерня організаційна підготовка, спрямована на формування корпоративного інноваційного середовища, яке забезпечить сприйнятливість підприємства до змін та має знайти адекватне відображення у сформованій організаційній структурі управління.

Отже, однією з найбільш гострих проблем вітчизняних металургійних підприємств, зокрема і ПрАТ «Дніпрспецсталь», є те, що управління проєктами (переважно) здійснюється керівниками та спеціалістами, що не мають відповідних управлінських компетенцій, на основі тільки технічних знань і навичок. При цьому дане управління здійснюється з використанням застарілих організаційних форм – науково-технічних центрів (НТЦ) або їх структурних підрозділів – дирекцій, як правило, не пристосованих до поточних проєктних особливостей управління. При цьому необхідно визнати, що проєкт – це не тільки «техніка», але ще й терміни, вартість, якість тощо, а також певні фінансові обмеження. Разом з тим наведені вище факти (в сукупності з сьогодишнім станом вітчизняної металургійної промисловості – проблеми з термінами, вартістю, якістю більшості найбільш значущих галузевих проєктів тощо) свідчать про необхідність давно назрілого інституційного корегування проєктної діяльності.

Вважаємо, що для управління галузевими проєктами необхідна організація виділених організаційних інститутів, які на основі матричних форм управління залучатимуть (до проєктних груп) для виконання галузевих програм весь спектр необхідних фахівців: проєктантів, конструкторів, технологів, економістів, юристів, фахівців по роботі з кооперацією (у тому числі і на умовах аутстаффіну) і т.д.

Стосовно завдань проєктного розвитку ПрАТ «Дніпрспецсталь», це означає необхідність організації головного проєктного офісу (до складу якого можуть також увійти проєктні офіси напрямів розвитку) та організацію проєктних (портфельних) комітетів, вбудованих у загальну систему колегіальних корпоративних органів (науково-технічна рада – проєктний комітет

– інвестиційний комітет – тендерний комітет), а також виділення з існуючих НТЦ не властивих для них компетенцій: економічних та управлінських (рис. 3.4).

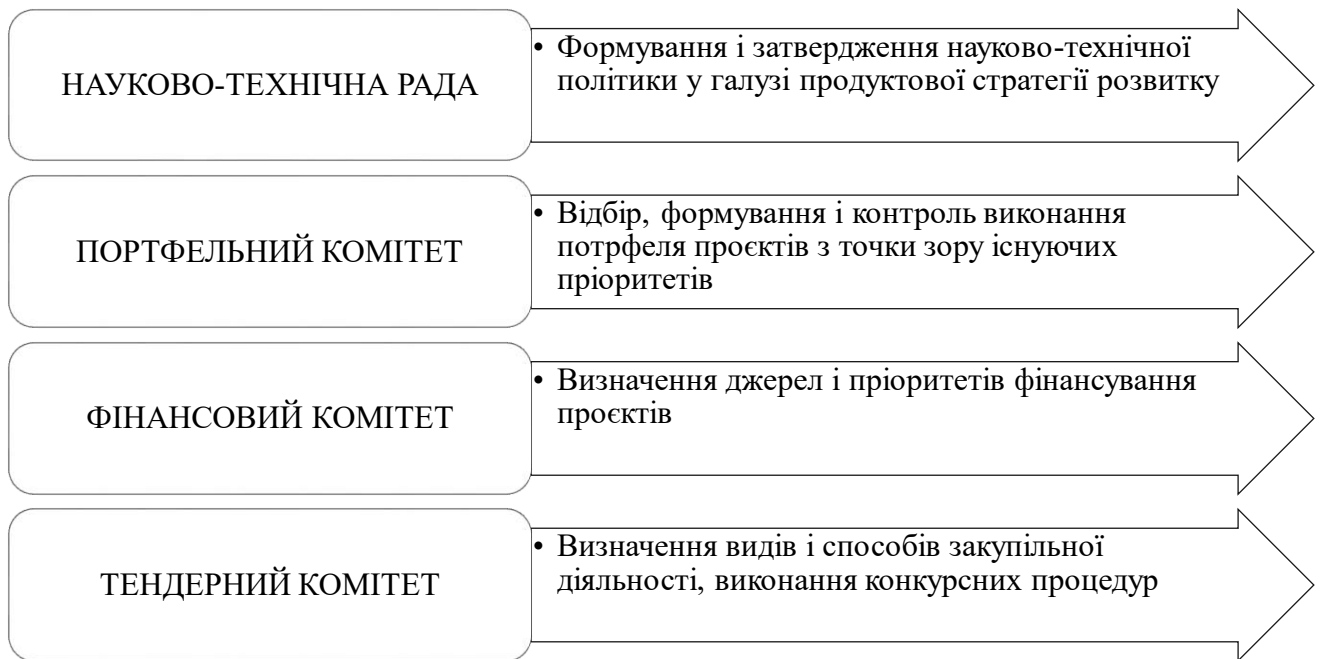


Рис. 3.4 Організаційне забезпечення впровадження проєктного підходу в систему менеджменту ПрАТ «Дніпроспецсталь»

Таким чином, висока адаптаційна здатність методів проєктного управління як інноваційних проєктних практик, можливість їх трансформації в нестабільному та хаотичному сучасному середовищі визначають доцільність застосування даних методик у складних проєктах з високим рівнем невизначеності, в тому числі проєктах наукоємного сегмента металургійних підприємств.

Використання всього різноманіття методів: класичних, гнучких і екстремальних для підвищення ефективності проєктів, що реалізуються в сегменті металообробки, вимагає формування моделі організаційної поведінки та відповідної їй організаційної структури управління, з високою гнучкістю та адаптивними здібностями.

3.2 Удосконалення організаційної структури управління підприємством

Як вже зазначалося, внаслідок повномасштабного вторгнення суттєво змінилися умови діяльності підприємств, зокрема металургійних. Крім забезпечення виробництва заданих обсягів продукції, виникла потреба постійної адаптації цих підприємств до змін зовнішнього середовища, попиту на продукцію та збереження та зміцнення позицій на ринку відповідних товарів, праці, фінансів тощо. Це означає, що одним з важливих завдань щодо можливостей подальшої діяльності металургійних підприємств в умовах воєнного стану є вибір такої оптимальної організаційної структури, яка б найкраще відповідала цілям і завданням управління підприємством у цей період.

Разом з тим, на більшості металургійних підприємств та в їх підрозділах продовжує зберігатися організаційна структура, властива діяльності в умовах стабільності економіки країни, яка недостатньо відповідає новим умовам господарювання. У зв'язку з цим такі підприємства часто невчасно та неналежним чином реагують на зміни зовнішніх умов діяльності, що призводить до значних адаптаційних втрат та створюють загрозу їх життєздатності.

Нагадаємо, що організаційна структура металургійного підприємства та його підрозділів розуміється як певний розподіл відповідальності, повноважень та взаємовідносин між працівниками, що забезпечує їх взаємодію для досягнення цілей діяльності. Неформалізовані та неузгоджені цілі діяльності підприємства та завдання його підрозділів призводять до виникнення невизначеності функцій та обов'язків працівників, неефективної їх взаємодії, що погіршує ситуацію та економічний стан підрозділів та металургійного підприємства в цілому, підвищує ризик його банкрутства [57, С.100].

У зв'язку з цим розробка методики вдосконалення організаційної структури підрозділів металургійних підприємств, що дозволяє підвищувати ефективність виробничих процесів в умовах воєнного стану, є актуальним науково-практичним завданням. Побудова такої організаційної структури

управління повинна врахувати максимум внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на діяльність металургійного підприємства і існуючі та очікувані умови його функціонування, а також стратегію, що реалізується підприємством. Як правило, в умовах невизначеності діяльності розробляється нова стратегія підприємства або значно переробляється існуюча, що призводить до появи нових або відмінних від існуючих видів діяльності, вимагає застосування нових навичок управління тощо і, якщо даний факт буде проігнорований, то невідповідність між стратегією і структурою управління, що виникла у зв'язку з цим, призведе до проблем реалізації цієї стратегії.

Отже, організаційна структура управління підприємствами, зокрема, металургійними, на сучасному етапі має відповідати ряду певних критеріїв, що визначають її оптимальність. До них, на наш погляд, можна віднести (рис.3.5):



Рис. 3.5 Вимоги до організаційної структури управління металургійними підприємствами в умовах воєнного стану

Отже, така структура управління повинна відповідати вимогам критеріїв оптимальності та умовам, що забезпечують її самостійне існування та здатність до подальшого розвитку. При цьому організаційна структура управління повинна мати і так звану гомеостатичність, тобто здатність системи виробляти автоматичні реакції підтримки внутрішнього рівноваги. Ця властивість у часовому аспекті є похідною від стабільності та довговічності. Стосовно організаційної структури управління металургійними підприємствами, це

поняття означає, передусім, забезпечення її безперервного вдосконалення [58, С.30].

Разом з тим констатуємо, що однієї, оптимальної для всіх ситуацій організаційної структури управління підприємством не існує. Відносна ефективність того чи іншого типу організаційної структури управління визначається різними зовнішніми та внутрішніми умовами, і, навіть, реалізованими стратегіями.

При створенні організаційної структури управління важливо дослідити специфіку організаційних зв'язків підприємства і вже на основі цього виробляти рекомендації щодо створення раціональної структури управління ним. Остання має відповідати цілям стратегічного розвитку підприємства та техніко-технологічним, організаційним, економічним, соціальним та психологічним характеристикам галузі діяльності.

Далі розглянемо конкретний приклад удосконалення організаційної структури управління ПрАТ «Дніпроспецсталь» за умов воєнного стану. Як вже зазначалося, з початком війни у підприємства спостерігається різке падіння обсягу продажів, і, як наслідок, недовантаження виробничих потужностей та зменшення власних оборотних коштів. На підприємстві склалася кризова ситуація, коли поточні активи є недостатніми для покриття поточних зобов'язань і навіть постає питання про початок процедури банкрутства.

Організаційна структура управління ПрАТ «Дніпроспецсталь» була розглянута нами у попередньому розділі роботи. Встановлено, що, незважаючи на суттєві зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, цілей діяльності підприємства тощо організаційна структура його підрозділів та підприємства в цілому загалом не зазнала відповідної трансформації. Це підтверджується відставанням темпу освоєння персоналом нових вимог до виконуваних функцій від темпу їх змін, необхідного для досягнення нових цілей підприємства. Процес супроводжується зростанням частки функцій та посадових обов'язків, неосвоєних керівним персоналом підприємства.

Відсутність належної зміни організаційної структури підрозділів підприємства в процесі появи нових завдань діяльності призводить до все більшої невідповідності функцій та посадових обов'язків цілям розвитку підрозділів та підприємства в цілому. Звідси значні економічні втрати, що знижують конкурентоспроможність підприємства, тобто його здатність протистояти на ринку іншим виробникам аналогічної продукції як за ступенем задоволення конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю діяльності.

На наш погляд, співспрямованість діяльності керівного персоналу ПрАТ «Дніпрспецсталь» новим цілям підприємства в умовах воєнного стану повинна забезпечуватися за допомогою взаємоузгодженої зміни цілей та завдань розвитку підрозділів, що, у свою чергу, розподіляються на виробничі функції та посадові обов'язки керівників та спеціалістів цехів, дільниць та операційних працівників на робочих місцях (рис. 3.6).



Рис. 3.6 Схема розподілу цілей та завдань розвитку підрозділів ПрАТ «Дніпрспецсталь» на функції та посадові обов'язки працівників

Таким чином, удосконалення організаційної структури підрозділів ПрАТ «Дніпрспецсталь» для досягнення відповідності сучасним вимогам, необхідно здійснювати за допомогою формування нової мети підприємства, взаємоузгодженої зміни цілей та завдань розвитку окремих підрозділів, які, у свою чергу, розподіляються на виробничі функції та посадові обов'язки працівників з відповідним визначенням кожному працівнику області

відповідальності, повноважень та кількості необхідних ресурсів для реалізації своїх обов'язків.

Отже, на думку керівництва і на нашу думку, організаційна структура ПрАТ «Дніпроспецсталь» загалом та його підрозділів зокрема, що діє зараз, не відповідає головній меті підприємства – виходу з кризи з врахуванням вимог воєнного стану та знижує ефективність управління. У зв'язку з нами була розроблена відповідна програма дослідження, яка включає визначення цілей, опис об'єкта дослідження, формулювання основної концепції, а також методи дослідження (рис. 3.7).

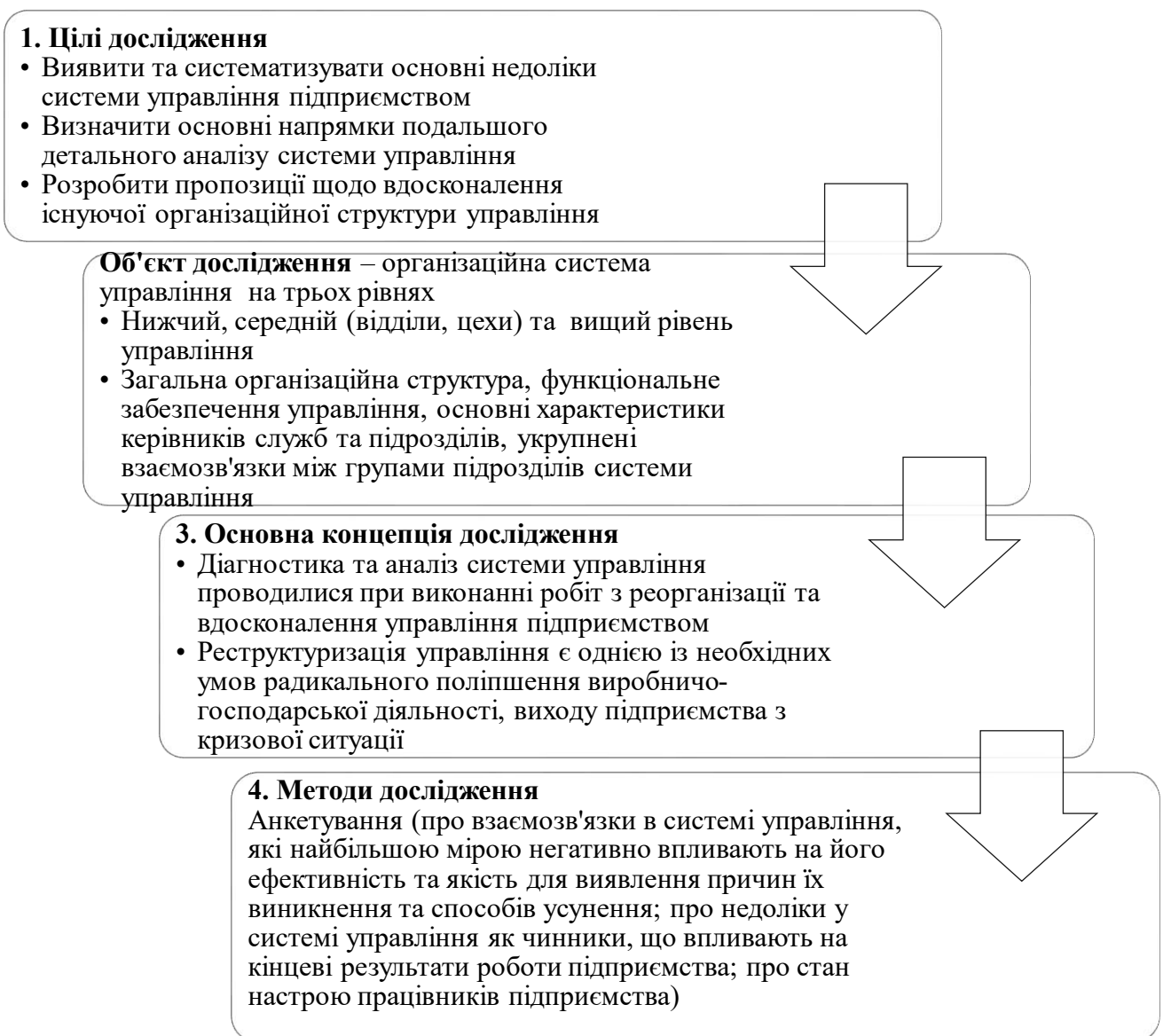


Рис. 3.7 Програма дослідження напрямів удосконалення організаційної структури управління ПрАТ «Дніпроспецсталь»

При цьому в рамках основної концепції дослідження недоліком управління слід вважати будь-який фактор (організаційна структура, підрозділ, керівник, документ тощо), що негативно впливає на кінцеві результати роботи ПрАТ «Дніпрспецсталь». Найбільш важливими слід вважати недоліки в управлінні, які негативно впливають на виробничий процес, реалізацію продукції, прибуток підприємства.

Як вже зазначалося, дослідження щодо оцінки організаційної структури управління ПрАТ «Дніпрспецсталь» були виконані у попередньому розділі роботи та зроблено висновок, що існуюча організаційна структура не повністю відповідає стратегічним цілям та стратегії підприємства в умовах воєнного стану, що дає підставу для її удосконалення. Наголошуємо, що стабільний фінансовий стан будь-якого підприємства значною мірою визначається правильністю обраної стратегії його розвитку. Звідси, до структури управління ПрАТ «Дніпрспецсталь» доцільно включити групу стратегічного планування, безпосередньо підпорядкувавши її генеральному директору. До складу цієї групи повинні увійти фахівці з маркетингу, виробництва, персоналу та фінансів, а для забезпечення інформаційної підтримки необхідно також відповідний центр підтримки. Основною функцією такої групи буде аналіз інформації про стан ринку та внутрішнього потенціалу підприємства, розробка його стратегічних планів з урахуванням умов воєнного стану.

Для того щоб організаційна структура ПрАТ «Дніпрспецсталь» відповідала сучасним вимогам, пропонуємо включити у запропонований варіант посаду заступника генерального директора з маркетингу та організувати два маркетингових підрозділи, ліквідувавши посаду директора зі збуту та відповідний відділ:

1. Управління кон'юктурою ринку (збір та аналіз інформації про поточну ринкову ситуацію, складання короткострокових (до 1 року) прогнозів цін та розвитку ринків металопродукції).

2. Відділ стратегічного маркетингу.

Відповідно, до завдань відділу стратегічного маркетингу ПрАТ «Дніпропецсталь» будуть відноситися:

- розробка пропозицій щодо довгострокового маркетингового позиціонування підприємства (визначення цільових сегментів кінцевих споживачів; формування продуктового портфеля/асортиментної політики; цінової політики; пріоритетів політики збуту – кінцеві споживачі або дистриб'ютори, власні сервісні центри) – у розрізі основних сегментів ринку та продуктових груп; сервісна політика).

- виявлення та прогноз розвитку перспективних ринків за маркетинговими критеріями (найбільш ємних, швидко зростаючих, доступних і т.д.; середньо- та довгостроковий прогноз споживання основних видів металопродукції на вітчизняному та експортних ринках; середньо- та довгостроковий прогноз споживання перспективних інноваційних продуктів; виявлення основних тенденцій конкурентної боротьби у сфері маркетингу – асортимент, сервіс, цінова політика, моніторинг та прогнозування поведінки основних конкурентів; середньо- та довгостроковий прогноз ємності основних сегментів вітчизняного ринку з метою довгострокового планування збуту у розрізі регіонів, галузей тощо; опрацювання маркетингових перспектив вертикальної інтеграції «вгору» з великими підприємствами - переробниками металопродукції та вертикальної інтеграції «донизу» для забезпечення стабільного постачання сировинними ресурсами; розробка стратегії просування продукції – основні методи просування в розрізі галузей/регіонів/найбільших споживачів тощо; створення та підтримання бази даних за напрямками – макроекономічні показники, світові та вітчизняні ціни на металопродукцію та сировинні ресурси, обсяги споживання металопродукції регіонами України та світу, тенденції розвитку галузей-споживачів та регіонів - споживачів, обмеження доступу (квоти, мита тощо) на закордонні ринки, перспективи конкуренції зі сторони товарів-замінників (алюмінію, пластмаси та ін.);

- формування та актуалізація збалансованого стратегічного плану розвитку підприємства, що відповідає інтересам власників та менеджменту.

Вирішенням виробничих проблем у запропонованій структурі управління ПрАТ «Дніпроспецсталь» займатиметься заступник генерального директора з виробництва (замість операційного директора) та його помічники – технічний директор (нова посада), який відповідає за підготовку виробництва, начальник відділу охорони праці (існуюча посада) та начальник виробництва, якому підпорядковуються основні цехи.

Для вирішення поточних господарських питань пропонується ввести в структуру посаду заступника генерального директора з адміністративно-господарської діяльності та підпорядкувати йому ремонтно-будівельну ділянку, транспортно-господарський цех, житлово-комунальний відділ та відділ охорони.

На підставі вищевикладеного узагальнимо шляхи удосконалення організаційної структури металургійного підприємства на рис. 3.8.

Отже, удосконалення організаційної структури ПрАТ «Дніпроспецсталь» включає чотири основні блоки: визначення мети підприємства, проєктування організаційної структури, освоєння нової організаційної структури та контроль роботи у штатному режимі.

Для забезпечення безперервного удосконалення організаційної структури ПрАТ «Дніпроспецсталь» передбачено циклічність всіх процедур, що спрямована на досягнення та підтримання постійної відповідності цілей та завдань підрозділів, функцій та обов'язків персоналу мінливим вимогам зовнішнього середовища діяльності підприємства. Відмінною рисою даної методики є наявність блоку проєктування організаційної структури, призначенням якого є здійснення системної зміни цілей та завдань розвитку підрозділів підприємства, а також визначення та уточнення функцій та посадових обов'язків працівників для підвищення ефективності діяльності в умовах невизначеності.

Отже, оптимальною організаційною структурою підприємства є та, яка приносить необхідні результати економічно доцільним шляхом.

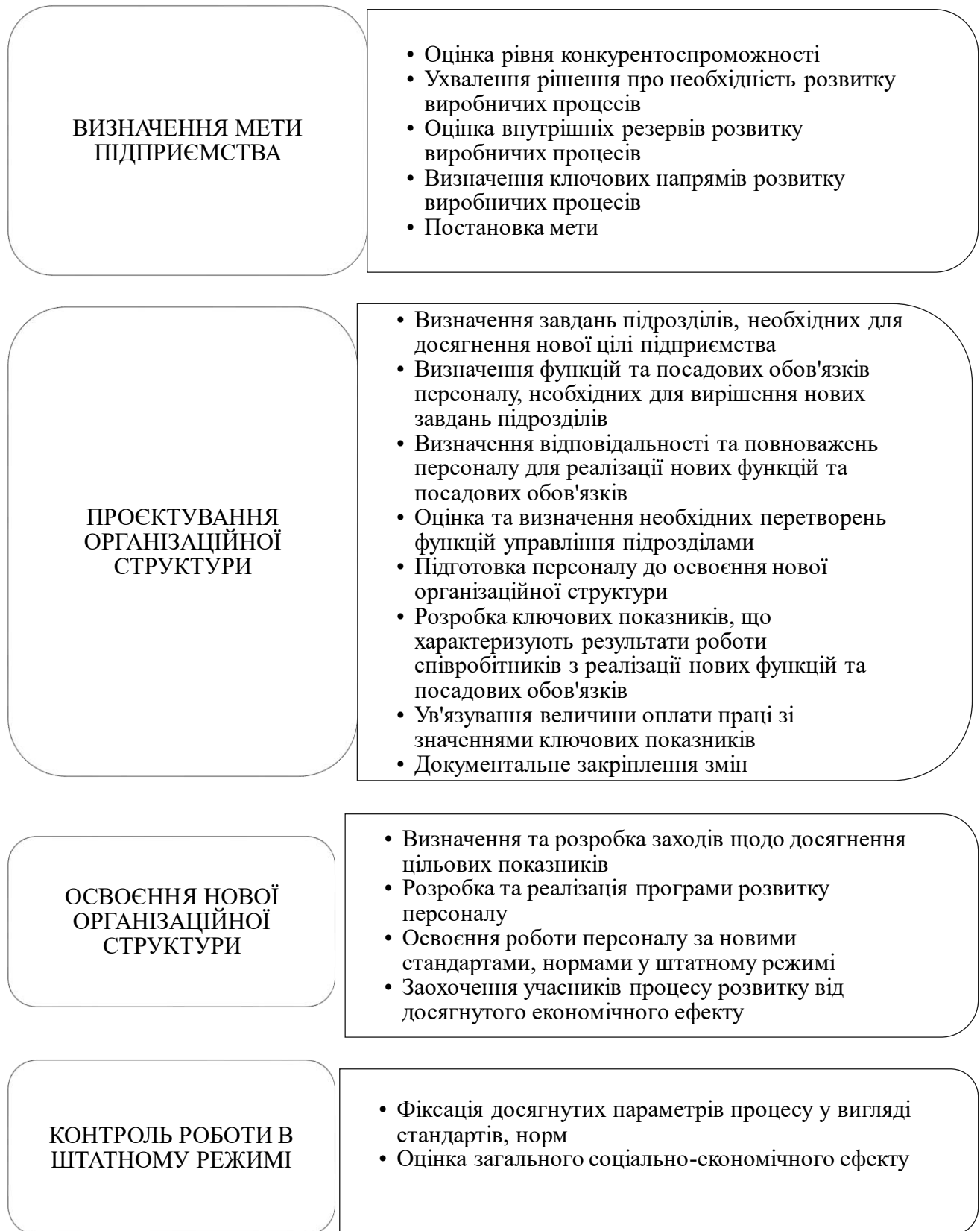


Рис. 3.8 Методика вдосконалення організаційної структури підрозділів

ПрАТ «Дніпроспецсталь»

Безсумнівно, всі підрозділи підприємства можуть функціонувати ефективно лише тоді, коли на чолі їх стоять здібні керівники з широким розумінням своїх завдань та відповідальності, а також коли ці завдання та відповідальність усвідомлюються всіма працівниками підприємства.

Запропоновані шляхи удосконалення організаційної структури ПрАТ «Дніпрспецсталь» засновані на функціях, а не на особистостях. Визначено вертикальний напрямок повноважень, а процес прийняття рішень поширений на всі рівні керівництва. Таким чином, при удосконаленні організаційної структури ПрАТ «Дніпрспецсталь» повністю дотримано принцип централізованого стратегічного планування та контролю, а також виконання деяких інших функцій, що стосуються всього підприємства, поряд з децентралізованим оперативним контролем та повним обліком діяльності. Пропонований варіант організаційної структури ПрАТ «Дніпрспецсталь» в процесі подальшого аналізу може коригуватися та змінюватися на основі додаткових відомостей, отриманих внаслідок її апробації, або з інших причин.

3.3 Використання інформаційних систем і сучасних технологій в системі менеджменту підприємства

Сьогодні головною метою компаній металургійного комплексу залишається забезпечення безперервності бізнесу, а найбільш пріоритетним завданням – перегрупування ресурсів. При цьому змінюється бізнес-стратегія металургійних підприємств: замість агресивного завоювання ринку та бурхливого зростання об'ємних та технологічних показників, робиться ставка на утримання позицій та мінімізацію витрат, що потребує іншого підходу до визначення пріоритетів у галузі інформаційних технологій. Саме тому у сфері використання інформаційних систем і сучасних технологій в системі менеджменту цих підприємств основна увага зосереджена на сервісі, захисті від інформаційних атак та коротких за термінами виконання ефективних проєктів,

крім того, у деяких випадках продовжується реалізація масштабних проєктів для створення нових потужностей [59, С.10].

Відповідно, основними завданнями ІТ-служб металургійних підприємств у даний час є (рис.3.9).

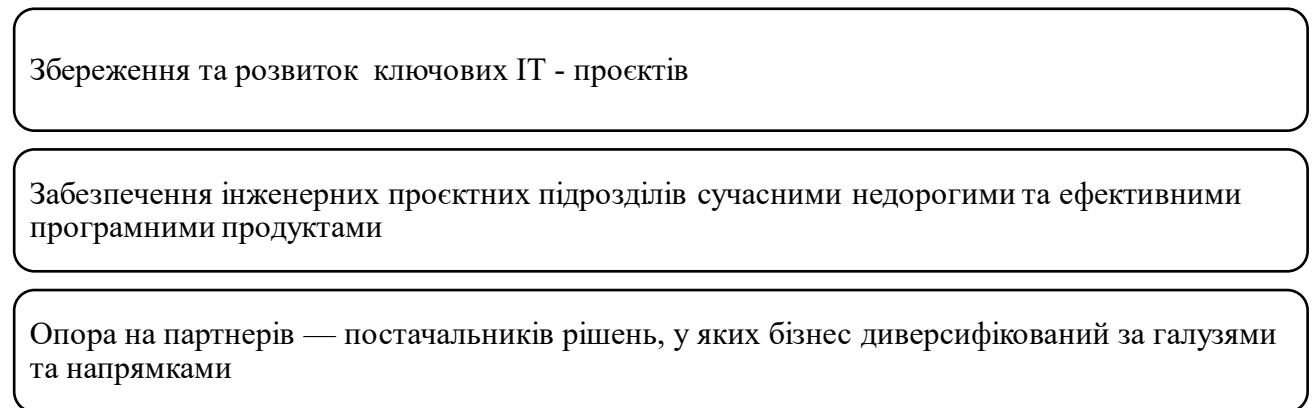


Рис.3.9 Основні завдання ІТ-служб металургійних підприємств у період воєнного стану [60, С.40]

Зауважимо, що до моменту повномасштабного вторгнення більшість підприємств галузі мали ІТ-стратегію, яка спиралася на очікування довгострокового зростання ринку та значних прибутків, що дозволяло планувати кошовні ІТ-проєкти. Тому перше завдання ІТ-служби зараз – збереження та розвиток таких ключових проєктів, тобто підприємства, які до періоду відбудови економіки України збережуть та розвинути раніше впроваджені ІТ-технології, зможуть оперативно відновити виробництво, а отже, отримати значну конкурентну перевагу.

Разом з тим на більшості підприємств галузі нові ініціативи щодо впровадження кошовних інформаційних систем наразі неактуальні. Інтерес в основному представляють системи, що дозволяють у стислі терміни значно підвищити керованість підприємств і зберегти кваліфікований ІТ-персонал. Деякі металургійні підприємства процеси скорочення виробництва використовують для його модернізації та реконструкції, отже, другим завданням

ІТ-служб є забезпечення інженерних проєктних підрозділів сучасними недорогими та ефективними програмними продуктами.

Третє завдання – опора на партнерів – постачальників рішень, у яких бізнес диверсифікований за галузями та напрямками, є компетенції у розробці власних продуктів та системної інтеграції. Зрештою, необхідно ще щільніше працювати з бізнесом, так як зараз час швидких рішень, і чим ближче ІТ-служба буде до центру їх прийняття, тим швидше бізнес зможе використовувати ІТ для підвищення своєї ефективності.

Отже, особливостями сучасного використання інформаційних систем і технологій в системі менеджменту підприємств металургійного комплексу є:

1. Більшість підприємств вітчизняного металургійного комплексу здебільшого використовують ІТ-рішення зарубіжних та вітчизняних розробників. Весь цей різномірний, але взаємопов'язаний комплекс цифрових рішень необхідно підтримувати та обслуговувати для запобігання ризикам збоїв. Саме тому підприємства галузі продовжують активно взаємодіяти з ІТ-компаніями щодо вирішення завдань підтримки інфраструктури та інформаційних систем.

2. Системні атаки ускладнюються з розвитком ІТ-технологій та створюють більше ризиків для бізнесу. Тому компанії металургійного комплексу продовжують інвестувати в ІТ-рішення для запобігання таким атакам, щоб уникнути ризиків зупинки виробництва та величезних збитків. Вимоги щодо забезпечення захищеності критичної інформаційної інфраструктури, до яких належать усі підприємства металургійного комплексу, регламентовані державою, що також сприяє продовженню поточних та запуску нових проєктів у цьому напрямку.

Серед найбільш затребуваних бізнес-рішень металургійні підприємства мають рішення класу MES (Manufacturing Executive System) – системи управління виробництвом. Вони дозволяють контролювати параметри технологічних процесів, оперативно реагувати на будь-які відхилення, збирати дані, необхідні для аналізу та прийняття грамотних управлінських рішень [61,

С.115]. При впровадженні сучасних подібних рішень активно застосовуються інноваційні технології, такі як Machine Learning, Big Data, Artificial Intelligence, які надають значну допомогу керівництву у прийнятті управлінських рішень на підставі швидкого аналізу великих обсягів даних із значною швидкістю. В результаті впровадження систем даного класу компанії металургійного комплексу отримують можливість знайти та швидко застосувати ефективні методи для управління, що дозволяють підвищити конкурентоспроможність бізнесу у сучасних умовах [62, С.130].

3. Важливу роль продовжують грати масштабні проєкти з будівництва нових потужностей. У таких проєктах застосовуються цифрові рішення для всього виробничого циклу підприємств галузі: від ІТ-інфраструктури до управління виробництвом та підприємством цілому.

Загалом на підприємствах металургійного комплексу цифровізація буде залишатиметься у фокусі, оскільки вона стала вже невід'ємною частиною сучасного бізнесу, і компанії галузі продовжать роботу у цьому напрямку для отримання швидких та зрозумілих для них економічних ефектів.

Так, широке використання інформаційних систем і сучасних технологій (цифровізація) відображена у стратегії розвитку ПрАТ «Дніпрспецсталь» як підтримуючий інструмент для досягнення лідерства за пріоритетними напрямками діяльності. Впровадження інформаційних систем і сучасних технологій допомагає підприємству оптимізувати роботу обладнання, підвищувати ефективність бізнес-процесів, при цьому суттєво покращувати безпеку та екологічність виробництва. Реалізація Стратегії цифровізації ПрАТ «Дніпрспецсталь» вже забезпечила зростання продуктивності праці та покращення якості продукції. На підприємстві працюють досить сильні команди розробників з багатою експертизою, тому більшість проєктів реалізовані силами внутрішньої ІТ-команди спільно з експертами з боку виробництва, і підприємство планує продовжувати цю тенденцію [43].

Інформаційні технології дозволяють ПрАТ «Дніпрспецсталь» планувати виробництво «точно в строк» та оперативно керувати виконанням замовлень.

Так, у 2024 році показник OTIF (своєчасності та повноти виконання поставки) завдяки автоматизованій системі оперативно-календарного планування виробництва досяг 85%. Відповідальний підхід до формування ланцюжків поставок та розвинена система управління якістю дозволяють ПрАТ «Дніпроспецсталь» ефективно керувати виробництвом на кожному етапі життєвого циклу [43].

Разом з тим на ПрАТ «Дніпроспецсталь» на 100% виконано проєкти автоматизації документообігу, управління людськими ресурсами та фінансовими потоками, а інші проєкти у галузі управління реалізовано менше ніж на 50%. При цьому немає у відкритому доступі інформації щодо автоматизації системи стратегічного планування та управління ризиками, тобто залишається значний нереалізований потенціал подальшої автоматизації діяльності підприємства.

Разом з тим, ПрАТ «Дніпроспецсталь» наразі не доводиться розраховувати на запуски нових повномасштабних проєктів, проте можуть продовжуватися передпроектні роботи щодо систем оперативного управління виробництвом (MES). Це питання стає особливо актуальним зараз, коли ПрАТ «Дніпроспецсталь» необхідно підвищити ефективність діяльності, знизити собівартість продукції, підвищити швидкість реакції на запити клієнтів та покращити якість продукції. Надалі актуальним буде завдання інтеграції MES-системи та Автоматизованої системи управління технологічними процесами (АСУТП) та вибудовування класичного ланцюжка управління ERP-MES-АСУТП [63, С.160].

Але все ж таки на підприємстві зберігається деякий скепсис щодо користі та необхідності інвестицій у процеси цифровізації, особливо в умовах поточного кризового стану. Поки що цифровізація стосується окремих елементів оптимізації управління ПрАТ «Дніпроспецсталь», тобто повноцінно створювати підприємство, яке повністю контролюється штучним інтелектом, поки що не передбачається: значний обсяг даних, які генерує підприємство, містять помилки і покладатися на них повністю на даному етапі розвитку ще неможливо. Тому

повноцінне впровадження цифровізації на ПрАТ «Дніпроспецсталь» з передачею повного контролю за усіма процесами є завданням на майбутнє.

Далі, залишивши поза уваги суто технічні та програмні аспекти використання окремих інформаційних систем в управлінні ПрАТ «Дніпроспецсталь», розглянемо більш детально найважливіші напрями роботи ІТ-служб підприємства в умовах воєнного стану, що дозволять сформулювати рекомендації для їх удосконалення (рис. 3.10).

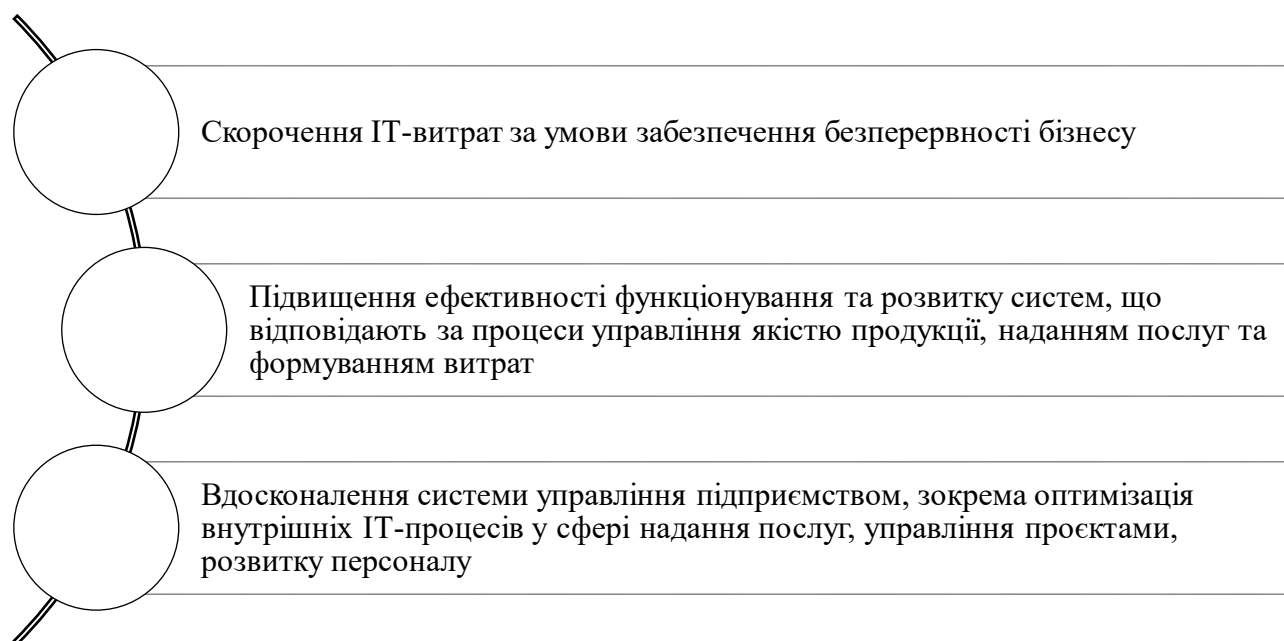


Рис. 3.10 Особливості функціонування ІТ-служб ПрАТ «Дніпроспецсталь» в умовах воєнного стану

Так, наприкінці 2022 року було зупинене практично всі ІТ-проекти розвитку підприємства, і за умов тривалого зниження обсягів продажів цей процес буде продовжуватися. Отже, у даних умовах основним завданням ІТ-служб ПрАТ «Дніпроспецсталь» є сприяння бізнесу у мінімізації витрат, поліпшенні клієнтського обслуговування та підвищенні адаптивності компанії до мінливих вимог ринку. Основні зусилля ІТ-служб підприємства повинні бути спрямовані на підтримку корпоративної інформаційної системи та її оптимізацію, проте обов'язковою залишається вимога забезпечення безперервності бізнес-процесів. Неприпустимі збої в роботі АСУТП, MES-

систем, систем, пов'язаних з наявністю небезпечних та особливо значущих специфічних виробництв, які неможливо зупинити та які потребують особливого контролю та управління. Зрозуміло, що ніщо і ніхто не скасовує завдання забезпечення технічної підтримки інфраструктури, системного та прикладного програмного забезпечення, ERP-систем. Потрібно не допустити повної зупинки і розпочатих інноваційних ІТ-проектів, виконання яких важливе з технологічних чи комерційних причин, але може знадобитися їх корекція.

Отже, першочерговий напрямок у роботі ІТ-служб у поточних умовах – системне скорочення витрат на утримання інфраструктури та ІТ-персоналу. Одним із пріоритетів повинно бути планомірне зниження витрат на супровід інформаційних систем, що використовуються на підприємстві. Швидкого результату можна досягти шляхом застосування ІТ-рішень, максимально адаптованих до потреб підприємства та які не потребують великого обсягу допрацювань. Наступним ефективним кроком є скорочення витрат ІТ-служб на аутсорсинг: деяким постачальникам послуг може бути запропоновано зменшити вартість, від деяких послуг, що закуповуються, підприємство повинно відмовитися і виконувати роботи власними силами.

Іншим напрямом удосконалення роботи ІТ-служб ПрАТ «Дніпрощпецсталь» може стати формування аналітичних звітів у режимі, близькому до реального часу, на основі яких можна ухвалювати оперативні управлінські рішення. Точність інформації та швидкість розробки нових аналітичних сервісів може стати однією з бізнес-переваг компаній. Також важлива інтеграція різних інформаційних систем у єдиний інформаційний ландшафт, особливо на тлі можливих організаційних змін на підприємстві.

При цьому необхідно у першу чергу розвивати такі ІТ-системи як оперативного планування виробництва та збуту, управління внутрішнім та зовнішнім транспортуванням, енерго- та електрообліку, управління ремонтами, аналітичні системи моніторингу діяльності тощо. На наш погляд, ІТ-керівникам ПрАТ «Дніпрощпецсталь» у даний час важливо розуміти, що антикризова стратегія ІТ-служби є невід'ємною частиною загальної політики компанії та

завдання ІТ-департаменту у такій ситуації – надати інструмент, який дозволяє здійснювати максимально повний і навіть тотальний контроль над ресурсами компанії. Отже, для ІТ-керівників підприємства на перший план повинні вийти завдання щодо максимального зниження витрат. Необхідно також успішно завершити проєкти, започатковані до війни, значно скоротивши бюджет. Нарешті, гостро постає завдання збереження персоналу, так як рано чи пізно війна закінчиться, і цінних співробітників треба втримати.

Таким чином, скорочення бюджетів на підтримку та розвиток інформаційних систем ПрАТ «Дніпроспецсталь» практично неминуче, однак усередині підприємства вимоги до якості існуючих ІТ-послуг підвищуватимуться, вже розпочата автоматизація продовжиться, але її вектор зміститься у бік більшого використання внутрішніх ресурсів.

Узагальнимо основні пріоритетні напрямки удосконалення використання інформаційних систем і сучасних технологій в системі менеджменту ПрАТ «Дніпроспецсталь» у період воєнного стану (рис.3.11).

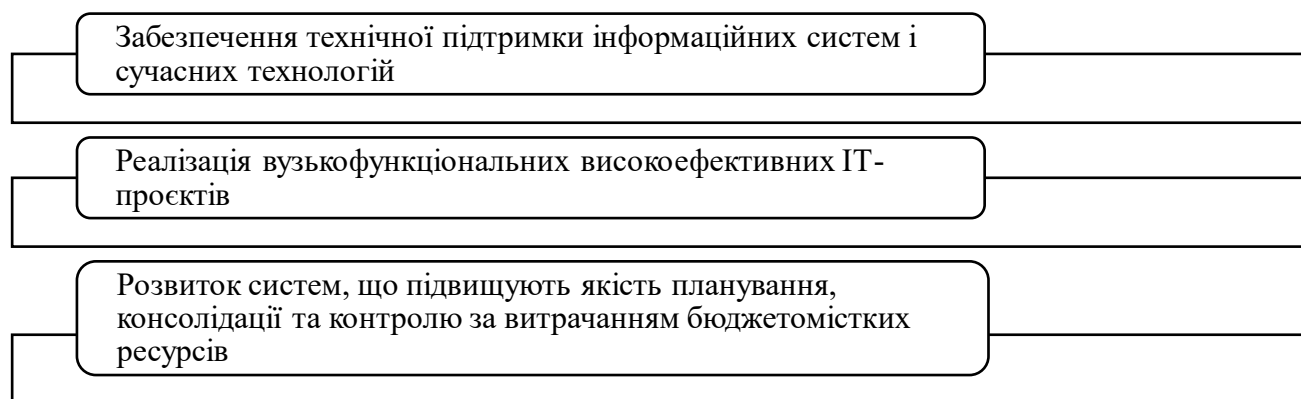


Рис.3.11 Напрямки удосконалення використання інформаційних систем і сучасних технологій в системі менеджменту ПрАТ «Дніпроспецсталь» у період воєнного стану

Перший пріоритетний напрямок – забезпечення технічної підтримки ІТ. Грамотне переведення частини ІТ-послуг на аутсорсинг допоможе значно оптимізувати ІТ-бюджет, а саме:

- мінімізуються витрати на ІТ-послуги за рахунок зниження обсягів та вартості закупівель нового обладнання та скорочення обслуговуючого персоналу;

- забезпечується безперебійна робота ІТ-інфраструктури в умовах мінімізації ресурсів та відключень електроенергії;

- продовжується поступальний розвиток інформаційної системи завдяки комплексному кваліфікованому консалтингу з боку аутсорсера.

Другий напрямок – точкова автоматизація ключових бізнес-процесів – дозволить забезпечити відчутний економічний ефект.

Третій напрямок – забезпечення розвитку систем, що підвищують якість планування, консолідації та контролю за витрачанням бюджетомістких ресурсів підприємства.

Не менш важливим напрямком є підвищення точності та оперативності обліку фінансових результатів діяльності за ключовими господарськими операціями підприємства. Однак усі ці дії вимагають хоча б мінімальних вкладень, а у ПрАТ «Дніпроспецсталь» бюджет на ІТ зараз скорочено до мінімуму. У цьому випадку основним напрямом робіт залишається лише підтримка існуючої інфраструктури. При цьому необхідно концентрувати увагу на нарощуванні функціональних можливостей систем бюджетування та управління фінансовими ресурсами, а також систем контролю товарних потоків та складських запасів. Подібні рішення актуальні й у перспективі неминучого зростання та підвищення рівня економічної активності із закінченням війни.

Зауважимо, що після завершення війни настане час зростання, і доведеться вирішувати завдання розвитку ПрАТ «Дніпроспецсталь», а для цього необхідно зберегти потенціал ІТ-послуг, планомірно нарощуючи експертизу у перспективних рішеннях. Але робити це, як правило, доведеться без залучення підрядників, тому ІТ-керівники підприємства мають орієнтувати своїх фахівців на самонавчання та активізувати обмін досвідом із колегами з інших підприємств. Для цього вже зараз потрібно приділяти багато уваги організації

автоматизації внутрішніх процедур діяльності, а також можливостям аутсорсингу цілої низки сервісів, що пропонуються на ринку.

Отже, кризові явища, спричинені війною, змушують металургійний бізнес економити, у тому числі і у сфері інформаційних технологій. Повністю відмовитись від ІТ-послуг неможливо: це означало б повну зупинку всіх виробничих процесів. Тому все більше уваги зі сторони керівників підприємств галузі приділяється питанням оптимізації витрат на ІТ-інфраструктуру, а також окупності ІТ-проектів та повернення інвестицій у цю сферу. Це особливо важливо в умовах, коли структура корпоративних ІТ-систем постійно ускладнюється: компанії будують та орендують Центри обробки даних (ЦОДи), програми вимагають великого обсягу даних для обчислень, в інфраструктуру проникають соціальні мережі та мобільність. Але одночасно з цим підприємства галузі прагнуть мати просту та зрозумілу для управління інфраструктуру і тому готові інвестувати, насамперед, у рішення, які допоможуть знизити вартість володіння та управління такою інфраструктурою (хмарні технології, віртуалізація, системи зберігання даних, ІТ-аутсорсинг, машинний інтелект, роботизація бізнес-процесів, блокчейн та створення проєктних офісів тощо). Серед інших напрямів: Smart-виробництво, відеоаналітика та машинний зір, автоматизація одного чи ланцюжка бізнес-процесів, технології доповненої/віртуальної реальності тощо.

Очевидно, що рівень автоматизації у металургійній галузі зростатиме, тобто компанії продовжать впроваджувати інформаційні системи, створені задля підвищення ефективності виробництва, забезпечення стабільно високої якості продукції, заміну людей на роботів на дільницях із небезпечними і шкідливими умовами праці тощо. І, звичайно, велике майбутнє у логістики та маркетингу на основі цифрових платформ.

Загалом, металургійне підприємство майбутнього – це компанія, яка орієнтується на зовнішнє середовище, що постійно змінюється, і гнучко реагує на потреби клієнтів за допомогою використання сучасних інформаційних технологій.

Висновки до розділу 3

В результаті обґрунтування шляхів удосконалення системи менеджменту ПрАТ «Дніпроспецсталь» можна зробити наступні висновки:

1. Аналіз впровадження проєктного підходу в систему менеджменту ПрАТ «Дніпроспецсталь» показав, що проєктний інструментарій найбільш адекватний для пристосування діяльності підприємства до зовнішнього середовища, що особливо швидко змінюється в умовах воєнного стану. Для того, щоб зрозуміти, які саме удосконалення можливі у сфері проєктного менеджменту для даного підприємства, конкретизовано функціональні напрямки, що характеризують рівень зрілості управління портфелем проєктів підприємства, а також представлена оцінка рівня зрілості проєктного управління ПрАТ «Дніпроспецсталь» відповідно до запропонованої експрес-методики. За результатами оцінки встановлено, що ПрАТ «Дніпроспецсталь» за кількістю набраних балів знаходиться на третьому рівні зрілості з п'яти можливих, тобто на підприємстві має місце впровадження основних елементів проєктного управління, тобто даний процес має продовжуватися та удосконалюватися. На основі узагальнення досвіду впровадження проєктного підходу в систему менеджменту на підприємствах металургійної галузі виділені можливі варіанти такого впровадження та запропонована його удосконалене організаційне забезпечення.

2. В рамках розгляду шляхів удосконалення організаційної структури управління ПрАТ «Дніпроспецсталь» встановлено, що на більшості вітчизняних металургійних підприємств продовжує зберігатися організаційна структура, властива діяльності в умовах стабільності, яка недостатньо відповідає новим вимогам воєнного стану. У зв'язку з цим такі підприємства часто невчасно та неналежним чином реагують на зміни зовнішніх умов діяльності, що призводить до значних адаптаційних втрат та створення загрози їх життєздатності. Ідентифіковані вимоги до організаційної структури управління ПрАТ «Дніпроспецсталь» в умовах воєнного стану, побудована схема розподілу цілей

та завдань розвитку підрозділів підприємства на функції та посадові обов'язки для його працівників. Розроблений відповідний алгоритм удосконалення організаційної структури ПрАТ «Дніпроспецсталь», який включає чотири основні блоки: визначення мети підприємства, проєктування організаційної структури, освоєння нової організаційної структури та контроль роботи у штатному режимі. Наголошено, що пропонуваний варіант організаційної структури ПрАТ «Дніпроспецсталь» в процесі подальшого аналізу може коригуватися та змінюватися на основі додаткових відомостей, отриманих внаслідок її апробації, або з інших причин.

3. Дослідження використання інформаційних систем і сучасних технологій в системі менеджменту ПрАТ «Дніпроспецсталь» показало, що в умовах воєнного стану у цій сфері основна увага зосереджена на сервісі, захисті від інформаційних атак та коротких за термінами виконання ефективних ІТ-проєктах. Конкретизовані основні завдання ІТ-служби ПрАТ «Дніпроспецсталь» у даний час, а також особливості сучасного використання інформаційних систем і технологій в системі менеджменту підприємств металургійного комплексу. Встановлено, що на ПрАТ «Дніпроспецсталь» на 100% виконано проєкти автоматизації документообігу, управління людськими ресурсами та фінансовими потоками, а інші проєкти у галузі управління реалізовано менше ніж на 50%. При цьому немає у відкритому доступі інформації щодо автоматизації системи стратегічного планування та управління ризиками, тобто залишається значний нереалізований потенціал подальшої автоматизації діяльності підприємства. Залишивши поза уваги суто технічні та програмні аспекти використання окремих інформаційних систем в управлінні ПрАТ «Дніпроспецсталь», більш детально розглянуто найважливіші напрями роботи ІТ-служб підприємства в умовах воєнного стану, що дозволило сформулювати рекомендації для їх удосконалення, зокрема, у напрямку забезпечення технічної підтримки ІТ-послуг, точкової автоматизації ключових бізнес-процесів та забезпечення розвитку систем, що підвищують якість планування, консолідації та контролю за витрачанням бюджетомістких ресурсів підприємства.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження шляхів удосконалення системи менеджменту металургійного підприємства робимо наступні висновки:

1. Аналіз сутності, змісту та складових системи менеджменту металургійного підприємства показав, що для більш глибокого розуміння цього терміну необхідно розглянути його з різних точок зору (як процес; як міждисциплінарна галузь наукової діяльності; як вид людської діяльності та як керуючу підсистему). В результаті виділені такі види менеджменту як організаційний, виробничий, постачальницько-збутовий, інноваційний, фінансовий, а також маркетинг, персонал та екаунтинг - менеджмент, визначені їх характерні риси і особливості. Конкретизовані головні завдання менеджменту металургійного підприємства, у тому числі в умовах воєнного стану. Встановлено, на даний час на підприємствах галузі переважає система менеджменту якості, що викликає суттєві протиріччя у їх корпоративній системі управління. Наслідком цього є відсутність розуміння значимості рівноцінного та рівноважного розвитку всіх напрямків системи менеджменту металургійного підприємства, а не тільки менеджменту якості.

2. Розглянуті різні підходи до формування системи менеджменту металургійного підприємства (стратегічний, функціональний, процесний, системний та ситуаційний) і методи, які застосовуються у рамках цих підходів. Розглянута підсистема зовнішнього (макро та мікро) та внутрішнього середовища металургійного підприємства (виробництво, фінанси, кадри, маркетинг, загальне управління), а також методологія оцінювання системи менеджменту підприємства з позиції стратегічного підходу (СВОТ-аналіз, РЕСТ аналіз, Модель 5 сил конкуренції Портера). Встановлено, що на металургійних підприємствах використовуються, насамперед, методи менеджменту, що історично склалися для окремого підприємства та які можна умовно поділити на три групи: організаційно-адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Визначені їх основні характерні риси та умови застосування у різних підходах

до формування системи менеджменту металургійного підприємства. Проведена порівняльна характеристика застосовуваних на металургійних підприємствах підходів до формування системи менеджменту та організаційно-адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів. Наголошено на доцільності застосування гібридного підходу до формування системи менеджменту металургійного підприємства, наприклад, у рамках функціонального підходу пропонується використання елементів процесного підходу, а в рамках системного може використовуватися процесний підхід тощо.

3. В рамках аналізу організаційного забезпечення побудови системи управління металургійним підприємством розглянута її структура, виділені об'єкти та суб'єкти управління, сформована концепція системи менеджменту підприємств даної галузі. Виділені кілька ключових моделей, що входять до організаційної основи сучасного менеджменту металургійного підприємства (програмно-цільова система організації управління; управління з урахуванням бюджетування та з використанням небюджетної моделі). Розглянуті особливості лінійно-функціональної, дивізійної та матричної організаційної структури управління вітчизняним металургійним підприємством. Побудовано алгоритм організаційного забезпечення моделі управління металургійним підприємством, розглянуто особливості вертикальних та горизонтальних організаційних структур управління підприємствами.

4. Проведена техніко-економічна характеристика підприємства за 2022-2024 рр. показала, що сьогодні ПрАТ «Дніпроспецсталь» – міжнародна компанія, яка розробляє, виробляє та реалізує продукцію з нержавіючих, інструментальних, швидкорізальних, підшипникових, конструкційних легованих та вуглецевих сталей. Досліджений продуктовий портфель підприємства та структура виробничого процесу, а також динаміка обсягів виробництва продукції за 2021-2024рр. Встановлено, що наразі підприємство працює не на повну потужність та в умовах воєнного стану стикнулося зі спектром проблем, які в основному пов'язані з логістикою і дефіцитом кадрів. Крім того, підприємство є дуже експортно та імпортоорієнтованим. Проведений

аналіз основних економічних показників діяльності ПрАТ «Дніпроспецсталь» за 2022-2024 рр. показав, що за цей період підприємство отримало чисті збитки та згідно законодавству має розглянути рішення про ліквідацію. При цьому керівництво ПрАТ «Дніпроспецсталь» та акціонери не мають на меті приймати таке рішення, навпроти, мають намір впроваджувати заходи для покращення фінансового стану підприємства.

5. Доведено, що застосування методів стратегічного аналізу (розширений SWOT-аналіз, модель 5 сил Портера) сприяє спрощенню процесу вибору та обґрунтування стратегічних альтернатив для менеджменту ПрАТ «Дніпроспецсталь», дозволяє підвищувати ефективність прийнятих управлінських рішень щодо розвитку бізнес-одиниць тощо. Важливість зазначених напрямів зростає у міру підвищення рівня невизначеності макроекономічних умов діяльності в період воєнного стану. Виконана діагностика системи менеджменту підприємства показала, що специфіка цього процесу полягає у тому, що це кількісно-якісна проблема, яка вирішується на основі поєднання формалізованих методів оцінки та суб'єктивної оцінки діяльності керівників, фахівців та експертів. Запропоновані етапи діагностики системи менеджменту для ПрАТ «Дніпроспецсталь», зокрема, аналіз її поточного стану, а також діагностика за рівнями управління та за функціями. Констатовано, що попри всю складність діяльності в умовах воєнного стану керівництво ПрАТ «Дніпроспецсталь» змогло зберегти підприємство у працездатному стані, а його фінансовий стан відносно стійкий, авторитет на ринку зберігається, перспективи подальшого розвитку є. Проведена діагностика системи менеджменту ПрАТ «Дніпроспецсталь» за вказаним алгоритмом показала, що сучасне управління підприємством потребує дослідницького підходу, який сприятиме динамічності, перспективності управління, зростанню потенціалу підприємства, підвищенню професіоналізму у прийнятті управлінських рішень, а також науковості управління. Реалізація на практиці запропонованої методики, побудованої на поєднанні розрахункових та евристичних методів аналізу, адаптованої до особливостей діяльності ПрАТ

«Дніпроспецсталь», дозволить управлінському персоналу підприємства встановлювати чіткі стратегічні орієнтири діяльності та визначати способи їх досягнення, проводити структурні реорганізації, ефективно використовувати нові інформаційні технології управління тощо.

6. Оцінка організаційного забезпечення системи менеджменту ПрАТ «Дніпроспецсталь» показала, що її особливістю є вплив на систему управління підприємства неконтрольованих чинників, особливо в період воєнного стану, тобто для підприємств даної галузі характерний високий рівень і значна кількість ризиків діяльності. Зазначені особливості призводять до необхідності використання спеціальних засобів та методів дослідження організаційного забезпечення системи менеджменту таких підприємств. В рамках дослідження організаційного забезпечення системи менеджменту ПрАТ «Дніпроспецсталь» проведений аналіз (діагностика) існуючої організаційної структури підприємства; визначено перелік провідних фахівців, а також їх напрями діяльності; досліджено організаційно-регламентуюче забезпечення системи менеджменту; побудована матриця взаємозв'язку та взаємозалежності структурних підрозділів підприємства; виявлені основні можливості та загрози діяльності ПрАТ «Дніпроспецсталь» на ринку металлопродукції. Констатовано, що основним ризиком для діяльності підприємства є війна в Україні, що триває. Зроблено висновок, що організаційна структура ПрАТ «Дніпроспецсталь» в основному відповідає напрямам його діяльності, але ще є недостатньо пристосованою до сучасних тенденцій розвитку бізнесу на перспективу, зокрема, внаслідок браку її гнучкості. Ця структура не завжди може оперативно реагувати на зміни попиту, появу нових сегментів ринку, сприяти розробці нових видів продукції та запровадженню нових технологій тощо, в основному внаслідок недостатньої розвиненості горизонтальних зв'язків управління. Також проведена оцінка ефективності механізму управління ПрАТ «Дніпроспецсталь», для цього застосовано показники організації управлінських процесів на підприємстві та розраховано коефіцієнт ефективності механізму управління, який показав, що організаційна структура управління підприємством в основному сприяє його

ефективній діяльності, проте система менеджменту ще недостатньо забезпечує реалізацію цілей діяльності та ухвалення управлінських рішень для досягнення максимальних результатів при мінімальних (необхідних) витратах. Зроблено висновок, що в цілому система менеджменту ПрАТ «Дніпроспецсталь» забезпечує задовільний рівень організації управлінських робіт та стабільність функціонування підприємства, зважаючи на складні умови військового стану.

7. Аналіз впровадження проєктного підходу в систему менеджменту ПрАТ «Дніпроспецсталь» показав, що проєктний інструментарій найбільш адекватний для пристосування діяльності підприємства до зовнішнього середовища, що особливо швидко змінюється в умовах воєнного стану. Для того, щоб зрозуміти, які саме удосконалень можливі у сфері проєктного менеджменту для даного підприємства, конкретизовано функціональні напрямки, що характеризують рівень зрілості управління портфелем проєктів підприємства, а також представлена оцінка рівня зрілості проєктного управління ПрАТ «Дніпроспецсталь» відповідно до запропонованої експрес-методики. За результатами оцінки встановлено, що ПрАТ «Дніпроспецсталь» за кількістю набраних балів знаходиться на третьому рівні зрілості з п'яти можливих, тобто на підприємстві має місце впровадження основних елементів проєктного управління, тобто даний процес має продовжуватися та удосконалюватися. На основі узагальнення досвіду впровадження проєктного підходу в систему менеджменту на підприємствах металургійної галузі виділені можливі варіанти такого впровадження та запропонована його удосконалене організаційне забезпечення.

8. В рамках розгляду шляхів удосконалень організаційної структури управління ПрАТ «Дніпроспецсталь» встановлено, що на більшості вітчизняних металургійних підприємств продовжує зберігатися організаційна структура, властива діяльності в умовах стабільності, яка недостатньо відповідає новим вимогам воєнного стану. У зв'язку з цим такі підприємства часто невчасно та неналежним чином реагують на зміни зовнішніх умов діяльності, що призводить до значних адаптаційних втрат та створення загрози їх життєздатності.

Ідентифіковані вимоги до організаційної структури управління ПрАТ «Дніпрспецсталь» в умовах воєнного стану, побудована схема розподілу цілей та завдань розвитку підрозділів підприємства на функції та посадові обов'язки для його працівників. Розроблений відповідний алгоритм удосконалення організаційної структури ПрАТ «Дніпрспецсталь», який включає чотири основні блоки: визначення мети підприємства, проєктування організаційної структури, її освоєння та контроль роботи.

9. Дослідження використання інформаційних систем і сучасних технологій в системі менеджменту ПрАТ «Дніпрспецсталь» показало, що в умовах воєнного стану у цій сфері основна увага зосереджена на сервісі, захисті від інформаційних атак та коротких за термінами виконання ефективних ІТ-проєктах. Конкретизовані основні завдання ІТ-служби ПрАТ «Дніпрспецсталь» у даний час, а також особливості сучасного використання інформаційних систем і технологій в системі менеджменту підприємств металургійного комплексу. Встановлено, що на ПрАТ «Дніпрспецсталь» на 100% виконано проєкти автоматизації документообігу, управління людськими ресурсами та фінансовими потоками, а інші проєкти у галузі управління реалізовано менше ніж на 50%. При цьому немає у відкритому доступі інформації щодо автоматизації системи стратегічного планування та управління ризиками, тобто залишається значний нереалізований потенціал подальшої автоматизації діяльності підприємства. Залишивши поза уваги суто технічні та програмні аспекти використання окремих інформаційних систем в управлінні ПрАТ «Дніпрспецсталь», більш детально розглянуто найважливіші напрями роботи ІТ-служб підприємства в умовах воєнного стану, що дозволило сформулювати рекомендації для їх удосконалення, зокрема, у напрямку забезпечення технічної підтримки ІТ-послуг, точкової автоматизації ключових бізнес-процесів та забезпечення розвитку систем, що підвищують якість планування, консолідації та контролю за витрачанням бюджетомістких ресурсів підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Менеджмент: Підручник /С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В.Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка», 2021. 856 с.
2. Трансформація промислового менеджменту: теорія і практика: колективна монографія /за ред.: В. Г. Воронкової, Н. Г. Метеленко. Львів – Торунь: Liha-Pres, 2023. 816 с.
3. Oxford English Dictionary. Oxford: Oxford University Press, 2012. 1024p.
4. Українсько-англійський тлумачний словник з менеджменту. Ukrainian English explanatory dictionary on management /укладання Ю.Г.Новгородська. Ніжин: Видавництво НДУ, 2022. 91 с.
5. Фінансово-економічний словник: словник-довідник /кол. авт.: ЮнінО. С., Круглова О. О., Савельєва М. О. та ін. Дніпро: Видавець Біла К. О., 2018. 164 с.
6. Онищенко О.А. Теорія організацій: курс лекцій для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійних програм «Менеджмент організацій і адміністрування», «Менеджмент міжнародного бізнесу». Запоріжжя: ЗНУ, 2025. 128 с.
7. Усіченко І., Мироненко М., Лисенко Т. Історія розвитку менеджменту: від давніх часів до наших днів. *Економіка та суспіль.* № 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-134> (дата звернення 25.10.2025).
8. Мостова К. Нобелівські лауреати про соціально-економічні процеси в Україні. *Матеріали IV Міжнародної студентської науково-технічної конференції «Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання.* 2021. С.196-197.
9. Стратегічний менеджмент: підручник. /О.А. Сидоров, Н.О.Фісуненко, Т.В. Альошина, А.Є. Фоменко. Дніпро: Арт-Прес, 2024. 352 с.

10. Менеджмент для магістрів: навч. посібник /О.В. Прохоренко, Г.М.Коптєва, П. В. Брінь [та ін.]; Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків: НТУ "ХПІ". 2025. 382 с.
11. Милько І.П. Ситуаційний менеджмент: конспект лекцій. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки. 2023. 98 с.
12. Основи менеджменту і маркетингу: Навч. посібник /О.І. Зоріна, О.В.Сиволовська, О. М. Мкртичян та ін. Харків: УкрДУЗТ, 2025. 273 с.
13. Лазоренко Т.В., Пермінова С.О. Основи менеджменту: Конспект лекцій: навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021.166 с.
14. Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Крок. 2017 р. 252 с.
15. Харчук О., Мокрицька Г. Підвищення ефективності роботи підприємства як важливе завдання менеджменту. *Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Сер.: Економіка і управління*. 2022. № 37. С. 262-271.
16. Менеджмент: Навчальний посібник / Н.С. Краснокутська, О.М.Нащекіна, О.В. Замула та ін. Харків: «Друкарня Мадрид». 2019. 231 с.
17. Грушева А. А., Вітренко Л. О. Менеджмент: навч. посіб. Ун-т держ. фіск. служби України. Ірпінь: УДФСУ. 2020. 308 с.
18. Основи менеджменту: конспект лекцій для здобувачів вищої освіти ступеня «Молодший бакалавр» спеціальності 073 «Менеджмент» денної форми навчання / уклад. В. М. Стамат, А. С. Полторак. Миколаїв : МНАУ, 2022. 162 с.
19. Карий О. І. Менеджмент та інновації: теорія і практикум : навч. посіб. Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів : Растр-7, 2020. 297 с.
20. Русавська В.А. Методологія менеджменту якості на засадах міжнародних стандартів ISO СЕРІЇ 9000 в Україні. *Підприємництво і торгівля*. 2025. № 44. С. 42-51.
21. Двуліт З. П., Андрусак К. А. Виклики металургійної галузі України в умовах сьогодення. *Львівська політехніка*. 2023. № 5. С. 261-269.

22. Пуліна Т.В., Васильєв В.Д. Підходи до удосконалення системи менеджменту металургійного підприємства. Формування ефективних механізмів державного управління та менеджменту в умовах сучасної економіки: збірник XIII Міжнародній заочній науково-практичній конференції. Запоріжжя, КПУ., 2025. С. 100-103.

23. Адізес І. К. Стилi хорошого i поганого менеджменту. пер. з англ. Валерія Глінка. Київ: Наш формат. 2020. 222 с.

24. Пуліна Т. В. Взаємозв'язок стратегії розвитку і конкурентної стратегії підприємства харчової промисловості. Агросвіт. № 20. 2013. С. 21-26.
Кундицький О.О. Менеджмент: навч. посіб. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2021. 316 с.

25. Кудріна А.В., Галинська А.В. Сучасна структура та ефективність методів менеджменту. *Матеріали Всеукраїнської наукової конференції студентів і аспірантів, присвяченої Міжнародному дню студента (14-18 листопада 2022 р.)*. Суми. 2022. 443 с.

26. Страпчук С.І., Миколенко О.П., Попова І.А. Пустова В.В. Менеджмент: навч. посіб. для здоб.в вищої освіти. Львів: В-во «Новий Світ – 2000». 2020. 356 с.

27. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент: підр.; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків: ХНУВС. 2021. 208с.

28. Пуліна Т.В. Визначення конкурентної позиції підприємства на світовому ринку металургійної продукції. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету*. 2015. Вип. 25.1. С. 230–239.

29. Сухачова О. Технології розроблення та прийняття управлінських рішень в системі менеджменту підприємства. *Вісник післядипломної освіти: зб. наук. пр. Сер. Соціальні та поведінкові науки. Сер. Управління та адміністрування*. 2022. № 20 (49). С. 118-142.

30. Економіка і бізнес: підручник /за ред. Л.Г. Мельника, О.І. Карінцевої. Суми: Університетська книга. 2021. 316 с.

31. Солоненко Ю., Куца Я. Оптимізація організаційної структури управління підприємством. *Фінансовий простір*. 2021. № 4 (44). С. 136-145.
32. Заєць М.А., Мірошніченко О.В., Скальська А.Р. Шляхи удосконалення системи управління підприємством. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2024. № 2 (74). С. 116-122.
33. Гуцан Т. Г., Зеленько О. О., Ночвіна І. О. Основи менеджменту і підприємницької діяльності: метод. рек. для семінар. занять та самост. вивчення дисципліни здобувачами першого (бакалавр.) рівня вищ. освіти неекон. спец. Харків. Нац. пед. ун-т ім. Г. С. Сковороди. Харків, 2021. 110 с.
34. Тесленок І., Пуліна Т., Краснокутський К. Визначення впливу внутрішнього бізнес-середовища на стратегічний розвиток металургійного підприємства. *Управління змінами та інновації*. 2025. № 13. С. 87-92.
35. Зеленін Ю.М. Концепція економічного розвитку металургії на основі переходу до найкращих доступних технологій. *Review of transport economics and management*. 2025. № 12 (28). С. 50–54.
36. Економіка металургійного виробництва: методичні рекомендації до практичних занять для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавр спеціальності «Металургія» освітньо-професійної програми «Металургія» /уклад.: Н.Г.Метеленко, Є. Ю. Ткаченко, В. О. Оглобліна, Р. М. Воляр, Г. В. Карпенко. Запоріжжя: ЗНУ, 2024. 68 с.
37. Пуліна, Т., Шитікова Л., Змикало О. Шляхи активізації процесів інвестування інноваційної діяльності України в умовах російсько-української кризи. *Управління змінами та інновації*. №4. 2022. С 14-19.
38. Шкрабак І. Організаційно-управлінська реструктуризація металургійних підприємств при переході до проектного управління забезпеченням їх стратегічного розвитку. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 4 (51). С. 349-354.
39. Свічкарь Н. М., Олініченко І. В., Цибулін М. В. Бюджетування як система управління діяльністю підприємства на основі міжнародних стандартів

фінансової звітності. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, 2024. № 19. С. 175-185.

40. Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ. 2022. 258 с.

41. Старченко Г.В., Калінько І.В., Косач І.А. Операційний менеджмент: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2020. 264 с.

42. Дніпроспецсталь. Офіціальний сайт. URL: <http://www.dss-ua.com/> (дата звернення 15.10.2025).

43. Якимчук Т. В., Лисенко О. А Місце аналізу в системі менеджменту підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. №42. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1598> (дата звернення 15.10.2025).

44. Кравчик Ю.В., Польова Н.М., Каткова Т.І. Діагностика ефективності системи управління підприємством. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. С.87–94.

45. Мулик Т.О. Антикризова діагностика в контексті управління підприємств. *Economic synergy*. 2023. № 1 (7). С. 220-245.

46. Ананьєва О., Халілов В. Економічна діагностика ефективності управління підприємств в умовах цифровізації та військових викликів. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. № 3 (79). С. 80-87.

47. Маковецька І.М., Диченко А.С., Валенок А.М. Удосконалення системи управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2024. № 2. С.62-67.

48. Управління потенціалом підприємства: навчальний посібник для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти / укладачі : Є. О. Підгора, О. О. Шевченко, С. В. Касьянюк, О. В. Латишева, Т. П. Гітіс. Краматорськ–Тернопіль: ДДМА, 2023. 205 с.

49. Величко Я.І., Гетьман О.О. Оцінка організаційної структури управління підприємством. *Економіка трансп. комплексу: зб. наук. пр.* 2024. № 43. С. 88–114.

50. Павліха Н.В., Корнелюк О.А., Цимбалюк І.О. Методології проєктного менеджменту для бізнес-моделей: переваги та можливості. *Інтелект XXI*. 2023. № 3. С. 74-80.

51. Воронкова В. Г., Ажажа М. А., Нікітенко В. О. Концепції та моделі сучасного менеджменту: науково-методичний посібник для здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії у галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 "Менеджмент". Запоріжжя: ЗНУ, 2022. 202с.

52. Ковальова В.І., Глебова Н.В. Проєктно-орієнтований підхід в системі менеджменту організації. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. № 35. С. 99-104.

53. Шкрабак І. Організаційно-управлінська реструктуризація металургійних підприємств при переході до проєктного управління забезпеченням їх стратегічного розвитку. *Сталий розвиток економіки*. 2024. №4 (51). С. 349-354.

54. Латишева О.В., Ровенська В.Я., Смирнова І. І. Інтеграція принципів сталого розвитку та вимог ESG у проєкти модернізації гірничо-металургійних підприємств України. *Науковий Журнал Метінвест Політехніки. Серія: Технічні науки*. 2025. № 4. С. 201-210.

55. Овецька О., Кукудяк Н. Управління проєктами: стан та перспективи розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2022. URL:<https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.2.14> (дата звернення 15.10.2025).

56. Баранець Г. В., Гребенко,Д. О., Клодчик, О.О. Особливості антикризового управління гірничо-металургійними підприємствами України в умовах воєнної агресії. *Economics Bulletin*. 2022. №4. С.94-106.

57. Івченко І. Ю., Михелєв І. Л., Фаріонова Т. А., Книрик Н. Р., Маршак І.О. Моделювання задач оптимізації управління ІТ-проєктами. *Electrotechnic and Computer Systems*. 2024. № 40 (116). С. 25-36.

58. Khaustova V.Y., Reshetnyak O.I., Khaustov M. M.. Перспективні напрямки розвитку ІТ-сфери в світі. *Problemy Ekonomiky*. 2022. № 1. С. 3-19.

59. Бондар О. С., Трофимчук М. І. Системний підхід до управління підприємствами на основі автоматизації бізнес-процесів. *Агросвіт*. 2021. № 16. С.34-44.
60. Кудрявцева О. В. Особливості системи інформаційної логістики підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2022. № 39. С.115-120.
61. Кузьменко Г. О., Штангей С. В. Інформаційні технології в обробці даних. *Інформаційно-комунікаційні технології та кібербезпека (ІКТК-2023): матеріали дев'ятої Міжнародної науково-технічної конференції, 7 грудня 2023р.* Харків: ХНУРЕ, 2023. С. 129-132.
62. Мехович С.А., Труш Є. В. Організаційно-економічні аспекти трансформації конструкторської діяльності під впливом процесів діджиталізації. *Загальнодержавний науково-виробничий та інформаційний журнал «Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит»*. 2025. № 8 (211), С.150-174.

ДОДАТКИ

Додаток А

Застосування соціально-психологічних методів за різних підходів до формування системи менеджменту металургійного підприємства

Таблиця А.1

Порівняльна характеристика застосування соціально-психологічних методів за різних підходів до формування системи управління металургійного підприємства*

Функціональний підхід	Процесний підхід	Системний підхід	Ситуаційний підхід
Зацікавленість у результаті виконання функцій	Максимальне задоволення внутрішніх споживачів. Заохочення участі в процесі навчання та підвищення компетентності в галузі якості	Здійснення колегіального управління, де відповідальність за ухвалені рішення лягатиме на всіх і загальний результат збігається з особистими цілями кожного. У системному підході немає місця конкуренції. Можна тільки використовувати змагання між підрозділами та працівниками як один із способів підвищення досвіду та навичок команди	Провідну роль для реалізації цілей відіграє організаційна культура, яка дозволяє підприємству адекватно діяти в самих різних, зокрема, несприятливих ситуаціях. Реалізуються потреби підлеглих (самореалізація, можливість творчо проявити себе, розвиток, можливість висловлювати свої ідеї керівництву)

*Примітка. Складено автором

Додаток Б

Групування підходів до формування системи менеджменту
металургійного підприємства

Таблиця Б.1

**Запропоноване групування підходів до формування системи
менеджменту металургійного підприємства***

	Системний підхід	Ситуаційний підхід
Функціональний підхід	Діяльність, вид та умови здійснення якої залежать від мети, виконується за допомогою функцій. Переважання економічних груп методів управління	Діяльність зі створення сприятливої ситуації виконується за допомогою функцій. Переважання економічних та соціально-психологічних методів управління
Процесний підхід	Діяльність в рамках організаційної структури, умови та вид якої залежать від мети, виконується за допомогою процесів. Переважання економічних та адміністративних груп методів управління	Діяльність зі створення сприятливої ситуації виконується за допомогою процесів. Переважання соціально-психологічних та економічних груп методів управління

*Примітка. Складено автором

Додаток В

Основні функції системи управління металургійним підприємством

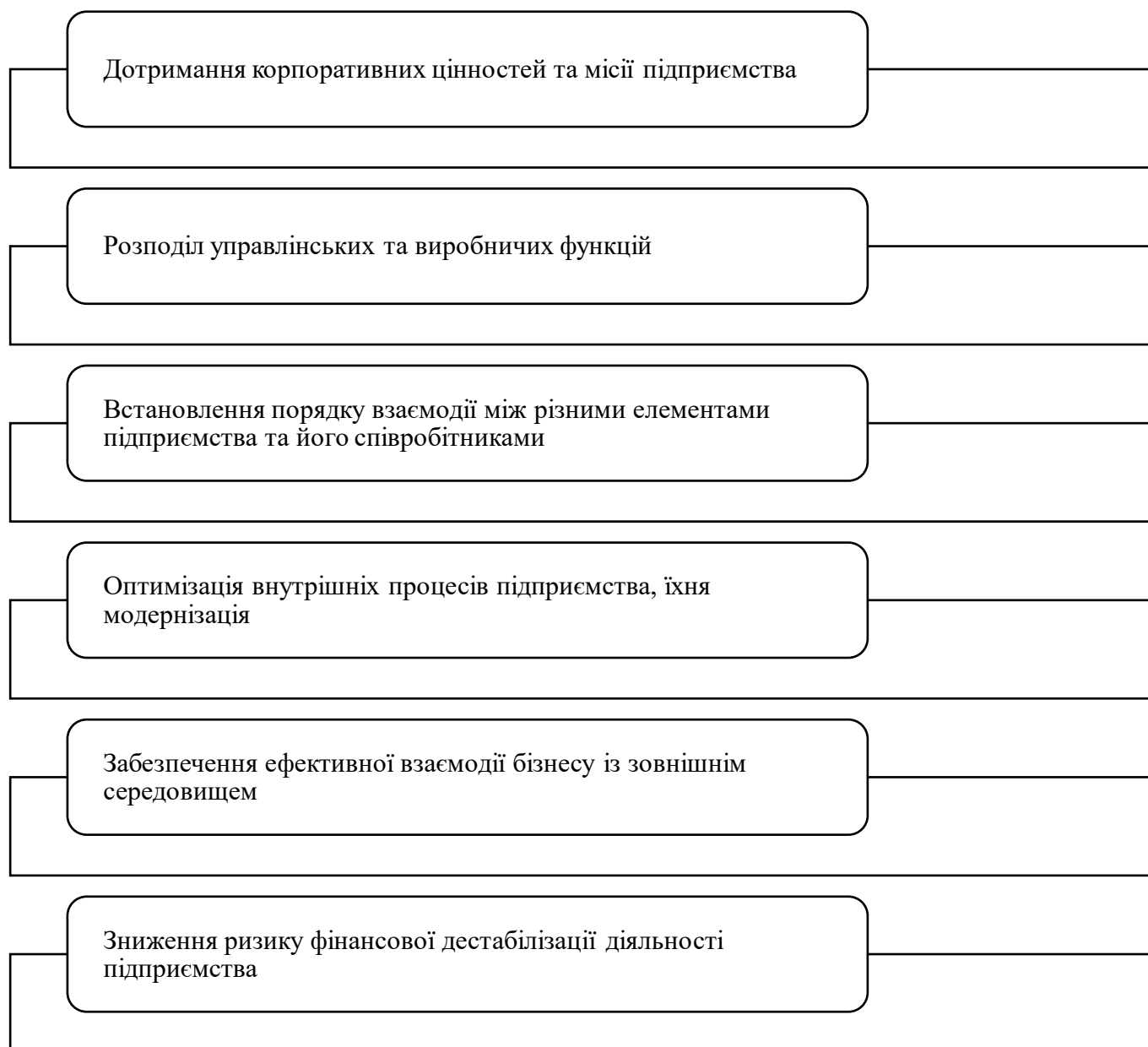


Рис. В.1 Основні функції системи управління металургійним підприємством [37, С.35]

Додаток Г

Організаційні структури управління металургійним підприємством



Рис. Г.1 Вертикальна організаційна структура управління металургійним підприємством [42, С.75]

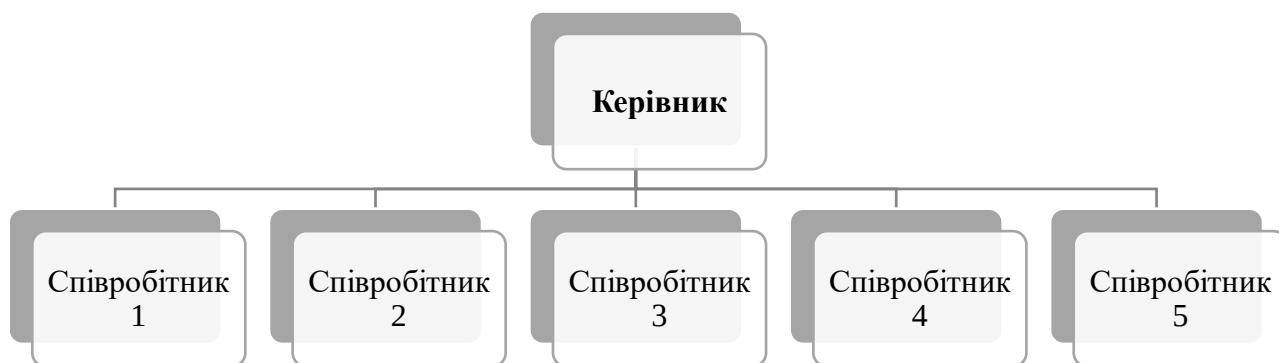


Рис.Г.2 Горизонтальна організаційна структура управління металургійним підприємством [42, С.76]

Додаток Д

Матрична організаційна структура управління металургійним підприємством

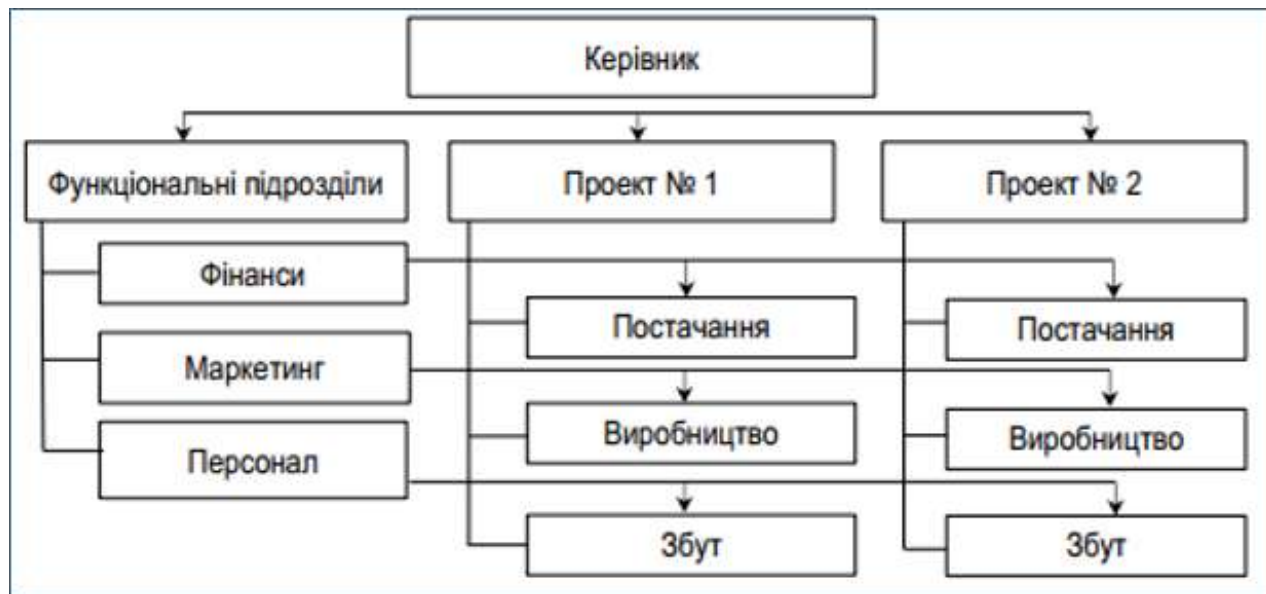


Рис.Д.1 Матрична організаційна структура управління металургійним підприємством [42, С.81]

Додаток Е

Фінансова звітність ПрАТ «Дніпроспецсталь» за 2023 р.

ПрАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ»
ОКРЕМИЙ ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН
Станом на 31 грудня 2023 р

Дата (рік, місяць, число) 2023 | 12 | 31

Підприємство: ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ЕЛЕКТРОМЕТАЛУРГІЙНИЙ ЗАВОД «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ ІМ
А.М. КУЗЬМІНА»
Територія: Заводського району

за ЄДРПОУ 00186536
за КОАТУУ 2310136600
за КОПФГ 230
за КВЕД 24.10

V

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2023 р.

Форма № 1		Код за ДКУД		1801001
Актив	Код рядка 2	№ примітки 2а	На початок звітного періоду 3	На кінець звітного періоду 4
	1000		4 110	
	1001		52 398	48 905
	1002		(48 286)	(44 989)
	1005	6	78 115	71 441
	1010	8	4 394 272	
	1011		4 816 459	4 854 108
	1012		(422 187)	(760 087)
иви	1015			
иці	1020			
капіталі інших підприємств	1030			
	1035		6 569	5 874
	1040			
	1045			
	1090		1 918	918
	1095		4 484 984	4 177 170
незавершене виробництво	100	10	013 358	1 193 643
	101		516	528 961
	102		188 848	309 739
	103		191 994	354 983
дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	110			
	125	11	751 409	
кредиторська заборгованість	130		40 892	52 815
	135	12	101 473	52 197
	138			
інша поточна дебіторська заборгованість	140			
	155		6 452	
	160			
гроші та їх еквіваленти		13	61 503	23 682
	66		2	
	67		61 501	23 682
	70		979	1 284
довгострокові активи	90	8	25 874	
	95		2 001 940	1 691 378
інші нерозподілені активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		-	
	1300		6 486 924	5 868 648

Примітки, що додаються, є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності

Продовження Додатку Е

ПрАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ»
ОКРЕМИЙ ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН
 Станом на 31 грудня 2023 р.
 (у тисячах гривень)

Пасив	Код пояска	№	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	2а	3	4
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	28	49 720	49 720
Капітал в дооцінках	1405		3 095 738	2 868 138
Податковий капітал	1410		114 747	114 747
Резервний капітал	1415		12 430	12 430
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	420		(4 910 598)	(5 589 138)
Неоплачений капітал				
Вилучений капітал	430			
Усього за розділом I	495		1 637 963	(2 544 103)
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	500	9	124 335	161 869
Довгострокові кредити банків	510			
Інші довгострокові зобов'язання	515			
Довгострокові забезпечення	520	19	755 118	761 196
Цільове фінансування	525			
Усього за розділом II	595		879 453	923 065
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600			
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610	14	4 325 729	4 285 847
товари, роботи, послуги	1615	15	2 237 571	2 174 807
розрахунками з бюджетом	1620		5 563	5 023
у тому числі з податку на прибуток	621			
розрахунками зі страхування	625		2 978	5 758
розрахунками з оплати праці	630		9 748	17 721
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	635	16	101 400	111 905
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		3 620	3 620
Поточні забезпечення	1660	17	53 626	36 698
Доходи майбутніх періодів	1665			
Інші поточні зобов'язання	1690	18	505 199	848 207
Усього за розділом III	1695		7 245 434	7 489 586
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700			
Баланс	1900		6 486 924	5 868 548

В. о. Голови Пра

Ігор Логозинський

Головний

Галина Лучко

Примітки, що додаються, є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності

Продовження Додатку Е

ПРАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ»
ОКРЕМИЙ ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД
за рік, що закінчився 31 грудня 2023 р.
(у тисячах гривень)

Дата (рік, місяць, число) 2023 | 12 | 31

Підприємство: ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ЕЛЕКТРОМЕТАЛУРГІЙНИЙ ЗАВОД «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ ІМ
А.М. КУЗЬМІНА»

за
ЄДРПОУ 00186536

Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)
за 2023 р.

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	№ примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього півр.
1	2	2а	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	20	4 496 158	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	21	(3 958 863)	(4 297 118)
Валовий:				
прибуток	2090		537 295	678 567
збиток	2095			
Інші операційні доходи	20	24	48 722	53 932
Адміністративні витрати	2 30	23	119 250)	118 538)
Витрати на збут	50	22	127 000)	
Інші операційні витрати	2 80	24	(524 769)	(734 688)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток	2190			
збиток	2195		185 002)	(418 055)
Дохід від участі в капіталі	2200			
Інші фінансові доходи	2220	26	4	13
Інші доходи	2240	25	2 563	6 632
Фінансові витрати	2250	27	(539 124)	(485 416)
Втрати від участі в капіталі	2255			
Інші витрати	2270	25	191 417)	1 134 468)
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток	2290		-	-
збиток	2295		(912 976)	(2 031 294)
Витрати (дохід) з податку на прибуток				130 254
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305			
Чистий фінансовий результат:				
прибуток			-	-
збиток	2355		(950 510)	(1 901 040)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	№ примітки	За аналогічний період попереднього півр.
1	2	2а	3
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		44 370
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		44 370
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	9	
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		44 370
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465		(906 140)

Усі статті іншого сукупного доходу не будуть у подальшому перенесені у прибуток чи збиток

Примітки, що додаються, є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності

Продовження Додатку Е

ПРАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ»
ОКРЕМІЙ ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД
за рік, що закінчився 31 грудня 2023 р.
(у тисячах гривень)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	№ примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	2а	3	4
Матеріальні затрати	2500		3 595 046	3 561 820
Витрати на оплату праці	2505		433 705	583 308
Відрахування на соціальні заходи	2510		95 703	105 754
Амортизація	2515		340 301	359 035
Інші операційні витрати	2520		539 474	696 059
Разом	2550		5 004 229	5 305 976

Назва статті	Код рядка	№ примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	2а	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		1 075 030	1 075 030
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		1 075 030	1 075 030
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		(0,884)	1,768)
	2615		(0,884)	1,768)
Дивіденди на одну просту акцію	2650			

В.о. Голови

Ігор Логозинський

Головний бухг

Галина Лучко

Примітки, що додаються, є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності

Додаток Ж

Фінансова звітність ПрАТ «Дніпроспецсталь» за 2024 р.

ПрАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ»
ОКРЕМІЙ ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН
Станом на 31 грудня 2024 р.
(у тисячах гривень)

Дата (рік, місяць, число)

Підприємство: ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ЕЛЕКТРОМЕТАЛУРГІЙНИЙ ЗАВОД «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ ІМ.
А.М. КУЗЬМІНА»
Територія: Заводського району
Організаційно-правова форма господарювання: Акціонерне товариство
Вид економічної діяльності: Виробництво чавуну, сталі, феросплавів
Середня кількість працівників: 2 609
Адреса, телефон: 69008, Запорізька обл., м. Запоріжжя, Південне шосе, 81
Одиниця виміру: тис. грн
Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

за ЄДРПОУ
за КОАТУУ
за КОПФГ
за КВЕД

КОДИ		
2024	12	31
00186536		
2310136600		
230		
24.10		

V

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2024 р.

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	№ примітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	2а	3	4
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	7	3 916	7 486
первісна вартість	1001		48 905	54 203
накопичена амортизація	1002		(44 989)	(46 717)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	6	71 441	50 295
Основні засоби	1010	6	4 094 021	3 887 936
первісна вартість	1011		4 854 108	4 980 710
знос	1012		(760 087)	(1 092 774)
Інвестиційна нерухомість	1015		-	-
Довгострокові біологічні активи	1020		-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		-	-
інші фінансові інвестиції	1035		5 874	4 771
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		-	-
Відстрочені податкові активи	1045		-	-
Інші необоротні активи	1090		1 918	1 918
Усього за розділом I	1095		4 177 170	3 952 406
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	10	1 193 683	1 051 712
Виробничі запаси	1101		528 961	529 468
Незавершене виробництво	1102		309 739	249 622
Готова продукція	1103		354 983	272 622
Поточні біологічні активи	1110		-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	11	341 435	591 926
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130		52 815	46 603
з бюджетом	1135	12	52 197	46
у тому числі з податку на прибуток	1136		-	-
з нарахованих доходів	1140		-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		232	684
Поточні фінансові інвестиції	1160		-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	13	23 682	460
у тому числі в касі	1166		-	2
рахунки в банках	1167		23 682	458
Витрати майбутніх періодів	1170		1 264	975
Інші оборотні активи	1190	8	26 050	30 068
Усього за розділом II	1195		1 691 378	1 722 474
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття				
вибуття	1200		-	-
Баланс	1300		5 868 548	5 674 880

Примітки, що додаються, є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності.

Продовження Додатку Ж

ПРАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ»
ОКРЕМИЙ ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН
Станом на 31 грудня 2024 р.
(у тисячах гривень)

Пасив	Код рядка	№ примітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	2а	3	4
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	28	49 720	49 720
Капітал у дооцінках	1405		2 868 138	2 654 196
Додатковий капітал	1410		114 747	114 747
Резервний капітал	1415		12 430	12 430
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		(5 589 138)	(6 011 880)
Неоплачений капітал	1425		-	-
Вилучений капітал	1430		-	-
Усього за розділом I	1495		(2 544 103)	(3 180 787)
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	9	161 869	76 570
Довгострокові кредити банків	1510	14	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515		-	-
Довгострокові забезпечення	1520	19	761 196	680 842
Цільове фінансування	1525		-	-
Усього за розділом II	1595		923 065	957 412
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600		-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	14	4 285 847	4 440 706
товари, роботи, послуги	1615	15	2 174 807	2 517 653
розрахунками з бюджетом	1620		5 023	13 182
у тому числі з податку на прибуток	1621		-	-
розрахунками зі страхування	1625		5 758	17 033
розрахунками з оплати праці	1630		17 721	26 091
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	16	111 905	181 920
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		3 620	3 620
Поточні забезпечення	1650	17	36 698	54 740
Доходи майбутніх періодів	1655		-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	18	848 207	643 311
Усього за розділом III	1695		7 489 586	7 898 255
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття				
Баланс	1700		-	-
	1900		5 868 548	5 674 880

Голова Правління



Сергій Кійко

Головний бухгалтер

Галина Лучко

Примітки, що додаються, є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності.

Продовження Додатку Ж

ПрАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ»
ОКРЕМИЙ ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД
за рік, що закінчився 31 грудня 2024 р.
(у тисячах гривень)

Підприємство: ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ЕЛЕКТРОМЕТАЛУРГІЙНИЙ ЗАВОД «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ ІМ.
А.М. КУЗЬМІНА»

Дата (рік, місяць, число)

за
ЄДРПОУ

КОДИ		
2024	12	31
00186536		

Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)
за 2024 р.

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	№ примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	2а	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	20	5 686 039	4 496 158
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	21	(5 172 387)	(3 958 863)
Валовий:				
прибуток	2090		513 652	537 295
збиток	2095		-	-
Інші операційні доходи	2120	24	18 878	48 722
Адміністративні витрати	2130	23	(143 353)	(119 250)
Витрати на збут	2150	22	(262 342)	(127 000)
Інші операційні витрати	2180	24	(344 908)	(524 769)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток	2190		-	-
збиток	2195		(218 073)	(185 002)
Дохід від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220	26	443 298	4
Інші доходи	2240	25	7 451	2 563
Фінансові витрати	2250	27	(386 183)	(539 124)
Втрати від участі в капіталі	2255		-	-
Інші витрати	2270	25	(514 219)	(191 417)
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток	2290		-	-
збиток	2295		(667 726)	(912 976)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	9	85 299	(37 534)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
Чистий фінансовий результат:				
прибуток	2350		-	-
збиток	2355		(582 427)	(950 510)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	№ примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	2а	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		-	-
Накопичені курсові різниці	2410		-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		-	-
Інший сукупний дохід	2445		(54 257)	44 370
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		(54 257)	44 370
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	9	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		(54 257)	44 370
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465		(636 684)	(906 140)

Усі статті іншого сукупного доходу не будуть у подальшому перенесені у прибуток чи збиток.

Примітки, що додаються, є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності.

ПРАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ»
ОКРЕМИЙ ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД
за рік, що закінчився 31 грудня 2024 р.
(у тисячах гривень)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	№ примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	2а	3	4
Матеріальні затрати	2500		4 184 598	3 595 046
Витрати на оплату праці	2505		600 910	433 705
Відрахування на соціальні заходи	2510		127 672	95 703
Амортизація	2515		336 014	340 301
Інші операційні витрати	2520		532 030	539 474
Разом	2550		5 781 224	5 004 229

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	№ примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	2а	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		1 075 030	1 075 030
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		1 075 030	1 075 030
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		(0,542)	(0,884)
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		(0,542)	(0,884)
Дивіденди на одну просту акцію	2650		-	-

Голова Правління



Сергій Кійко

Головний бухгалтер

Галина Лучко

Примітки, що додаються, є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності.

Додаток К

Результати діагностики системи менеджменту

Таблиця К.1

**Результати діагностики системи менеджменту ПрАТ
«Дніпроспецсталь» за рівнями управління***

Елементи рівнів управління	Характеристика
1	2
1. Стратегія розвитку	Стратегія розвитку Підприємства на офіційному сайті відсутня, але у Звіті про управління вказано, що вона спрямована на зміцнення позиції підприємства на міжнародному ринку металопродукції та забезпечення сталого розвитку бізнесу. Основними цілями стратегії вказані збільшення обсягів продажів; підвищення якості продукції; підвищення конкурентоспроможності металопродукції на внутрішньому та зовнішньому ринках; забезпечення операційної ефективності діяльності шляхом зниження собівартості виробництва та оптимізації витрат, збільшення маржинальності продукції шляхом зростання частки продукції з високою доданою вартістю. Водночас у ході інтерв'ю з менеджерами середньої ланки не було виявлено розуміння стратегії розвитку підприємства, зокрема, каналів збуту, асортименту, засобів просування, інформаційного забезпечення, логістики, персоналу та інших функціональних галузей.
2. Впровадження стратегії розвитку	Плани впровадження стратегії відсутні, але є намір розробити план розвитку на 4 роки вперед, Насторожує той факт, що поки навіть не почалася робота у цьому плані, що може свідчити про те, що він існує поки що на рівні намірів, без конкретних цілей та механізмів вимірювання ступеня їх досягнення
3. Організаційна структура	Буде розглянута у наступному розділі
4. Бізнес-процеси	Вдалося ознайомитися лише з окремими бізнес-процесами. Разом з тим, колізій на рівні процедур є досить багато і ще більше проблем з їх інформаційною підтримкою
5. Оперативне управління	Якість управління оперативною діяльністю працівників у різних підрозділах дуже різна. Наприклад, у ІТ-відділі існуючий механізм формування заявок та звітності за заявками є цілком ефективним. В інших підрозділах оперативні завдання ставляться одночасно в системі електронного документообігу, Outlook, Excel, на папері та усно, у третіх – лише усно.
6. Взаємодія	Деякими співробітниками позначено дефіцит особистої, організованої взаємодії з суміжниками у вигляді регулярних нарад, спрямованих на вирішення проблем координації між менеджерами суміжних підрозділів. Взаємні претензії підрозділів не фіксуються і регулярно не розбираються. Оцінка діяльності існує лише щодо секретаріату та ІТ-підрозділу (остання не є критичною в тій мірі, якою хотілося би Директору з ІТ). Регламентів виконання доручень, листування електронною поштою немає. Можливо, із цим пов'язані деякі труднощі комунікацій

Продовження Додатку К

Продовження табл. К.1

1	2
---	---

7. Інформаційне забезпечення	Питання винесено в окремий розділ, тому що якісного інформаційного забезпечення потребує вся вертикаль управління від стратегії до оперативної діяльності. Продовжується використання окремих елементів корпоративної інформаційної системи керування персоналом. Повного функціонального проєкту впровадження інформаційної системи немає. Функціонал окремих блоків замовляється функціональними менеджерами самостійно, що може призвести до «шматкової» автоматизації, нестикування окремих блоків тощо
------------------------------	--

*Примітка. Складено автором

Таблиця К.2

Результати діагностики системи менеджменту ПрАТ «Дніпроспецсталь» за функціями управління*

Елементи	Характеристика
1	2
1.Процес продаж	Спеціалізації між менеджерами клієнтських сегментів немає. З цієї причини: - конфлікти між прямими продажами та продажами через торгових посередників неминучі. Начальник відділу це підтверджує, жодних правил їх вирішення не існує, все вирішується щодо ситуації; - різні клієнтські сегменти мають різні потреби. Начальник відділу цього не розуміє і резервів у такій спеціалізації не бачить; - зони відповідальності менеджерів не визначені, отже, обґрунтовані індивідуальні плани сформулювати неможливо. Кількісні цілі щодо розвитку клієнтської бази не ставляться. Єдиний показник - кількість активних клієнтів незалежно від їх обсягу закупівель та потенціалу, У ІС багато клієнтів мають різні юридичні особи. Начальник відділу висуває це як причину неможливості керувати базою клієнтів. У ІС є відповідний механізм, чому його не використовували і коли це виправлять, Начальник відділу не знає. Плани менеджерам формуються від досягнутого, для більш досвідчених відсоток приросту постійно збільшують. Клієнтська база у кількісному відношенні при цьому не аналізується. Оперативні завдання Начальник відділу не фіксує і не вважає за необхідне. Причини відмов клієнтів менеджери фіксують тільки у себе особисто, ніхто інший цю інформацію не аналізує. У впровадженні CRM Начальник відділу не бере участі, ціль цього інструменту не розуміє. Вважає, що прозорість залежить від людей. Жодної процедури підготовки до переговорів немає, як і формату звітності. Звітність усна, результати переговорів не фіксуються. Навчання – лише електронні матеріали, далі досвідченим шляхом.

Продовження табл. К.2

1	2
2.Закупівля	Є низка проблем взаємодії з відділом закупівлі на рівні бізнес-процесів.

	Склад отримує від відділу закупівель план постачання в Екселе. Причина - відділ закупівель не коригує терміни та номенклатуру поставок у міру надходження інформації від постачальників та перевізників. Можливо, зараз немає такого ресурсу у відділі закупівель. Не цілком зрозумілим є процес управління цінами.
3. Склад	В інтерв'ю із завідуючим складом було виявлено низку резервів на рівні оптимізації бізнес-процесів: - склад немає по 1С ні плану надходження товару, ні плану відвантажень. Обидва плани - в Ексель, надходження - на кілька днів, відвантаження – щодня; - вага габаритні характеристики вантажу складу не відомі, що ускладнює приймання і складання
4. Розвиток бізнесу	Плану розвитку немає. Замісник директора з розвитку займається окремими проектами, запуск яких відбувається досить спонтанно. Функціонального проекту впровадження CRM немає. Розуміння цілей та технології впровадження дуже невиразне. Кому та як передаватиметься CRM для експлуатації не зрозуміло.
5. Фінанси	Бюджет руху грошових коштів поки що відсутній, що обмежує можливості щодо ефективного управління грошовими коштами. Заявки на оплати з відділу закупівель надходять у паперовому вигляді (ознака незавершеності впровадження 1С). Оперативна постановка завдань співробітникам - усно, на папері, в Екселі, в системі електронного документообігу. Отримати щомісячний, щоквартальний, щорічний аналіз виконання бюджету грошових коштів щодо доходної та видаткової частини не вдалося, тому незрозуміло наскільки ефективно він проводиться.
6. Контрольно-ревізійний відділ	Є суперечність між стратегічними інтересами компанії (мінімізація зловживань) та показниками роботи контролюючого відділу (кількість, сума виявлених зловживань). Часткова відсутні посадові інструкції, інструктаж при прийомі на роботу не проводиться
7. Персонал	Більшістю учасників інтерв'ю управління персоналом названо найбільш проблемною зоною. Питання, що викликають найбільше занепокоєння: Організація навчання, атестації Розробка регламентуючих документів за посадами Організація корпоративних заходів Аналіз соціально-психологічного клімату та корпоративної культури
8. Маркетинг	Фактично співробітники, яких у компанії називають маркетинговими, є менеджерами з реклами та PR. Маркетингові функції виконують директор, його заступники, навіть фінансовий директор (аналіз виконання доходної частини). Відзначено дефіцит маркетингової інформації
9. Інформаційні технології	Зазначимо відсутність навчання користувачів, інструкцій. Зазвичай у такому випадку з користувачами багато проблем. Оскільки ресурсу відділу IT не вистачає, є проблеми з визначенням пріоритетів доробок програмного забезпечення

*Примітка. Складено автором

