

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
до кваліфікаційної роботи

бакалавра
(ступінь вищої освіти)
зі спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему:

**Оцінка системи прийняття управлінських рішень на
ПрАТ «Полтавський ГЗК» з метою підвищення результативності
діяльності**

Виконала: студентка IV курсу,

групи ЗМН-20

_____/Хуркова В.О./
(підпис)

Керівник

_____/Ртищев С.А./
(підпис)

Нормоконтролер

_____/Варава Л.М. /
(підпис)

Завідувач кафедри

_____/Варава Л.М. /
(підпис)

Кривий Ріг

2024 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки
та управління бізнесом

Кафедра менеджменту
і адміністрування

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

З А Т В Е Р Д Ж У Ю:

Завідувач кафедри МіА
проф., доктор екон. наук
Варава Л.М.

« __ » _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра
Хуркової Валерії Олександрівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Оцінка системи прийняття управлінських рішень на
ПрАТ «Полтавський ГЗК» з метою підвищення результативності діяльності»

керівник роботи: Ртищев Сергій Андрійович, к.е.н., доцент

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від «29» березня 2024 року №
239 с

2. Строк подання студентом роботи 08.06.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: праці відомих зарубіжних і вітчизняних вчених-економістів, офіційний сайт SMIDA і звітність підприємства ПрАТ «Полтавський ГЗК».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Теоретико-методичні основи прийняття управлінських рішень з метою підвищення результативності діяльності підприємства; Загальна характеристика та обґрунтування заходів з підвищення ефективності управлінських рішень в умовах діяльності ПрАТ «Полтавський ГЗК»; Стратегічний аналіз та вибір загальної й інших типів стратегій розвитку ПрАТ «Полтавський ГЗК».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): Основні моделі прийняття управлінських рішень; Основні показники фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Полтавський ГЗК» (тис. грн.); Інвестиційні заходи, як інструмент ефективних управлінських рішень для ПрАТ «Полтавський ГЗК»; Показники оцінки ефективності альтернативних інвестиційних проектів; Результат відносних ваг проектів; Фактичні та прогнозні показники фінансових результатів; SWOT-матриця ПрАТ «Полтавський ГЗК».

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	доц. Ртищев С.А.	29.03.2024	10.05.2024
Розділ 2	доц. Ртищев С.А.	29.03.2024	24.05.2024
Розділ 3	доц. Ртищев С.А.	29.03.2024	06.06.2024
Нормоконтроль	Зав. каф. МіА проф.Варава Л.М.	29.03.2024	13.06.2024

7. Дата видачі завдання 29.03.2024

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Співбесіда зі студентом за тематикою роботи, видача переліку рекомендованої нормативної, інструктивної бази та учбової літератури	27.03.2024 - 29.03.2024	
2	Збір матеріалів до кваліфікаційної роботи	30.03.2024 - 10.04.2024	
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань кваліфікаційної роботи	11.04.2024 - 25.04.2024	
4	Підготовка I розділу кваліфікаційної роботи та подання його консультанту	26.04.2024 - 10.05.2024	
5	Підготовка II розділу кваліфікаційної роботи та подання його консультанту	11.05.2024 - 24.05.2024	
6	Підготовка III розділу кваліфікаційної роботи та подання його керівнику	25.05.2024 - 06.06.2024	
7	Підготовка вступної частини	07.06.2024	
8	Перевірка роботи керівником, перевірка роботи на плагіат та доопрацювання роботи	08.06.2024 - 12.06.2024	
9	Отримання відгуку керівника та рецензії	13.06.2024	
10	Попередній захист роботи	14.06.2024	
11	Захист роботи у ЕК	21.06.2024	

Студент

(підпис)

Керівник роботи

(підпис)

Хуркова В.О.

(прізвище та ініціали)

Ртищев С.А.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

на кваліфікаційну роботу бакалавра студента спеціальності 073 Менеджмент
Хуркова В.О. «Оцінка системи прийняття управлінських рішень на ПрАТ «Полтавський ГЗК» з метою підвищення результативності діяльності». – КНУ, 2024 р.

Випускову роботу бакалавра виконано на 63 сторінках, містить 7 таблиць, 10 рисунків. При підготовці роботи використано 30 літературних джерел.

Мета кваліфікаційної роботи бакалавра: дослідженні та удосконаленні системи прийняття управлінських рішень у напрямку результативної діяльності підприємства.

Завдання дослідження: розглянути сутність управлінських рішень; визначити теоретичні засади прийняття управлінських рішень на підприємстві; визначити підходи до аналізу результативності й ефективності діяльності підприємства; здійснити загальну характеристику діяльності підприємства та проаналізувати основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «Полтавський ГЗК»; оцінити ефективність системи прийняття рішень на підприємства та проаналізувати основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «Полтавський ГЗК»; обґрунтувати заходи з удосконалення системи прийняття рішень на підприємстві та оцінити їх ефективність; обґрунтувати та обрати загальну й функціональну стратегії розвитку підприємства.

Об'єкт дослідження: процес аналізу та удосконалення системи прийняття управлінських рішень.

Предмет дослідження теоретико-методичні та практичні підходи щодо удосконалення системи прийняття управлінських рішень в умовах діяльності підприємства.

Одержаний економічний ефект (ефективність): забезпечення ПрАТ «Полтавський ГЗК» чистого дисконтованого доходу у розмірі 135 млн. грн.

Ключові слова: управління, система, управлінські рішення, експорт, інвестиції.

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Теоретичні засади прийняття управлінських рішень	8
1.2. Аналіз основних підходів до прийняття управлінських рішень та моделей управління комерційною діяльністю	15
1.3. Основні підходи до аналізу результативності діяльності підприємства	18
РОЗДІЛ 2. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА ОБГРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ З ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК»	22
2.1. Загальна характеристика та аналіз основних техніко- економічних показників діяльності ПрАТ «Полтавський ГЗК»	22
2.2. Оцінка основних напрямів удосконалення системи прийняття рішень на підприємстві	30
2.3. Оцінка ефективності альтернативних інвестиційних проектів управлінських рішень в умовах діяльності ПрАТ «Полтавський ГЗК»	32
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ТА ВИБІР ЗАГАЛЬНОЇ Й ІНШИХ ТИПІВ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК»	37
3.1. Стратегічний аналіз ПрАТ «Полтавський ГЗК» та побудова SWOT-матриці	37
3.2. Установлення місії та цілей підприємства ПрАТ «Полтавський ГЗК»	47
3.3. Методичні підходи до розробки функціональної стратегії у відповідності із загальною стратегією розвитку підприємства	50
ВИСНОВКИ	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60
ДОДАТКИ	63

ВСТУП

Прийняття рішень - це фундамент будь-якої управлінської діяльності. Саме завдяки цьому процесу визначається напрямок розвитку компанії, координується робота всіх її підрозділів та досягаються поставлені цілі.

В рамках управління організацією прийняття рішень набуває більш формалізованого характеру, порівняно з повсякденним життям. Менеджери різних рівнів постійно вирішують завдання, пов'язані з: визначенням стратегії розвитку компанії, розподілом ресурсів, мотивацією та контролем роботи персоналу, вирішенням поточних проблем підприємства.

Впровадженням інновацій та інтеграція України в міжнародне економічне співтовариство стала інтенсивним поштовхом до впровадження принципів прийняття рішень в практику управління діяльністю експортоорієнтованих підприємств.

Актуальність теми обумовлена тим, що сучасний світ постійно змінюється, і підприємства, щоб вижити та процвітати, повинні вміти швидко адаптуватися до цих змін.. Адаптивність до змін зовнішнього середовища стає ключовою рисою успішних компаній та головною умовою в бізнесі та інших сферах життя.

Мета роботи полягає у дослідженні та удосконаленні системи прийняття управлінських рішень у напряму результативної діяльності підприємства.

Завдання, які необхідно вирішити для досягнення поставленої мети, наступні:

- розглянути сутність управлінських рішень;
- визначити теоретичні засади прийняття управлінських рішень на підприємстві;
- визначити підходи до аналізу результативності й ефективності діяльності підприємства;

- здійснити загальну характеристику діяльності підприємства та проаналізувати основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «Полтавський ГЗК»;
- оцінити ефективність системи прийняття рішень на підприємства та проаналізувати основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «Полтавський ГЗК»;
- обґрунтувати заходи з удосконалення системи прийняття рішень на підприємстві та оцінити їх ефективність;
- обґрунтувати та обрати загальну й функціональну стратегії розвитку підприємства.

Предметом роботи є теоретико-методичні та практичні підходи щодо удосконалення системи прийняття управлінських рішень в умовах діяльності підприємства.

Об'єктом роботи є процес аналізу та удосконалення системи прийняття управлінських рішень.

Методична основа дослідження представлена використанням загальнонаукових методів і прийомів, таких як методи порівняння, узагальнення, табличний, графічний метод,.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні засади прийняття управлінських рішень

Якість та ефективність управлінських рішень є ключовим фактором, що визначає конкурентоспроможність товарів та послуг організації на ринку.

Вірне управлінське рішення, будь то індивідуальне чи групове, дає чітке бачення та план дій для колективу організації, що сприяє ефективному вирішенню проблем та досягненню поставлених цілей.

Ось декілька ключових моментів, які підкреслюють важливість прийняття якісних управлінських рішень:

– *Вирішення проблем*: Управлінські рішення дають змогу чітко окреслити проблеми, з якими стикається організація, та розробити план їх вирішення.

– *Стратегічне планування*: Ефективні управлінські рішення дають основу для стратегічного планування, яке визначає довгострокові цілі та напрямки розвитку організації.

– *Ефективне використання ресурсів*: Використання ресурсів організації, таких як час, кошти та людські ресурси, оптимізується завдяки прийняттю чітких та обґрунтованих управлінських рішень.

– *Мотивація та залученість співробітників*: Вірні управлінські рішення, які ґрунтуються на прозорості та співпраці, мотивують та залучають співробітників до роботи, що сприяє підвищенню продуктивності та досягненню кращих результатів.

– *Підтримка конкурентної переваги*: Якісні управлінські рішення дають змогу організації адаптуватися до мінливих умов ринку, випереджати конкурентів та зберігати стійкі позиції на ринку.

Існує два основних підходи до розуміння процесу прийняття рішень в управлінні:

Більширше розуміння: охоплює не лише сам процес вибору рішення, але й виконання та контроль за результатами. Це означає, що прийняття рішення розглядається як цілісний процес, який триває до моменту досягнення бажаних результатів.

Вузьке розуміння: фокусується лише на виборі найкращого рішення з декількох альтернатив. Це більш спрощений погляд, який не враховує важливість реалізації та контролю за виконанням рішення.

Незалежно від підходу, процес прийняття управлінських рішень завжди включає наступні кроки:

1. *Визначення проблеми*: чітке розуміння проблеми, яку необхідно вирішити, є ключовим моментом для прийняття правильного рішення.
2. *Аналіз альтернатив*: необхідно генерувати та оцінювати декілька можливих рішень проблеми.
3. *Вибір рішення*: на основі аналізу обирається найкраще рішення з урахуванням усіх факторів.
4. *Впровадження рішення*: обране рішення доводиться до відома всіх зацікавлених сторін та впроваджується в життя.
5. *Контроль та оцінка*: результати впровадження рішення відстежуються та оцінюються для того, щоб можна було зробити висновки щодо його ефективності.

Існують фактори, які впливають на процес прийняття управлінських рішень, такі як:

– *Рівень ризику*: завжди існує ймовірність того, що прийняте рішення буде помилковим, що може мати негативні наслідки для організації.

- *Час*: часто керівники не мають достатньо часу для того, щоб ретельно проаналізувати всі можливі альтернативи.
- *Підтримка з боку колективу*: новим керівникам може бути складно заручитися підтримкою своїх підлеглих, що може ускладнити процес прийняття рішень.
- *Особисті якості менеджера*: ефективність прийняття рішень значною мірою залежить від особистих якостей менеджера, таких як рішучість, аналітичні здібності та лідерські якості.
- *Політика організації*: існуючі в організації правила та норми можуть впливати на те, які рішення приймаються керівниками.

Менеджери повинні вміти гнучко підходити до процесу прийняття рішень та обирати той підхід, який буде найбільш ефективним в конкретній ситуації.

В теорії управління виділяють **три основні моделі прийняття рішень**: класична, поведінкова та ірраціональна. Кожна з них має свої характеристики та застосовується в різних ситуаціях (рис. 1. 1, табл.1.1):

Найменування моделі	Базові поняття	Основні характеристики	Сфери застосування
Класична модель	Раціональність	<p>Особа, що приймає рішення:</p> <ul style="list-style-type: none"> - має повну інформацію щодо ситуації прийняття рішення - має повну інформацію про всі можливі альтернативи та їх наслідки - має раціональну систему упорядкування переваг за ступенем їх важливості - завжди має на меті максимізацію кінцевого результату 	<p>Прийняття програмованих рішень</p> <p>Достатність необхідної інформації</p>
Поведінкова модель	Обмежена раціональність Досягнення задоволеності	<p>Особа, що приймає рішення:</p> <ul style="list-style-type: none"> - не має повної інформації про ситуацію прийняття рішення - не має повної інформації про всі можливі альтернативи - не здатна або не схильна передбачити наслідки реалізації кожної альтернативи 	Обмеженість або відсутність інформації
Ірраціональна модель		Рішення приймаються без дослідження альтернатив	<p>Розв'язання принципово нових проблем, що важко вирішуються</p> <p>Вирішення проблем в умовах дефіциту часу</p> <p>Достатність влади для нав'язання свого рішення</p>

Рис. 1.1. Основні моделі прийняття управлінських рішень

Таблиця 1.1.

Основні моделі прийняття управлінських рішень

Модель	Припущення	Характеристики	Обмеження	Застосування
Класична	Раціональна, об'єктивна та логічна особа з чіткою метою та повною інформацією обирає найкращу з чітко визначених альтернатив.	* Чітка мета * Повна інформація про ситуацію та альтернативи * Раціональна система пріоритетів * Максимізація результату	Не враховує обмежуючі та суб'єктивні фактори.	Рідко використовується в реальному світі через складність отримання повної інформації.
Поведінкова	Людина має обмежену раціональність, не володіє повною інформацією та не може передбачити всі наслідки.	* Неповна інформація про ситуацію та альтернативи * Неможливість передбачити наслідки * "Обмежена раціональність" * "Досягнення задоволеності" (прийняття рішення, яке достатньо добре, а не найкраще)	Більш реалістична, ніж класична модель, але може призвести до не оптимальних рішень.	Широко використовується в реальному світі, коли інформація обмежена, час підтикає або є чітка владна структура.
Ірраціональна	Рішення приймається інтуїтивно, без попереднього аналізу альтернатив.	* Інтуїтивне прийняття рішень * Відсутність аналізу альтернатив	Може призвести до непередбачуваних та нелогічних рішень.	Використовується в ситуаціях, коли немає часу на аналіз або коли інформація недоступ

Процес прийняття рішень

Існують *дві основні технології прийняття управлінських рішень* теорії прийняття рішень розрізняють, де найпростішою технологією є *інтуїтивна* (рис. 1. 2.)



Рис. 1.2. Модель інтуїтивної технології прийняття рішення

Інтуїтивне прийняття рішень ґрунтується на досвіді суб'єкта управління в аналогічних ситуаціях в минулому, перевагами чого є те, інтуїтивні рішення приймаються швидко, без тривалого аналізу та не потребують складної оцінки інформації. Але є і недоліки, які полягають в наступному:

Ризик помилок: Імовірність прийняття помилкового рішення значно вища, якщо в минулому не було подібних ситуацій.

Обмеженість: Не підходить для складних проблем, які потребують детального аналізу.

Інтуїтивне прийняття рішень може бути ефективним в простих та динамічних ситуаціях, коли час є вирішальним фактором. Однак, для складних проблем, які потребують обґрунтованого підходу, рекомендується використовувати інші методи прийняття рішень, такі як аналіз даних, моделювання та консультації з експертами [26].

На рис. 1.3 надано спрощену модель раціональної технології прийняття рішень.



Рис. 1.3. Раціональна технологія прийняття управлінських рішень

Розглянемо докладніше зміст кожного з етапів, концентруючи увагу тільки на ключових (принципово важливих) аспектах їх реалізації.

1. Діагноз проблеми:

- *Виявлення та опис:* чітке розуміння проблеми, її причин та наслідків.
- *Визначення мети:* чітке формулювання бажаного результату вирішення проблеми.
- *Ідентифікація критеріїв:* визначення ключових факторів, які будуть використовуватися для оцінки можливих рішень.

2. Накопичення інформації:

- *Збір та обробка даних:* ретельне вивчення проблеми з різних джерел.
- *Якість інформації:* оцінка інформації за критеріями:
 - *Об'єктивність:* повнота, точність, несуперечливість, переконливість.
 - *Лаконічність:* чітке та стисле викладення інформації.
 - *Актуальність:* відповідність сучасним потребам.
 - *Своєчасність:* доступність інформації у потрібний час.
 - *Комунікативність:* зрозумілість інформації для адресата.

3. Розробка альтернативних варіантів:

- *Генерація ідей*: пошук всіх можливих способів вирішення проблеми.
- *Обмеження кількості альтернатив*:
 - *Взаємовиключеність*: можливість вибрати лише один варіант.
 - *Одинакові умови*: порівняння альтернатив в однакових "стартових" умовах.

4. *Діагностика альтернативних варіантів*. Після виявлення можливих рішень проблеми, наступним кроком є їх діагностик. Цей етап передбачає перевірку кожної альтернативи за заздалегідь визначеними критеріями (рис. 1.4):

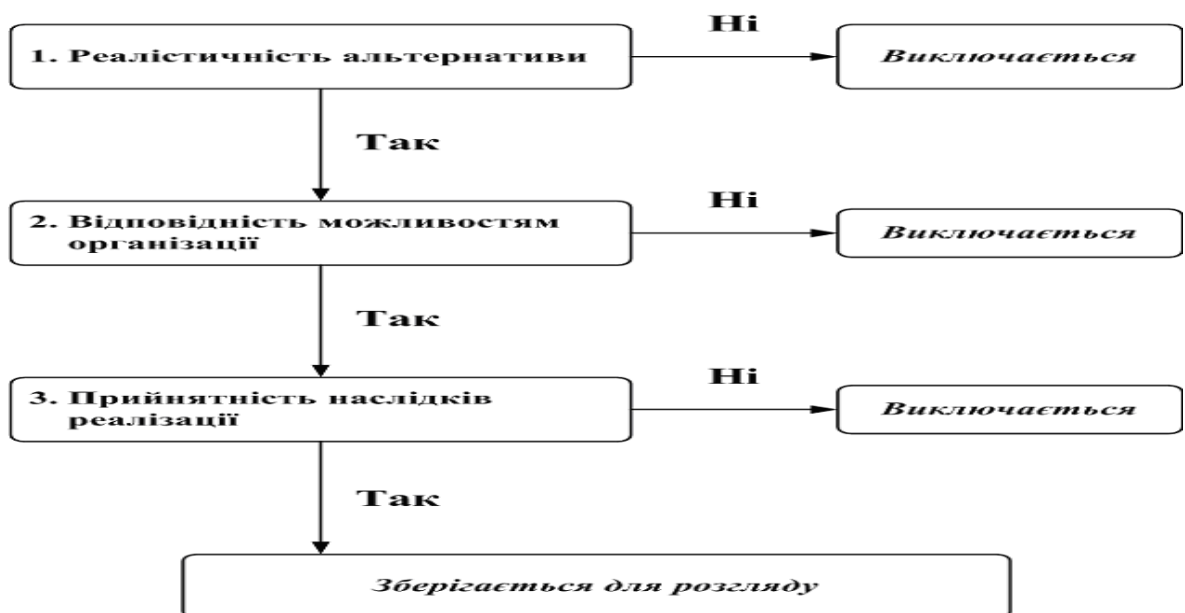


Рис. 1.4. Етапи оцінки альтернатив

5. *Остаточне прийняття рішення*. На цьому етапі прийняття рішення відбувається остаточний вибір з переліку можливих альтернатив.

Для цього: порівнюються очікувані результати реалізації кожної з альтернатив, використовуються критерії, які були визначені на етапі діагностики проблеми, обґрунтовується вибір найкращої альтернативи.

1.2. Аналіз основних підходів до прийняття управлінських рішень та моделей управління комерційною діяльністю

Системний підхід розглядає підприємство як цілісну систему, що складається з взаємопов'язаних елементів, які виконують певні функції.

Основні елементи системи управління підприємницькою діяльністю:

Суб'єкт управління: особи або групи, які здійснюють управлінський вплив (керівництво, менеджери).

Об'єкт управління: сам процес підприємницької діяльності, його ресурси, результати.

Методи та засоби управління: сукупність інструментів та прийомів, які використовуються для впливу на об'єкт управління (планування, організація, контроль, мотивація тощо) (Рис.1.5).

Елемент		Характер управлінських рішень
		довгострокові короткострокові
Суб'єкт		комерційний директор, керівники структурних підрозділів
Об'єкт	ресурси	просторові, технічні, нематеріальні, товарні, трудові, фінансові
	результати	доходи, витрати, фінансовий результат
	стан системи	ефективність діяльності
Методи		економічні, адміністративні, соціально-психологічні
Засоби		аналізу, прогнозування, планування: ресурсів; доходів, витрат, фінансових результатів; ефективності діяльності підприємства

Рис.1.5. Характер управлінських рішень

Загальна практика управління бізнесом, особливо практика підприємницької діяльності, відображає розвиток теорій та методів управління бізнесом. Неокласична теорія підприємств сприяє розробці ресурсних методів та показників виробництва підприємств. Інституційна теорія - зосереджена на мінімізації трансакційних витрат, філософія бізнесу - задовольняє інтереси власника, а концепція агентурного режиму - спрощує відносини між власниками та менеджерами.

На сучасному етапі розвитку наукового мислення широко поширилась концепція системної інтеграції, яка конденсує різні погляди вчених на підприємство та визначає підприємство як цілеспрямовану, гармонійну систему функціонування та розвитку [10]. Ця концепція пояснює використання ключових орієнтирів для оцінки доцільності управління господарською діяльністю комерційних підприємств, одночасно враховуючи обсяг управлінських рішень.

Модель управління комерційною діяльністю передбачає реалізацію шести етапів. Оцінка вартості клієнта - на цьому етапі клієнти класифікуються відповідно до їхньої цінності для компанії. Цей процес подібний до сегментації ринку бізнесу. Він включає перевірку стандартів для корпоративних показників споживчої вартості та встановлення кількісних величин, а також фактичні дані на основі кожного клієнта - оцінку важливості компанії.

Оцінка для споживачів - Потреба на цьому етапі полягає в тому, що результати господарської діяльності торгової компанії залежать від співвідношення між очікуваною вартістю та фактичною вартістю, яку сприймають споживачі. За інших рівних умов, чим менший розрив між сподіваннями споживачів та фактичною пропозицією торгових компаній, тим більший обсяг продажів і кращі фінансові результати комерційної діяльності. Основна мета цього етапу - дослідження сприйнятої цінності з боку споживача. Для цього необхідно виділити компоненти пропонованої цінності, це такі

показники, як обсяг, асортимент і якість товарів, види послуг та особливості їх надання.

Порівняльна оцінка корпоративної вартості та конкуруючих компаній - важливим кроком у визначенні формування пропозицій корпоративної вартості є результати досліджень конкурентів. На цьому етапі відповідно до загальних характеристик збуту продукції, частки ринку та маркетингової діяльності слід виявляти прямих і непрямих конкурентів, а також визначати сильних і слабких конкурентів у їх складі. У той же час з точки зору сформованих груп доцільно провести порівняльний аналіз обраних показників щодо вартісних пропозицій торгових компаній та конкуруючих компаній, тобто кількості, обсягу та якості товарів, послуг, цін та знижки. Подати заявку в компанію.

Оцінка постачальників товарів та послуг - для здійснення цього етапу передбачено багатокритеріальний метод оцінки. Аналогічно аналізу вартості споживача, необхідно сформувати систему показників, яка найкраще відображає важливість певного постачальника на підприємстві. При формуванні такої системи перелік послуг, цін та цінових знижок, які може отримати компанія, повинен базуватися на вартісних характеристиках котирування товару, особливо кількості, обсязі та якості товару.

Оцінка цінності для постачальника - під час роботи з постачальником для важливо знати не лише його ціннісні пропозиції, але й оцінювати свою цінність для контрагента. Це впливатиме на силу позиції в переговорному процесі з постачальником. Ураховуючи джерела інформаційного забезпечення такої оцінки, основними для визначення цінності для постачальника рекомендовано використання показників обсягу закупівель та платіжної дисципліни в аспекті окремих постачальників, а також платоспроможності та фінансової стійкості за підприємством загалом.

Перевірка заходів щодо вдосконалення підприємницької діяльності- Результати аналізу вартості споживачів та постачальників, порівняльних оцінок з конкурентами та вартості торгових компаній для підрядників використовуються для формулювання заходів щодо вдосконалення підприємницької діяльності компанії. Обґрунтовуючи раціональність цих заходів, він повинен базуватися на таких показниках, як сприйнята цінність, становище в конкурентній групі та міцність переговорної позиції. Основними критеріями вибору заходів для вдосконалення підприємницької діяльності є отримання прибутку від їх реалізації та збільшення фінансових результатів у динаміці.

1.3. Основні підходи до аналізу результативності діяльності підприємства

Комерційна діяльність - це не просто купівля-продаж товарів та послуг. Це складна система, яка об'єднує в собі різні процеси та операції, пов'язані зі зміною форм вартості в процесі обміну.

Основна мета комерційної діяльності - отримання та збільшення прибутку, що досягається шляхом: забезпечення та управління процесами купівлі-продажу, надання торгових послуг високої якості, задоволення потреб кінцевих споживачів.

Важливою складовою комерційної діяльності є ефективність та результативність. В сучасній економічній літературі ці поняття часто використовуються як синоніми.

Однак, при детальному аналізі, можна виділити декілька наукових підходів до визначення результативності:

Кількісний підхід: Зосереджується на вимірюванні результатів за допомогою показників, таких як прибуток, рентабельність, частка ринку тощо.

Якісний підхід: Враховує не лише кількісні, але й якісні аспекти результативності, такі як рівень задоволеності клієнтів, лояльність персоналу, імідж компанії тощо.

Системний підхід: Розглядає комерційну діяльність як систему, в якій всі елементи взаємопов'язані та впливають один на одного.

Вибір підходу до оцінки результативності залежить від конкретних цілей та завдань встановлення взаємозв'язку між отриманим результатом та кількістю інвестованих або витрачених ресурсів [6]

Результативність та ефективність - це два ключові поняття, які характеризують діяльність підприємства.

Результативність - це якісна характеристика, яка оцінює ступінь досягнення поставлених цілей.

Ефективність - це кількісна характеристика, яка вимірює співвідношення результатів до витрат.

Важливо розуміти різницю між цими двома поняттями:

Результативність показує, чи вдалося підприємству досягти того, що воно хотіло.

Ефективність показує, якими ресурсами та зусиллями було досягнуто поставлених цілей.

Оцінка результативності ґрунтується на якісних показниках, таких як: рівень задоволеності клієнтів, якість продукції/послуг, імідж компанії, досягнення стратегічних цілей.

Оцінка ефективності ґрунтується на кількісних показниках, таких як: прибуток, рентабельність, оборот капіталу, продуктивність праці.

Для комплексної оцінки діяльності підприємства важливо використовувати як показники результативності, так і показники ефективності.

Система показників ефективності комерційної діяльності повинна включати:

Специфічні показники: Оцінюють ефективність використання конкретних ресурсів (трудових, матеріальних, фінансових).

Узагальнюючі показники: Відображають загальну картину ефективності діяльності підприємства.

Інтегральні показники: Оцінюють ефективність з урахуванням всіх аспектів діяльності підприємства.

Використання системи показників дозволяє:

- Відстежувати динаміку розвитку підприємства.
- Виявляти резерви для покращення ефективності.
- Приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Важливо зазначити, що система показників повинна бути адаптована до специфіки конкретного підприємства та його цілей. Узагальнюючі показники характеризують ефективність виконання окремих видів діяльності: функціональної (суто торговельної), господарської чи соціальної.

Інтегральний показник ефективності комерційної діяльності - це універсальний інструмент, який дозволяє оцінити загальну результативність роботи підприємства за певний період. Цей показник враховує як економічні, так і соціальні аспекти діяльності. Він дозволяє порівнювати ефективність роботи різних підприємств.

Розрахунок інтегрального показника ґрунтується на співвідношенні:

Загального ефекту: Це сума економічного та соціального ефекту від діяльності підприємства.

Загальної суми ресурсів: Це сума всіх ресурсів, які використовувалися підприємством протягом оцінюваного періоду.

Підвищити рівень ефективності бізнесу можна, головним чином, шляхом фактичного впровадження, визначеного в процесі оцінки потенційних можливостей для поліпшення складу та структури корпоративних ресурсів, підвищення його прибутковості та прискорення обороту. Ця оцінка базується на певних принципах (головним чином системності, складності, надійності,

об'єктивності, релевантності, ефективності, науковості, порівнянні, достатності) і базується на дотриманні певної технології.

Комплексну оцінку ефективності роздрібно-підприємницької діяльності слід розуміти як сукупність теоретичних та методологічних знань, що завжди відображається у здійсненні певних процедур аналізу, використовуючи чітку систему показників та відповідні методичні засоби для виявлення резервів та формулювання для вдосконалення бізнесу

Отже, метою оцінки є отримання вчасно об'єктивних даних про рівень комерційної ефективності підприємств, з'ясування причин їх змін, пошук потенційних можливостей, поліпшення ресурсного складу та структури компанії, підвищення прибутковості, прискорення товарообігу, та сформулювати рекомендації щодо їх фактичного впровадження та формування заходів щодо вибору та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

РОЗДІЛ 2

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА ОБГРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ З ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК»

2.1. Загальна характеристика та аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ПрАТ «Полтавський ГЗК»

ПрАТ "Полтавський гірничо-збагачувальний комбінат" (ПГЗК) - це українське підприємство, що спеціалізується на виробництві залізородних офлюсованих окатків. Засноване в 1995 році шляхом перетворення державного комбінату на відкрите акціонерне товариство, ПГЗК з 2016 року має статус приватного акціонерного товариства.

Засновники та юридична інформація:

- Засновник: Держава в особі Міністерства промисловості України (до 2016 року).
- Юридична адреса: м. Горішні Плавні, Полтавська область, Україна, вул. Будівельників, 16.

ПГЗК є одним з провідних виробників залізородних окатків в Україні. Продукція комбінату використовується у вітчизняній та світовій чорній металургії. ПГЗК постійно модернізує виробництво та впроваджує нові технології. На підприємстві працює понад 5 тисяч осіб [29].

Проведемо аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні показники фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Полтавський ГЗК» (тис. грн.)

Назва показника	2020	2021	2022	Абс. відх., тис. грн.		Відносне відх., %	
				2021-2020	2022-2021	2021-2020	2022-2021
Необоротні активи	20 359 869	23 508 779	26 171 006	3 148 910	2 662 227	15.47%	11.32%
Основні засоби	11 005 049	9 703 501	10 521 445	-1 301 548	817 944	-11.83%	8.43%
Запаси	7 954 706	3 392 087	4 801 349	-4 562 619	1 409 262	-57.36%	41.55%
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	17 205 148	27 162 698	29 327 396	9 957 550	2 164 698	57.88%	7.97%
Власний капітал	31 770 225	42 774 249	47 154 766	11 004 024	4 380 517	34.64%	10.24%
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	24 666 327	35 295 942	39 537 217	10 629 615	4 241 275	43.09%	12.02%
Зареєстрований (пайовий/статутний) капітал	3 087 600	3 087 600	3 087 600	0	0	0.00%	0.00%
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	864 239	731 237	684 833	-133 002	-46 404	-15.39%	-6.35%
Поточні зобов'язання і забезпечення	15 138 497	13 810 302	16 494 820	-1 328 195	2 684 518	-8.77%	19.44%
Адміністративні витрати	711 372	951 352	964 769	239 980	13 417	33.73%	1.41%
Витрати на збут	3 290 726	2 776 330	2 954 782	-514 396	178 452	-15.63%	6.43%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	18 990 445	25 663 301	6 224 244	6 672 856	-19 439 057	35.14%	-75.75%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	15 707 700	18 580 246	16 289 697	2 872 546	-2 290 549	18.29%	-12.33%
Валовий: прибуток	18 990 445	25 663 301	6 224 244	6 672 856	-19 439 057	35.14%	-75.75%
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію (грн.)	35.74	35.62	13.68	0	-22	-0.34%	-61.59%
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	11 080 934	11 041 829	4 241 275	-39 105	-6 800 554	-0.35%	-61.59%

В результаті проведеного економічного аналізу можна зробити наступні висновки:

Необоротні активи підприємства зростали з 2020 року по 2022 рік. У 2022 році вони становили 26 171 006 тис. грн, що на 25,3% більше, ніж у 2020 році. Це свідчить про те, що підприємство інвестувало в своє майно та активи. Основні засоби підприємства зменшилися з 2020 року по 2022 рік. У 2022 році вони становили 10 521 445 тис. грн, що на 6,4% менше, ніж у 2020 році. Це може бути пов'язано з їх амортизацією або продажем.

Запаси підприємства зменшилися з 2020 року по 2022 рік. У 2022 році вони становили 4 801 349 тис. грн, що на 45,2% менше, ніж у 2020 році. Це може бути пов'язано з їх реалізацією або зменшенням обсягів виробництва.

Дебіторська заборгованість збільшилася з 2020 року по 2022 рік. У 2022 році вона становила 29327396 тис. грн, що на 79,5% більше, ніж у 2020 році, що пов'язано з ростом обсягів продажів або відстроченням платежів від покупців.

Власний капітал підприємства збільшився з 2020 року по 2022 рік. У 2022 році він становив 47 154 766 тис. грн, що на 46,8% більше, ніж у 2020 році. Нерозподілений прибуток підприємства збільшився з 2020 року по 2022 рік. У 2022 році він становив 39 537 217 тис. грн, що на 60,3% більше, ніж у 2020 році. Це пов'язано з ростом прибутковості діяльності підприємства.

Довгострокові зобов'язання і забезпечення підприємства зменшилися з 2020 року по 2022 рік. У 2022 році вони становили 684 833 тис. грн, що на 22,3% менше, ніж у 2020 році. Поточні зобов'язання і забезпечення підприємства збільшилися з 2020 року по 2022 рік. У 2022 році вони становили 16 494 820 тис. грн, що на 9,5% більше, ніж у 2020 році. Це пов'язано з ростом обсягів продажів, а також з відстроченням платежів від покупців.

Адміністративні витрати підприємства збільшилися з 2020 року по 2022 рік. У 2022 році вони становили 964 769 тис. грн, що на 32,1% більше, ніж у 2020 році. В свою чергу, витрати на збут підприємства зменшилися з 2020 року

по 2022 рік. У 2022 році вони становили 2 954 782 тис. грн, що на 10,7% менше, ніж у 2020 році. Це пов'язано з підвищенням ефективності збутової діяльності.

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2021 році зріс на 35,14% порівняно з 2020 роком. У 2022 році чистий дохід зменшився на 75,8% порівняно з 2021 роком. Це свідчить про те, що підприємство в 2022 році зазнало значного спаду в обсягах реалізації продукції. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) у 2021 році зросла на 18,3% порівняно з 2020 роком. У 2022 році собівартість зменшилася на 12,3% порівняно з 2021 роком. Це свідчить про те, що підприємство в 2022 році змогло дещо зменшити витрати на виробництво продукції. Валовий прибуток підприємства зменшився з 2020 року по 2022 рік. У 2022 році він становив 6 224 244 тис. грн, що на 66,9% менше, ніж у 2020 році. Це пов'язано зі зменшенням обсягів продажів, а також зі зростанням собівартості продукції.

Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію підприємства зменшився з 2020 року по 2022 рік. У 2022 році він становив 13,68 грн, що на 60,8% менше, ніж у 2020 році. Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток) підприємства зменшився з 2020 року по 2022 рік. У 2022 році він становив 4 241 275 тис. грн, що на 55,2% менше, ніж у 2020 році, що пов'язано зі зменшенням валового прибутку, а також зі збільшенням витрат.

Загалом, можна сказати, що підприємство за останні три роки значно збільшило свій власний капітал, що свідчить про його фінансову стійкість. Однак, у 2022 році підприємство зазнало збитків, що пов'язано з негативними факторами зовнішнього середовища, такими як війна в Україні, інфляція тощо.

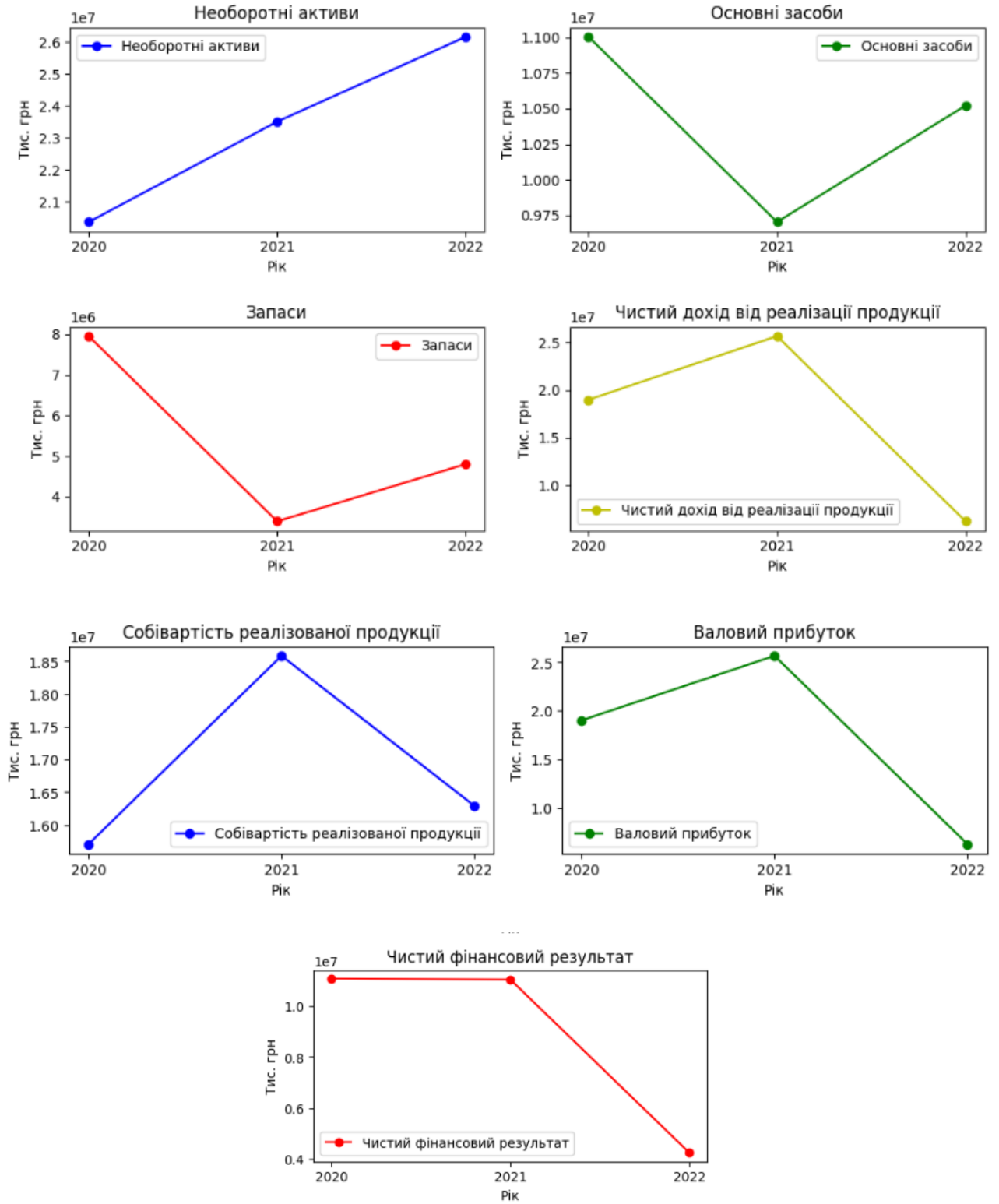


Рис. 2.1 Аналіз зміни основних показників діяльності підприємства, тис грн.

Для покращення фінансових результатів у майбутньому підприємству необхідно звернути увагу на такі напрямки:

– Зменшення собівартості продукції. Це можна зробити за рахунок підвищення ефективності виробництва, а також за рахунок зниження цін на сировину та матеріали.

– Збільшення обсягів продажів. Це можна зробити за рахунок розширення ринку збуту, а також за рахунок підвищення якості продукції.

– Зменшення адміністративних витрат. Це можна зробити за рахунок оптимізації структури управління, а також за рахунок підвищення ефективності використання ресурсів.

Для більш точного аналізу фінансового стану підприємства необхідно провести аналіз ліквідності, платоспроможності (фінансової стійкості) та рентабельності підприємства, що, в свою чергу, характеризує результативність управлінських рішень, що здійснюються на підприємстві (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Аналіз коефіцієнтів ділової активності ПрАТ «Полтавський ГЗК»

Показник	2020	2021	2022	Абс. відх., тис. грн.	
				2021-2020	2022-2021
1. Аналіз ліквідності підприємства					
Коефіцієнт покриття	2.1	3.1	2.9	1	-0.2
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0.043	0.043	0.038	0	-0.005
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0.044	0.046	0.042	0.002	-0.004
2. Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства					
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0.665	0.746	0.734	0.081	-0.012
Коефіцієнт фінансування	0.55	0.424	0.223	-0.126	-0.201
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	1.74	1.7	1.68	-0.04	-0.02
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	5.32	6.2	16.12	0.88	9.92
3. Аналіз рентабельності					
Коефіцієнт рентабельності активів	0.232	0.192	0.066	-0.04	-0.126
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0.349	0.258	0.09	-0.091	-0.168
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0.319	0.25	0.188	-0.069	-0.062
Коефіцієнт рентабельності продукції	0.319	0.25	0.188	-0.069	-0.062

За результатами аналізу фінансових показників підприємства за період 2020-2022 років можна зробити такі висновки (рис.2.1.3):

У цілому, ліквідність підприємства є задовільна. Коефіцієнти поточної, швидкої та абсолютної ліквідності в 2022 році дещо знизилися порівняно з 2020 роком, але залишаються на достатньому рівні, щоб забезпечити своєчасне виконання поточних зобов'язань.

Фінансова стійкість підприємства покращилася в 2022 році порівняно з 2020 роком. Коефіцієнт платоспроможності (автономії) зріс з 0,665 до 0,734, що означає, що власний капітал підприємства покриває 73,4% його активів.

Забезпеченість власними оборотними засобами підприємства також покращилася в 2022 році порівняно з 2020 роком. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами зріс з 1,74 до 1,68, що означає, що власні оборотні кошти підприємства покривають 1,68 його поточних зобов'язань.

Рентабельність підприємства в цілому знижується. Коефіцієнти рентабельності активів, власного капіталу та діяльності знизилися з 2020 року. Це може бути пов'язано з рядом факторів, таких як: Зростання витрат виробництва та обігу; зниження цін реалізації продукції; Збільшення конкурентного тиску.

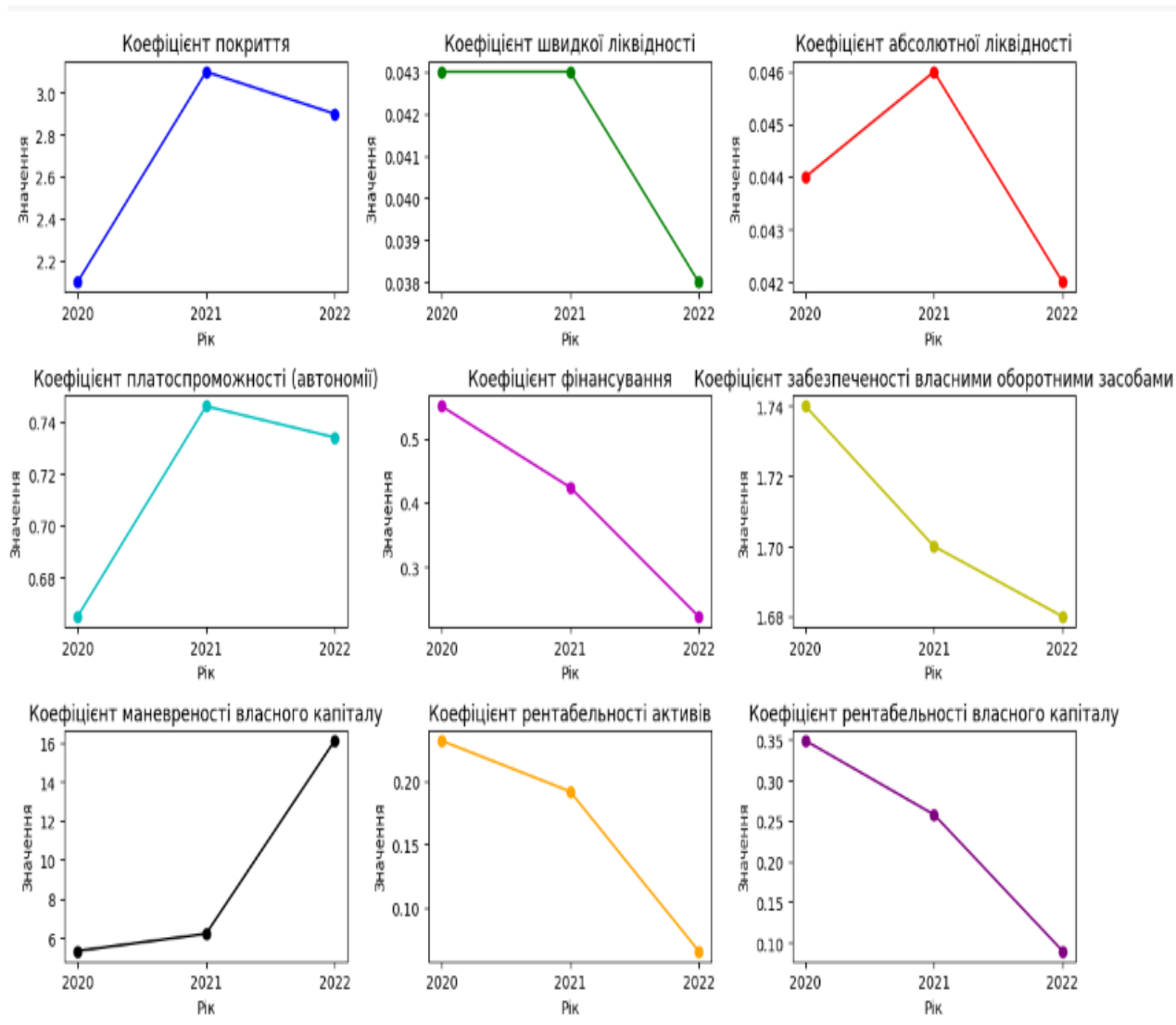


Рис.2.2. Аналіз коефіцієнтів ділової активності ПрАТ «Полтавський ГЗК»

Таким чином, можна зазначити, що політика підприємства в сфері управління фінансів визначається цільовою направленістю на стабілізацію ситуації завдяки ефективним управлінським рішенням.

2.2. Оцінка основних напрямів удосконалення системи прийняття рішень на підприємстві

Для стрімкого розвитку й стійкого економічного зростання підприємству рекомендується вдосконалити систему прийняття рішень з акцентом на інноваційно-інвестиційний напрямок. Вирішення поставлених завдань передбачає:

- Технічне переоснащення за допомогою впровадження прогресивного, високопродуктивного обладнання та технологій;
- Розширення виробничих потужностей для виготовлення необхідної кількості конкурентоспроможної продукції;
- Збут продукції на нових ринках, як вітчизняних, так і зовнішніх.

Окрім нарощування видобутку залізної руди та виробництва окатків, роблячи це екологічно відповідальним способом, необхідно також розвивати персонал та розкривати його потенціал. Це зумовить динамічне зростання обсягів вкладень, що стане ключем до прискореного розширення виробничих потужностей.

Активна інвестиційна політика стане ключовим поштовхом для успішного розвитку підприємства, забезпечуючи:

Розширення рудної бази:

Розвиток діючого кар'єру: Збільшення обсягів видобутку корисних копалин для забезпечення потреб виробництва.

Розкриття нових родовищ: Створення запасу корисних копалин на майбутнє.

Модернізацію виробництва:

Впровадження нових технологій: Підвищення ефективності та продуктивності виробництва.

Оновлення обладнання: Зниження витрат на ремонт та обслуговування.

Збільшення обсягів продажів:

Укладення довгострокових угод з ключовими споживачами: Гарантія стабільного попиту на продукцію.

Вихід на нові ринки: Розширення географії продажів та збільшення кількості клієнтів.

Зниження собівартості продукції:

Оптимізація виробничих процесів: Використання сучасних методів та технологій для зниження витрат.

Досягнення рівня лідерів галузі: Збільшення конкурентоспроможності продукції.

В результаті реалізації інвестиційної політики підприємство очікує:

- Збільшення обсягів виробництва.
- Покращення якості продукції.
- Зниження собівартості.
- Збільшення прибутку.
- Зміцнення позицій на ринку.

Інвестування в розвиток - це обґрунтована стратегія, яка дозволить підприємству вийти на новий рівень та забезпечити своє успішне майбутнє.

Для нарощування видобутку руди високої якості в майбутньому планується розширення фронту гірничо-капітальних робіт на п'яти ділянках діючого кар'єру. Це потребуватиме:

Закупівлі нового гірничодобувного обладнання: Сучасні екскаватори, самоскиди, бурові установки дозволять збільшити продуктивність та ефективність робіт. Впровадження нових технологій дозволить поліпшити якість видобутої руди.

Підготовки нових ділянок: Проведення геологорозвідувальних робіт для оцінки запасів руди, Розробка проектної документації та отримання необхідних дозволів.

2.3. Оцінка ефективності альтернативних інвестиційних проектів управлінських рішень в умовах діяльності ПрАТ «Полтавський ГЗК»

Розглянемо інвестиційні проекти, що необхідні для впровадження в гірничому комплексі, а також результати розрахунку показників оцінки їх ефективності (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Показники оцінки ефективності альтернативних інвестиційних проектів
ПрАТ «Полтавський ГЗК»

Види проектів	Коефіцієнт перспективності галузі	Чистий дисконтований дохід, млн. грн	Період окупності, роки	Чиста рентабельність інвестицій	Внутрішня норма прибутку інвестицій, %
Заміна зношеного устаткування	0,3	52	0,8	1,300	28
Заміна залізничних	0,1	82,5	2,4	2,063	26
Постачання гірничодобувного устаткування	0,7	135	1	1,364	25
Поглиблення	0,05	90	3,3	1,500	16
Планове продовження гірничо-капітальних	0,6	105	3	1,500	22
Поглиблення робочої зони діючого кар'єру	0,5	62,5	2,4	2,083	23

Для впровадження в першу чергу слід обирати проект, який найбільш відповідає очікуванням інвестора та можливостям підприємства.

Одним із методів математичного обґрунтування вибору оптимального проекту є множина допустимих альтернатив, яка складається з усіх можливих варіантів рішення. Ці відношення, як правило, бінарні, тобто дають змогу порівнювати попарно дві альтернативи. Задача полягає у виборі такої альтернативи, яка буде кращою або не гіршою за всі інші з точки зору заданих відносин переваги.

Якщо неможливо чітко визначити переваги між деякими або всіма альтернативами, можна використовувати числові значення з інтервалу $[0, 1]$ для опису ступеня переваги однієї альтернативи над іншою.

В результаті виходить нечітке відношення переваги в множині альтернатив, де кожній парі альтернатив (x, y) відповідає число, що описує ступінь виконання переваги $x \geq y$.

Прийняття складних рішень часто пов'язане з нечіткістю інформації та відсутністю чіткої ієрархії пріоритетів. В таких випадках допомогти може теорія нечітких множин. Вона дозволяє: кількісно оцінити ступінь переваги однієї альтернативи над іншою та використовувати різні методи для прийняття рішень на основі нечітких відносин переваги.

Один з таких методів - це метод упорядкування об'єктів за набором ознак.

Цей метод має ряд переваг:

Об'єктивність: Він дає змогу зробити неупереджений вибір, який не залежить від думки експертів.

Ефективність: Він потребує меншого обсягу експертної інформації, ніж інші методи.

Опис математичної моделі полягає в наступному:

- Множина $X = \{x_1, x_2, \dots, x_n\}$ - альтернативні напрямки інвестиційної діяльності підприємства.

- Множина $Y = \{y_1, y_2, \dots, y_m\}$ - критерії оцінювання альтернативних проектів.

При прийнятті інвестиційних рішень важливо враховувати не лише об'єктивні характеристики інвестиційних проектів, але й суб'єктивні уподобання інвесторів.

Важливим етапом прийняття інвестиційних рішень є впорядкування інвестиційних проектів за їх важливістю (вагою).

Для цього використовується метод парних порівнянь, який дозволяє визначити вагу кожного проекту відносно інших проектів. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Шкала відносної важливості

Інтенсивність відносної важливості	Визначення
1	Рівна важливість вимог, які порівнюються
3	Помірна (слабка) перевага одного над іншим
5	Сильна (істотна) перевага
7	Очевидна перевага
9	Абсолютна (переважна) перевага
2, 4, 6, 8	Проміжні рішення між двома сусідніми оцінками

На першому етапі впорядкування альтернативних інвестиційних проектів визначаються відносні ваги (важливість) їх характеристик. Для визначення вагових оцінок критеріїв, що використовуються для оцінки інвестиційних проектів, застосовується метод власних векторів. Цей метод ґрунтується на математичних розрахунках і не залежить від думки експерта, що робить його об'єктивним.

Процес визначення вагових оцінок за допомогою методу власних векторів можна розділити на три етапи:

1. Будування матриці A : Ця матриця відображає взаємозв'язки між критеріями, що використовуються для оцінки інвестиційних проектів.
2. Визначення власних чисел та власних векторів матриці A : Власним є вектор, який не дорівнює нулю і відповідає певному власному числу.
3. Відновлення нормованого до одиниці власного вектора, що відповідає максимальному власному числу: Цей нормований вектор і використовується як вектор вагових оцінок критеріїв.

У даному випадку аналіз показав, що оцінки експертів є узгодженими і не потребують коректування. Це дозволило використовувати думку експерта-інвестора для визначення вагових оцінок критеріїв, що дало можливість отримати більш точні результати.

Результати розрахунків представлені у вигляді матриці В. У кожному стовпці цієї матриці містяться відносні ваги, що приписуються відповідному проекту. Ці ваги будуть використовуватися для оцінки інвестиційних проектів та вибору найкращого з них.

Складається азначена матриця В:

$$B = \begin{bmatrix} 0,14 & 0,042 & 0,072 & 0,024 & 0,04 & 0,08 \\ 0,041 & 0,25 & 0,042 & 0,24 & 0,06 & 0,05 \\ 0,07 & 0,19 & 0,34 & 0,032 & 0,42 & 0,15 \\ 0,25 & 0,076 & 0,22 & 0,076 & 0,12 & 0,35 \\ 0,09 & 0,19 & 0,22 & 0,05 & 0,18 & 0,22 \\ 0,4 & 0,25 & 0,1 & 0,37 & 0,17 & 0,15 \end{bmatrix}$$

Чим більшою вагою володіє проект, тим він кращий. Тому розподіл ваг проектів за даним критерієм (стовпець матриці В) можна представити цільовою функцією, що відповідає цьому критерію.

Отже, задача полягає у виборі одного з шести альтернативних проектів (на основі відносних ваг), врахувавши коефіцієнти відносної важливості цих функцій (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Результат відносних ваг проектів

Проект 1	Проект 2	Проект 3	Проект 4	Проект 5	Проект 6
0,07	0,12	0,28	0,13	0,17	0,2

Згідно з розрахунками, проведеними за допомогою методу власних векторів, проект 3 має найвищу вагу (0,28). Це означає, що інвестиції в постачання гірничодобувного устаткування, а саме великовантажних автосамоскидів та екскаваторів високої продуктивності, є найпривабливішими з точки зору потенційної віддачі.

Таким чином, з урахуванням усіх факторів, найкращим проектом з найближчою перспективою є проект постачання гірничодобувного устаткування. Він має найвищий чистий дисконтований дохід та високий коефіцієнт перспективності галузі, що вказує на значний потенціал для зростання і прибутку. Проект постачання гірничодобувного устаткування забезпечить ПрАТ «Полтавський ГЗК» чистий дисконтований дохід у розмірі 135 млн. грн. вже через 1 рік реалізації.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ТА ВИБІР ЗАГАЛЬНОЇ Й ІНШИХ ТИПІВ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК»

3.1. Стратегічний аналіз ПрАТ «Полтавський ГЗК» та побудова SWOT-матриці

Розробка ефективної стратегії для ПрАТ "Полтавський ГЗК" ґрунтується на ретельному аналізі та прогнозуванні середовища, в якому функціонує підприємство. Цей комплексний процес слугує фундаментом для формулювання чіткої місії, амбітних цілей та вибору оптимальних стратегій розвитку.

Аналіз макросередовища

Макросередовище ПрАТ "Полтавський ГЗК" складається з факторів непрямой дії, які, хоча й не пов'язані напряму з діяльністю підприємства, створюють сприятливе або несприятливе середовище для його розвитку.

Для комплексного розуміння макросередовища будемо використовувати системний підхід до аналізу PEST. Цей метод дозволяє не лише окремо дослідити кожен компонент (політичний, економічний, соціальний, технологічний), але й відстежити їх взаємозв'язок та вплив один на одного.

Основні напрями PEST-аналізу:

P - Political (політичний): аналіз політичних факторів, які можуть вплинути на діяльність підприємства, наприклад, політична стабільність, державна політика щодо промисловості, законодавство.

E - Economic (економічний): аналіз економічних факторів, таких як стан економіки, рівень інфляції, курси валют, податкова політика.

S - Social (соціальний): аналіз соціальних факторів, які можуть вплинути на попит на продукцію або послуги підприємства, наприклад, демографічні зміни, рівень життя, культурні цінності.

T - Technological (технологічний): аналіз технологічних факторів, які можуть вплинути на виробничі процеси, продукцію або послуги підприємства, наприклад, наукові розробки, поява нових технологій. [11].

Цей аналіз спрямований на визначення та оцінку факторів зовнішнього середовища, які мають найбільший вплив на діяльність організації (Табл.3.1)

При проведенні PEST-аналізу макросередовища ПрАТ «ПГЗК» потрібно враховувати такі дві позиції:

– аналіз стратегічних факторів кожного з компонентів є достатньо системним, тому що в житті всі компоненти між собою взаємопов'язані;

– PEST-аналіз – це комплексний інструмент аналізу, але врахуємо також ключові особливості діяльності самого комбінату.

Діяльність ПрАТ «Полтавський ГЗК» значною мірою залежить від факторів макросередовища.

Найбільш істотними з них є:

- Економічні фактори: рівень інфляції, темпи економічного зростання, курс валют, процентні ставки, ціни на сировину та готову продукцію.
- Політичні фактори: політична стабільність, державна політика щодо гірничодобувної галузі, законодавство, що регулює діяльність підприємства.
- Правові фактори: податкове та трудове законодавство, екологічне, антимонопольне законодавство.
- Соціальні фактори: рівень життя населення, демографічні тенденції тощо.
- Технологічні фактори: розвиток нових технологій, методів видобутку, нових матеріалів та, впровадження автоматизації тощо.
- Демографічні фактори: чисельність населення, рівень урбанізації, вікова структура населення.

Таблиця 3.1

Аналіз макрооточення ПрАТ «ПГЗК» на базі PEST-аналізу (на кінець 2022 р.)

Група	Фактори		Вплив на ПГЗК
	Стан	Тенденції розвитку	
Політико-правова «Р»	Нестабільність політичної ситуації	Невизначеність політичного середовища	-
	Послаблення впливу держави на економсектор (відсутність раптових держперевірок)	Самостійність вибору, посилення конкурентної боротьби	+
	Регламентация торгових відносин на міжнародній арені (обмеження щодо РФ)	Обмеження щодо вибору іноземних операторів та контрагентів	-
	Неврегульованість військового конфлікту на Сході країни, втрата звязків із СГ	Загострення воєнного конфлікту на території України	-
	Низька правова урегульованість виробництва, неврегульованість рейдерства	Труднощі в управлінні, можлива корупція, загроза безпеці підприємства	-
	Низька ефективність фіскальної політики	Високі податки, відсутність держзамовлення	-
Економічна «Е»	Зростання ВВП і НД України	Зростання попиту на концентрат та агломерат	+
	Значні виробничі потужності Кривбасу	Раціональне використання виробничих ресурсів	+
	Передчасна інфляція	Знецінення активів	-
	Підвищення конкуренції з боку іноземних виробників	Скорочення попиту на вітчизняну продукцію ГМК	-
	Прийняття програм розвитку економіки країни та регіону	Розробка соціально-економічних програм та їх реалізація	+
	Покращення інвестиційного клімату	Залучення інвестицій внутрішніх та ПІІ	+
	Високий рівень тінізації економіки	Заангажованість конкуренції	-
	Зростання пріоритетності металургійної галузі	Зростання попиту з боку металургів	+
	Ринкова інфраструктура, що динамічно розвивається	Зростання потенційних логістичних можливостей	+
Соціокультурна «S»	Недостатність індексації доходів населення	Зменшення реального попиту населення	-
	Зростання соціальних вимог населення	Підвищення рівня, вимушене зростання соціальних витрат для СГ	-
	Звуження ціннісних орієнтацій в суспільстві	Погіршення якісних характеристик персоналу	-
	Недостатня професійно-освітня база	Відсутність держзамовлень	-
	Високий рівень міграції з країни	Втрата кваліфікованих кадрів	-
Технологічна «Т»	Можливість виходу на зовнішні ринки інновацій	Сприяння міжнародної інновації	+
	Сприяння власних науково-технічних розробок при підприємстві	Співробітництво з державними науково-дослідними центрами	+
	Недостатнє інвестування держави в освітній розвиток	Недофінасування в рівень розвитку освіти країни	-
	Імпорт НДР та їх інтеграція у вітчизняну промисловість	Адаптація НДР до умов ГМК	+
	Повільне зростання вітчизняних інновацій та занепад матеріально-технічної бази	Дефіцит вітчизняних наукових розробок в ГМК	-

Правові фактори визначають правила ведення бізнесу для ПрАТ "Полтавський ГЗК". До них належать: Прийняття нормативних актів; Укладання міждержавних договорів; Зміна системи оподаткування: може вплинути на фінансові результати підприємства. *Правові фактори* визначають правила ведення бізнесу для ПрАТ "Полтавський ГЗК".

Технологічні фактори відіграють ключову роль у розвитку ПрАТ "Полтавський ГЗК". До них належать:

НТП у сфері виробництва: дозволяє вдосконалювати існуючі та розробляти нові продукти.

Швидкі темпи науково-технічних змін: вимагають значних капіталовкладень, але й сприяють підвищенню конкурентоспроможності.

Запровадження нових видів сировини, обладнання та технологій: є ключовими складовими НТП.

Кожен з факторів макросередовища, що впливають на ПрАТ «Полтавський ГЗК», має свою якісну характеристику. Ця характеристика дозволяє визначити, чи є вплив даного фактора на діяльність підприємства позитивним (можливість) чи негативним (загроза).

Ефективне управління ПрАТ "Полтавський ГЗК" залежить від комплексного аналізу всіх трьох груп факторів: економічних, правових та технологічних. Розуміння їх впливу та своєчасне реагування на зміни дозволяє підприємству максимізувати свої можливості та мінімізувати ризики, забезпечуючи стійке розвиток та успіх у довгостроковій перспективі.

Другою складовою зовнішнього середовища ПрАТ "Полтавський ГЗК" є **мікросередовище**, яке складається з елементів, з якими підприємство **взаємодіє напряму**. До них належать:

- *Постачальники:* підприємства, які надають сировину, матеріали та послуги ПрАТ "ПГЗК".
- *Споживачі:* підприємства, які купують продукцію ПрАТ "ПГЗК".

- *Конкуренти*: інші підприємства, які пропонують схожі продукти або послуги.
- *Інвестори*: фізичні та юридичні особи, які вкладають кошти в ПрАТ "ПГЗК".
- *Державні органи*: органи влади, які регулюють діяльність ПрАТ "ПГЗК".

З 2022 року в Україні спостерігається **погіршення макроекономічної ситуації**, що негативно впливає на діяльність ПрАТ "ПГЗК". це проявляється в зменшенні інвестицій в українську економіку, падінні купівельної спроможності населення, скороченні випуску продукції промисловими підприємствами, погіршенні ситуації на зовнішніх ринках.

Світовий ринок залізорудної сировини динамічно розвивається. В умовах динамічно мінливого ринку залізорудна галузь постійно шукає нові шляхи розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

Для цього компанії зосереджуються на наступних стратегічних напрямках:

1. Консолідація ресурсів:

- Об'єднання виробничих потужностей: Це дозволяє збільшити масштаби виробництва, знизити собівартість продукції та підвищити її конкурентоспроможність.
- Інтеграція з енергетичними компаніями: Це гарантує доступ до дешевих енергоресурсів, що є критично важливим фактором для залізорудної галузі.
- Створення спільних підприємств з науково-дослідницькими інститутами: Це сприяє впровадженню нових технологій та розробці нових продуктів.

2. Захоплення ринків:

- Вихід на нові географічні ринки: Це дозволяє диверсифікувати ризики та розширити коло потенційних покупців.
- Сфокусування на швидкозростаючих ринках: Це дає можливість отримати більший прибуток.

- Вихід на високорентабельні ніші: Це дозволяє максимізувати рентабельність виробництва.

3. Розвиток маркетингу:

- Посилення маркетингових активностей: Це дозволяє збільшити впізнаваність бренду та стимулювати попит на продукцію.
- Використання нових маркетингових каналів: Це дозволяє охопити ширшу аудиторію потенційних покупців.
- Розробка нових маркетингових стратегій: Це дозволяє більш ефективно використовувати маркетингові ресурси.

На діяльність ПрАТ "ПГЗК" негативно впливають такі фактори:

- *Зростання залізничних тарифів* на вантажні перевезення.
- *Зростання цін* на основні ресурси (електроенергія, дизельне паливо, молільні тіла, газ).

Незважаючи на виклики, ПрАТ "ПГЗК" має ряд переваг:

- *Відносно низька собівартість* виробництва окатків.
- *Зростання попиту* на високоякісну залізну руду та окатки на світовому ринку.

Використання цих переваг дозволить ПрАТ "ПГЗК" посилити свої позиції на ринку та забезпечити стійке розвиток у майбутньому.

Таким чином, проведений PEST-аналізу дозволяє зробити висновок про наявність значних факторів впливу зі сторони зовнішнього макросередовища на діяльність ПрАТ «ПГЗК», у тому числі як наслідки розвитку світового ринку ГМК. Разом з тим, виникає додаткова необхідність розгляду мікросередовища діяльності підприємства.

Аналіз мікросередовища

Проведемо аналіз мікросередовища за допомогою моделі п'яти сил конкуренції М. Портера. Згідно з моделлю Портера, частка ринку й рівень прибутку ПрАТ «Полтавський ГЗК» визначаються тим, наскільки ефективно організація протидіє таким конкурентним силам (Рис.3.1).

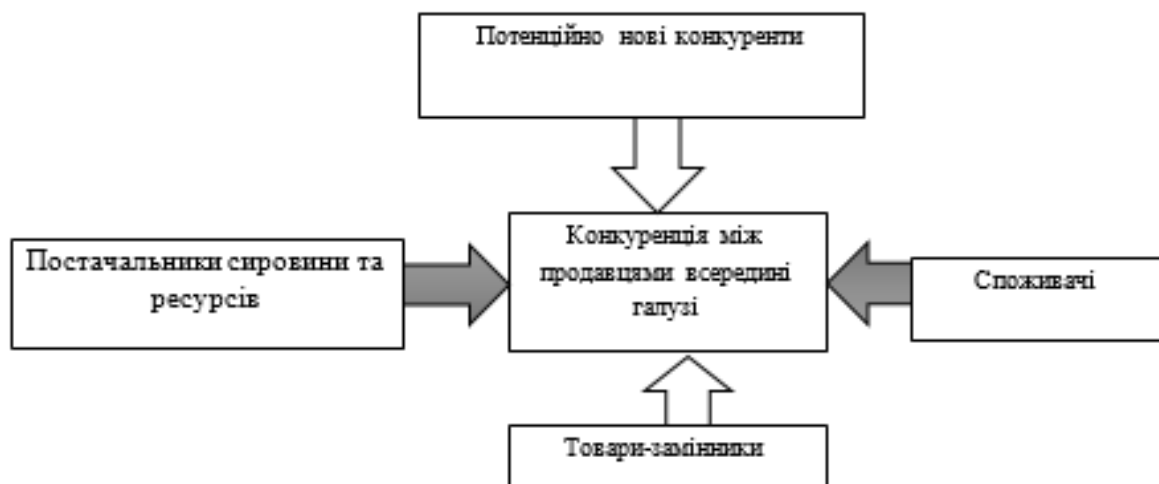


Рис. 3.1 Модель «П'яти сил» М. Портера для ПрАТ «Полтавський ГЗК»

ПрАТ "Полтавський ГЗК" має власну сировинну базу, що зменшує залежність від постачальників. Проте, ціни на електроенергію та природний газ, які постачаються ззовні, істотно впливають на собівартість продукції.

Більшість продукції ПрАТ "Полтавський ГЗК" реалізується на внутрішньому ринку, але частка експорту також присутня. Членство в групі Ferrexpo дає підприємству переваги у налагодженні експортних зв'язків. 83% вітчизняного експорту залізорудної сировини припадає на ПрАТ "Полтавський ГЗК". Основними експортними ринками є Австрія, Румунія, Польща, Болгарія, Чехія, Словаччина, Сербія та Чорногорія. Ключовими клієнтами виступають трейдери залізорудної сировини Ferrexpo AG та Ferrexpo MiddleEast FZE. У 2021 році компанія Ferrexpo plc експортувала 10 406,8 тис. тонн окатишів до країн Європи, Близького Сходу, Японії, Південної Кореї та Китаю, ставши лідером з експорту залізорудних окатишів серед країн колишнього СРСР.

Відвантаження продукції на експорт здійснюється залізничним та водним транспортом. Таким чином, споживачі істотно впливають на діяльність підприємств

Рівень конкуренції на ринку окатишів середній. Основними конкурентами ПрАТ "Полтавський ГЗК" є: ПрАТ "Центральний гірничо-збагачувальний комбінат", АТ "Південний ГЗК", ПрАТ "Північний ГЗК"

Додаткову конкуренцію становлять постачальники ЗРС з Швеції, Бразилії, Австралії, Індії та Канади. Головним викликом є ринок Китаю, де стрімко зростають виробничі потужності та попит на високоякісну залізородну сировину.

Ключові фактори успіху підприємства:

- Відносно висока якість продукції
- Наявність місцевих джерел сировини
- Формування місцевого сегменту потужних споживачів

ПрАТ "Полтавський ГЗК" постійно аналізує силу ринку постачальників та споживачів, а також рівень конкуренції на ринку. Це дозволяє підприємству своєчасно адаптуватися до змін та забезпечувати свою стійкість у конкурентному середовищі.

Для визначення та аналізу зв'язків між можливостями, загрозами, сильними та слабкими сторонами використовується формуєсо SWOT-матрицю (Рис. 3.2) і виконаємо SWOT-аналіз, який є складовою стратегічного аналізу.

Матеріали SWOT-аналізу за SWOT-матрицею можливо використати для стратегічного аналізу і формування подальшої стратегій ПрАТ «ПГЗК».

ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ	ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ	
	<u>Можливості (О)</u>	<u>Загрози (Т)</u>
Вихід на нові ринки збуту і збільшення обсягів продажів на існуючих; Розширення асортименту окатків (DRI); Зниження собівартості продукції за рахунок реалізації додаткових проектів		Падіння ціни та премії на залізорудні окатки Економічне становище України Посилення зовнішнього регуляторного тиску Портовий та податковий тариф Операційні ризики Зростання витрат на виробництво
<u>Сила підприємства (S):</u> Ефективна робота з персоналом; Наявність прогресивної системи цінностей; Наявність власної ресурсної бази Інтеграція у міжнародний простір	<i>Поле 1</i> <i>(SO-стратегія)</i>	<i>Поле 2</i> <i>(ST-стратегія)</i>
<u>Слабкість підприємства (W):</u> Негнучка цінова політика; Висока собівартість продукції; Фінансова нестабільність Залежність від зовнішніх запозичень	<i>Поле 3</i> <i>(WO – стратегія)</i>	<i>Поле 4</i> <i>(WT-стратегія)</i>

Рис. 3.2. SWOT-матриця ПрАТ «Полтавський ГЗК»

Розглянемо детальніше квадранти SWOT-матриці та характеристики кожної стратегії у розрізі її рівнів та базовості. Згідно з ієрархією стратегій сектори SWOT- матриці можуть бути розподілені на чотири рівні стратегій. 1.

SO-стратегія: Використовує сильні сторони підприємства для реалізації можливостей на ринку. Зосереджується на розвитку нових ринків, розширенні асортименту та зниженні собівартості продукції.

2. ST-стратегія: Орієнтується на використання сил для мінімізації впливу загроз. Включає в себе управління витратами, адаптацію до регуляторних змін та підвищення якості продукції.

3. WO-стратегія: Спрямована на подолання слабкостей підприємства за рахунок використання можливостей. Приділяє увагу розробці нових цінових стратегій та зниженню собівартості продукції.

4. WT-стратегія: Орієнтована на мінімізацію слабкостей та загроз. Включає в себе оптимізацію виробничих процесів, диверсифікацію джерел доходів та зменшення залежності від зовнішніх запозичень.

Реалізація цих стратегій допоможе підприємству зміцнити свої позиції на ринку, зменшити ризики та підвищити ефективність діяльності.

На основі проведеного SWOT-аналізу можна зробити такі висновки та визначити стратегічні напрямки розвитку ПрАТ "Полтавський ГЗК":

1. *Вдосконалення системи управління:*

- Забезпечить функціональну повноту управління;
- Дозволить гнучко налаштовувати та адаптувати систему під потреби підприємства;
- Сприятиме отриманню індивідуальних управлінських рішень.

2. *Збільшення виробництва та експорту:*

- Розширення виробництва:
 - Дозволить збільшити обсяги продукції;
 - Зміцнить позиції підприємства на ринку;
- Збільшення експорту:
 - Диверсифікує ринки збуту;
 - Зменшить залежність від внутрішнього ринку;
 - Збільшить валютні надходження.

- Термінова заміна обладнання:
 - Підвищить продуктивність праці;
 - Покращить умови праці;
 - Знизить собівартість продукції.
3. *Орієнтація на експорт до Європи:*
- Збільшення частки експорту до Європи:
 - Забезпечить доступ до більш вигідних ринків;
 - Дозволить отримати вищу ціну за продукцію;
 - Зміцнить фінансовий стан підприємства.

Впровадження цих рекомендацій дозволить ПрАТ "Полтавський ГЗК" істотно покращити свої конкурентні позиції, збільшити обсяги виробництва та експорту, поліпшити фінансові показники та забезпечити стійке розвиток у довгостроковій перспективі.

3.2. Установлення місії та цілей підприємства ПрАТ «Полтавський ГЗК»

Місія підприємства є логічним продовженням стратегічної роботи і може коригуватися протягом стратегічного аналізу.

Мета формулювання місії:

- Забезпечити цільову спрямованість роботи ПрАТ "Полтавський ГЗК".
- Визначити довгостроковий напрямок розвитку.
- Підкреслити індивідуальність компанії.
- Відповісти на ключові питання: "Де ми зараз?", "Що ми робимо?", "Куди прямуємо?".

Ключові аспекти:

- Візія бажаного майбутнього підприємства.
- Чітке розуміння того, що пропонується клієнтам.
- Заявка на обслуговування певного сегмента ринку.

На основі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, а також обраного вектору стратегічного розвитку, місію ПрАТ "ПГЗК" можна сформулювати так: "Виробництво та експорт високоякісних окатків для сталеливарних заводів преміум-класу по всьому світу. Становлення виробником з низькими витратами та надійною логістичною інфраструктурою."

Конкретна мета підприємства звідси: Подвоїти поточний рівень виробництва залізородних окатків до 24 млн тонн на рік, зберегти лідерство в галузі за якістю продукції та надійністю поставок.

На основі місії та стратегічної мети ПрАТ "Полтавський ГЗК" розроблено трьохрівневе дерево цілей (Рис. 3.3). Ця ієрархія цілей дозволяє:

Визначити відповідальність: Кожному рівню цілей відповідає певний рівень організації, що забезпечує чітке розуміння того, хто несе відповідальність за їх досягнення.

Зв'язати стратегію з діями: Ієрархія цілей пов'язує загальні стратегічні цілі з конкретними діями, які необхідно вжити для їх досягнення.

Відстежувати прогрес: Завдяки чітко визначеним цілям на кожному рівні можна легко відстежувати прогрес та вносити необхідні корективи.

Таким чином, побудована система «дерева цілей» для ПрАТ «Полтавський ГЗК» дозволяє повністю розкрити подальшу стратегію його розвитку із визначених альтернатив.

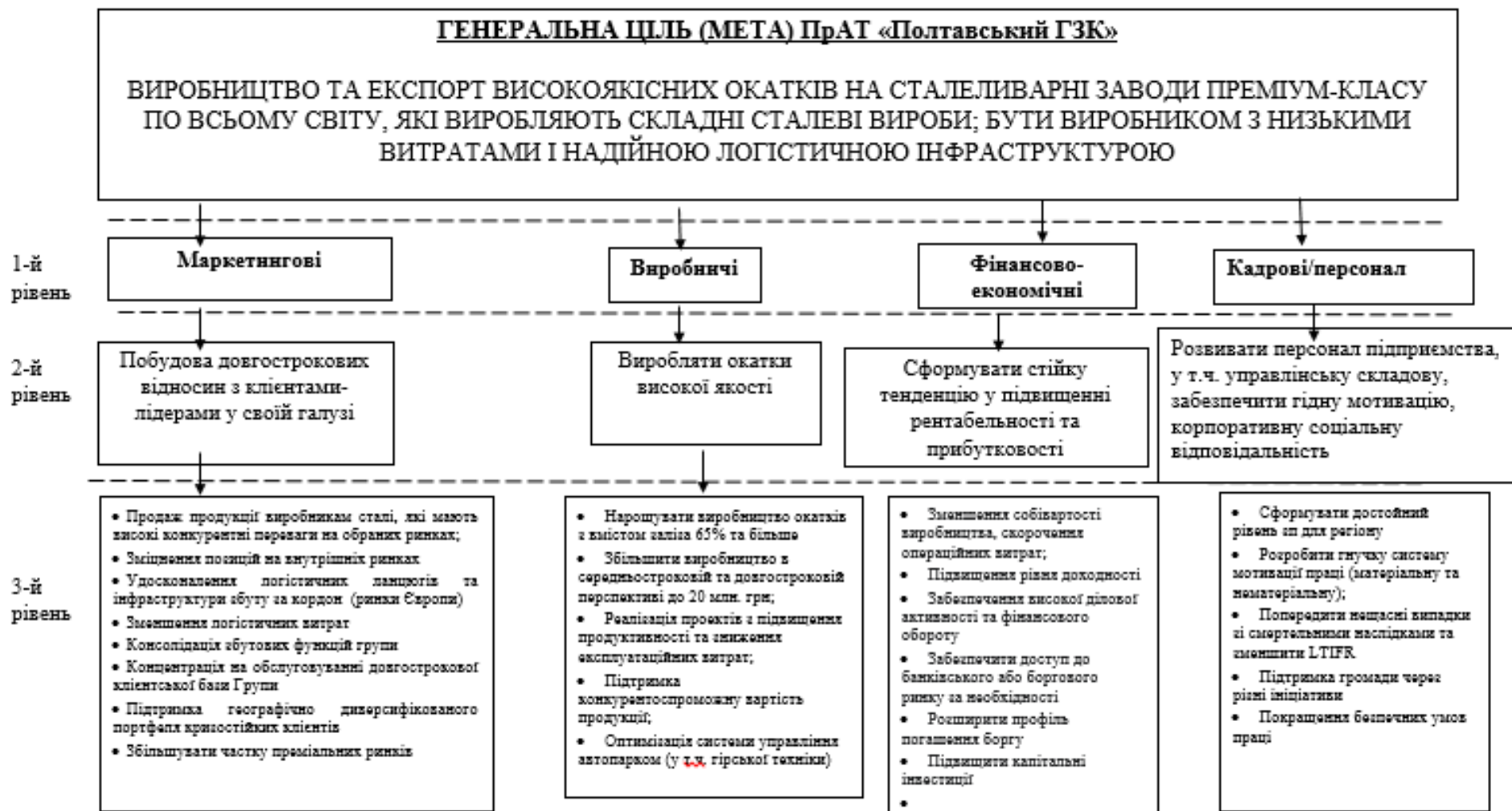


Рис. 3.3 «Дерево цілей» для ПрАТ «Полтавський ГЗК»

3.3. Методичні підходи до розробки функціональної стратегії у відповідності із загальною стратегією розвитку підприємства.

З приходом іноземних інвесторів на український ринок промисловості, вітчизняні підприємства, такі як ПрАТ "Полтавський ГЗК", змушені адаптувати свою діяльність. Для успішного функціонування в цих нових умовах важлива чітка та злагоджена система стратегій, що включає:

Корпоративна стратегія: Розробляється на основі місії підприємства та визначає його загальні цілі та напрямки розвитку.

Ділові (бізнес-) стратегії: Розробляються для окремих напрямків або підрозділів підприємства і повинні відповідати корпоративній стратегії.

Функціональні стратегії: Визначають способи досягнення цілей, поставлених в рамках ділових стратегій.

Операційні стратегії: Описують конкретні дії, необхідні для реалізації функціональних стратегій.

Ступінь участі іноземного інвестора у розробці стратегій українського промислового підприємства залежить від рівня його інтеграції в процес управління:

Низький ступінь інтеграції: Інвестор розробляє лише корпоративну стратегію.

Середній ступінь інтеграції: Інвестор розробляє корпоративну та ділові стратегії.

Високий ступінь інтеграції: Інвестор розробляє всі рівні стратегій, від корпоративної до операційної.

У сучасних економічних умовах іноземні інвестори частіше прагнуть до високого ступеня контролю над українськими промисловими підприємствами. Такий рівень зацікавленості з боку інвестора свідчить про його бажання активно впливати на стратегію розвитку підприємства.

Для ефективного управління придбаним активом іноземний інвестор розробляє комплекс стратегічних рішень, що охоплюють всі рівні стратегій. Це дозволяє йому чітко координувати дії та підпорядковувати всі аспекти діяльності підприємства єдиній меті.

Обґрунтування функціональної стратегії розвитку

Функціональна стратегія - це тип стратегії, що визначає діяльність конкретного підрозділу або функціональної сфери підприємства. [20].

Для ПрАТ «Полтавський ГЗК» рекомендується розробити операційну стратегію, яка буде інтегрованою з виробничою, маркетинговою, кадровою, інноваційною та фінансовою стратегіями.

Ця стратегія буде орієнтована на прийняття рішень, пов'язаних з:

- Розробкою операційного процесу:
 - ✓ Вибір відповідної техніки та технології.
 - ✓ Складання графіка виробництва.
 - ✓ Організація процесу праці та технічного контролю якості.
 - ✓ Визначення обсягів товарно-матеріальних запасів.
- Визначення та розвитком виробничої інфраструктури:
 - ✓ Впровадження систем планування та управління.
 - ✓ Забезпечення якості продукції.
 - ✓ Організація структури оплати праці.
 - ✓ Оптимізація операційної функції підприємства.

Розробка операційної стратегії дозволить ПрАТ «Полтавський ГЗК»:

- Підвищити ефективність виробничого процесу.
- Знизити собівартість продукції.
- Поліпшити якість продукції.
- Збільшити конкурентоспроможність на ринку.

Після залучення іноземних інвестицій українські промислові підприємства, такі як ПрАТ "Полтавський ГЗК", можуть опинитися перед трьома основними стратегіями розвитку, які обирає потенційний інвестор:

1. Стратегія зростання (розвитку): Інвестор прагне до максимізації ефективності роботи підприємства з метою швидкого повернення інвестицій.

2. Стратегія стабілізації (обмеженого зростання) передбачає збереження основної діяльності підприємства з фокусом на отримання прибутку.

3. Стратегія виживання (скорочення): Інвестор прагне скоротити масштаби роботи підприємства або навіть закрити його через його неефективність.

На українському ринку найчастіше іноземні інвестори обирають стратегію стабілізації, оскільки вона є найбезпечнішою та гарантує швидке отримання прибутку. Стратегія зростання потребує значних ресурсів та часу для досягнення бажаного ефекту. Стратегія виживання застосовується лише у виняткових випадках.

Отже, корпоративна стратегія, а також підпорядковані їй ділова, функціональна та операційна стратегії ПрАТ «Полтавський ГЗК» ґрунтуються на поєднанні закордонного та вітчизняного досвіду та інструментарію господарювання. Це, в свою чергу, дозволяє підприємству:

- Використовувати найкращі світові практики в різних сферах діяльності.
- Враховувати особливості українського ринку та його специфіку.
- Сформуванню ефективну та стійку стратегію розвитку.

ВИСНОВКИ

Прийняття рішень є фундаментом будь-якої управлінської діяльності. Завдяки цьому процесу здійснюється координація роботи компанії, що й становить головну функцію менеджера.

У вузькому сенсі прийняття рішення можна визначити як процес, який: починається з виявлення проблеми, завершується вибором дії, спрямованої на її вирішення. У теорії управління виділяють три основні моделі прийняття рішень (рис. 1. 1).

Відповідно до системного підходу, ділова діяльність підприємства представлена набором пов'язаних елементів відповідно до їх функцій - як циклічний процес виконання загальних функцій управління. Основні елементи системи управління підприємницькою діяльністю підприємства визначаються таким чином: суб'єкт, об'єкт, методи та засоби управління. З точки зору функціонального методу, управління бізнесом представляється сукупністю управлінських рішень, характеризуючими результативність управління бізнесом на підприємстві. (табл.1.1.).

Критичний аналіз наявних у сучасній економічній літературі трактувань поняття «результативність» в основному асоціюється із поняттям «ефективність», що, в свою чергу, дає змогу виявити декілька наукових підходів, які відрізняються зосередженістю на кількісному оцінюванні. Зазначене дає змогу стверджувати, що результативність діяльності підприємства є якісною характеристикою ефективності, яку слід розглядати в контексті конкретної ситуації та інтерпретувати через ідентифікацію повноти та якості досягнення підприємством поставлених цілей чи економічності та результативності використання ресурсів.

Полтавський гірничо-збагачувальний комбінат, ПрАТ — підприємство в м. Горішні Плавні, приватне акціонерне товариство, найбільший український експортер залізрудних котунів до Європи.

Основним видом продукції Товариства є виробництво залізорудних офлюсованих окатків. Технологічний процес виробництва окатків складається з етапів: видобування залізної руди в кар'єрі, подрібнення руди, збагачення та виробництва концентрату, обпалення та виробництва окатків.

На основі аналізу основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства (табл. 2.1) зробили наступні висновки: Власний капітал підприємства збільшився з 2020 року по 2022 рік. У 2022 році він становив 47 154 766 тис. грн, що на 46,8% більше, ніж у 2020 році. Нерозподілений прибуток підприємства також збільшився. У 2022 році він становив 39 537 217 тис. грн, що на 60,3% більше, ніж у 2020 році. Це пов'язано з ростом прибутковості діяльності підприємства. Адміністративні витрати підприємства збільшилися з 2020 року по 2022 рік. У 2022 році вони становили 964 769 тис. грн, що на 32,1% більше, ніж у 2020 році. В свою чергу, витрати на збут підприємства зменшилися з 2020 року по 2022 рік. У 2022 році вони становили 2 954 782 тис. грн, що на 10,7% менше, ніж у 2020 році. Це пов'язано з підвищенням ефективності збутової діяльності.

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2021 році зріс на 35,14% порівняно з 2020 роком. У 2022 році чистий дохід зменшився на 75,8% порівняно з 2021 роком. Це свідчить про те, що підприємство в 2022 році зазнало значного спаду в обсягах реалізації продукції. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) у 2021 році зросла на 18,3% порівняно з 2020 роком. У 2022 році собівартість зменшилася на 12,3% порівняно з 2021 роком. Це свідчить про те, що підприємство в 2022 році змогло дещо зменшити витрати на виробництво продукції. Валовий прибуток підприємства зменшився з 2020 року по 2022 рік. У 2022 році він становив 6 224 244 тис. грн, що на 66,9% менше, ніж у 2020 році. Це пов'язано зі зменшенням обсягів продажів, а також зі зростанням собівартості продукції.

Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію підприємства зменшився з 2020 року по 2022 рік. У 2022 році він становив 13,68 грн, що на 60,8% менше, ніж у 2020 році. Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток) підприємства зменшився з 2020 року по 2022 рік. У 2022 році він становив 4 241 275 тис. грн, що на 55,2% менше, ніж у 2020 році, що пов'язано зі зменшенням валового прибутку, а також зі збільшенням витрат.

Загалом, можна сказати, що підприємство за останні три роки значно збільшило свій власний капітал, що свідчить про його фінансову стійкість. Однак, у 2022 році підприємство зазнало збитків, що пов'язано з негативними факторами зовнішнього середовища, такими як війна в Україні, інфляція тощо.

Для покращення фінансових результатів у майбутньому підприємству необхідно звернути увагу на такі напрямки: Зменшення собівартості продукції. Це можна зробити за рахунок підвищення ефективності виробництва, а також за рахунок зниження цін на сировину та матеріал; Збільшення обсягів продажів. Можна це зробити за рахунок розширення ринку збуту, а також за рахунок підвищення якості продукції; Зменшення адміністративних витрат, що можна зробити за рахунок оптимізації структури управління, а також за рахунок підвищення ефективності використання ресурсів.

Для більш точного аналізу фінансового стану підприємства необхідно провести аналіз ліквідності, платоспроможності (фінансової стійкості) та рентабельності підприємства, що, в свою чергу, характеризує результативність управлінських рішень, що здійснюються на підприємстві (табл.2.2). У цілому, ліквідність підприємства є задовільна, Фінансова стійкість підприємства покращилася в 2022 році порівняно з 2020 роком; Забезпеченість власними оборотними засобами підприємства також

покращилася; Рентабельність підприємства в цілому знижується. Коефіцієнти рентабельності активів, власного капіталу та діяльності знизилися з 2020 року. Це може бути пов'язано з рядом факторів, таких як: Зростання витрат виробництва та обігу; зниження цін реалізації продукції; Збільшення конкурентного тиску.

Таким чином, можна зазначити, що політика підприємства в сфері управління фінансів визначається цільовою направленістю на стабілізацію ситуації завдяки ефективним управлінським рішенням.

Для ефективного розвитку виробництва та економічного зростання підприємства на перспективу рекомендується удосконалювати систему прийняття рішень на підприємстві згідно реалізації інноваційно-інвестиційного напрямку, що передбачає технічне переоснащення підприємства на основі прогресивного високопродуктивного обладнання та технології, розширення виробничих потужностей підприємства з метою виробництва необхідної кількості конкурентоспроможної продукції та розширення зовнішніх та внутрішніх ринків її реалізації.

Вирішення поставлених завдань передбачає: Технічне переоснащення за допомогою впровадження прогресивного, високопродуктивного обладнання та технологій; Розширення виробничих потужностей для виготовлення необхідної кількості конкурентоспроможної продукції; Збут продукції на нових ринках, як вітчизняних, так і зовнішніх.

Активна інвестиційна політика підприємства, таким чином, забезпечить: Розширення рудної бази за рахунок розвитку діючого кар'єру та розкриття нових родовищ; Модернізацію технології та обладнання переробного комплексу для збільшення обсягів виробництва окатишів; Збільшення обсягів продажів на основі довгострокових угод з ключовими споживачами на традиційних та нових ринках; Зниження собівартості окатишів до рівня лідерів галузі шляхом оптимізації виробничих процесів.

З метою збільшення видобутку руди високої якості в майбутньому планується розширити фронт гірничо-капітальних робіт на п'яти ділянках діючого кар'єру, що потребуватиме закупівлі нового гірничодобувного обладнання.

Розглянемо до впровадження в гірничому комплексі альтернативні інвестиційні проекти, що включені до портфелю реальних інвестицій, а також результати розрахунку показників оцінки їх ефективності (табл. 2.3.)

Для першочергового впровадження слід обирати проект, який найбільш відповідає очікуванням інвестора та можливостям підприємства. Для даного завдання було обрано метод прийняття рішень на основі упорядкування об'єктів за набором ознак. Цей метод дає змогу зробити об'єктивний вибір, потребує меншого обсягу експертної інформації та не пов'язаний зі складними розрахунками, як метод раціонального вибору альтернатив.

Так як важливість критеріїв оцінки для інвестора різна, то через нечіткість інвесторських уподобань використовується математична модель на основі нечітких відносин. Так, визначені коефіцієнти важливості вимог до інвестиційного проекту на основі методу парних порівнянь (табл. 2.4). Аналіз показав, що оцінки експертів є узгодженими і не потребують коректування. Це дозволяє використовувати думку експерта-інвестора для визначення вагових оцінок критеріїв.

Результати розрахунків представили у вигляді матриці В. У кожному стовпці цієї матриці містяться відносні ваги, що приписуються відповідному проекту за такими характеристиками: Період окупності проекту; Рентабельність інвестицій; Перспективність галузі; Часовий горизонт проекту; Чистий дисконтований дохід; Міркування інвестора з урахуванням досвіду минулих років. Результати розрахунку відносних ваг проектів представлені в таблиці 2.5.

Найбільшу вагу – 0,28 – має проект 3, тобто, постачання гірничодобувного устаткування – великовантажних автосамоскидів і екскаваторів високої продуктивності.

Таким чином, з урахуванням усіх факторів, найкращим проектом з найближчою перспективою є проект постачання гірничодобувного устаткування. Він має найвищий чистий дисконтований дохід та високий коефіцієнт перспективності галузі, що вказує на значний потенціал для зростання і прибутку. Проект постачання гірничодобувного устаткування забезпечить ПрАТ «Полтавський ГЗК» чистий дисконтований дохід у розмірі 135 млн. грн. вже через 1 рік реалізації.

Далі провели стратегічний аналіз ПрАТ «Полтавський ГЗК» та побудували SWOT-матрицю (Табл. 3.2). Проведений SWOT-аналіз дозволив дійти наступні висновків: для подальшого ефективного функціонування необхідно впровадити корпоративну інформаційну систему з метою вдосконалення системи управління, яка завдяки функціональній повноті, гнучкості налаштування й адаптації дозволить отримати індивідуальні управлінські рішення для підприємства; компанії необхідно розглянути можливість розширення виробництва, збільшити обсяги експорту, терміново замінити обладнання на нове у виробничих приміщення; орієнтувати підприємства на експорт, головним чином до Європи, що дасть можливість поліпшити фінансовий стан компанії і показники діяльності.

Було встановлено місії та цілі ПрАТ «Полтавський ГЗК». узагальнюючи результати аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, обраний вектор стратегічного розвитку, можна визначити таку місію ПрАТ «ПГЗК»: «виробництво та експорт високоякісних окатків на сталеливарні заводи преміум-класу по всьому світу; бути виробником з низькими витратами і надійною логістичною інфраструктурою». Графічна інтерпретація цілей та їх уособлення відображає піраміда планування,

представлена в графічній формі у вигляді дерева цілей. Відповідно до цього побудували трьохрівневе дерево цілей для ПрАТ «Полтавський ГЗК» (Рис. 3.2). Таким чином, побудована система «дерева цілей» дозволяє повністю розкрити подальшу стратегію його розвитку із визначених альтернатив.

Для успішного функціонування суб'єкта господарювання важливі чітка координація дій та субординація стратегій, зокрема: корпоративна стратегія розробляється відповідно до сформованої місії підприємства, ділові стратегії або, інакше кажучи, бізнес-стратегії, окремих напрямів чи підрозділів, відповідатимуть корпоративній стратегії, функціональні стратегії підпорядковуватимуться бізнес-стратегіями, а на завершальному рівні – реалізовуватимуться операційні стратегії. Функціональна стратегія – тип стратегії забезпечення у стратегічному наборі, що визначає стратегічну орієнтацію певної функціональної підсистеми управління підприємством, яка забезпечує їй досягнення цілей. Для ПрАТ «Полтавський ГЗК» в данному випадку рекомендована операційна стратегія, розробка якої може бути синтезована з виробничої, маркетингової, кадрової, інноваційної та фінансової стратегій, виражається в прийнятті рішень, пов'язаних з розробкою операційного процесу й виробничої інфраструктури, необхідної для його підтримки. Розроблення операційного процесу полягає у виборі придатної техніки та технології, складанні графіка виробництва, організації процесу праці та технічного контролю якості, визначенні обсягів товарно-матеріальних запасів.

Отже, в корпоративній стратегії, а також підпорядкованих їй діловій, функціональній та операційній стратегії поєднується закордонний і вітчизняний досвід та інструментарій господарювання. Стратегічні управлінські рішення мають бути чіткими, раціональними та ефективними у таких сферах: маркетинг, логістика, управління персоналом, фінанси, виробництво, інновації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алопій В.В., Копич М. Система регулювання внутрішньої торгівлі України: монографія. Київ: Академвидав. 2012. 420 с.
2. Бай С.І. Розвиток організації: політика, потенціал, ефективність: монографія. Київ: Київ. нац. торг.-ек. ун-т. 2009. 280с.
3. Балабан П.Ю. Комерційна діяльність: підручник. Харків : Світ книг. 2015. 452 с.
4. Балджи М. Д. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: навчальний посібник / М. Д. Балджи, В. А. Карпов, А. І. Ковальов та ін. – Одеса: ОНЕУ, 2013. – 670 с.
5. Башнянин Г.І. Комерційно-посередницька діяльність на товарному ринку: навч. посібн. К. : Кондор. 2014. 416 с.
6. Болтянська Л.О. Економіка підприємства: підручник. Херсон : ОЛДПЛЮС. 2015. 668 с.
7. Брюховецька М. С. Управлінське рішення та фактори, що впливають на процес його прийняття й реалізацію. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. - № 4. – 2019. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://doi.org/10.15421/391901>
8. Виноградська А. М. Комерційне підприємництво: сучасний стан, стратегії розвитку : монографія. Київ : ЦНЛ. 2004. 807 с.
9. Виноградська А.М. Комерційна діяльність торговельних підприємств : навч. посіб. К. : Київський національний торговельно-економічний університет. 2005. 278 с.
10. Голошубова Н. О. Структурна перебудова торгівлі споживчими товарами в Україні. *Товари і ринки*. 2013. № 1.-С. 16 - 28.
11. Гонський М. Д. Комерційна функція як основа ефективної комерційної діяльності торговельного підприємства. *Економіка розвитку*. 2014. № 2 (70). С. 103 - 107.

12. Гусаковська Т.О. Аналіз комерційної діяльності торговельного підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2015. № 1 (69). С. 106-111.
13. Кисильова Є. Н. Організація комерційної діяльності по галузях та сферах застосування: підручник. К. : Кондор, 2014. 292 с.
14. Ковтун О.І. Стратегія підприємства : навч. посіб. Київ : Ліра-К. 2014. 680 с.
15. Комерційна діяльність / Н.О. Криковцева, О.Б. Казакова, Л.Г. Саркісян, Л.Л. Авдєєнко, Г.А. Дяченко, Л.С. Курська, О.Н. Сахарова. К. : Центр учбової літератури. 2007. 296 с.
16. Кравченко В. О. Менеджмент: навч. посіб. Одеса: Атлант. 2013. 165 с.
17. Кубарева В. С. Сутність стратегічного управління підприємством. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Логістика*. 2012. № 749. С. 55-60.
18. Курило М.П. Комерційне право: навч.підручник. Київ : Університетська книга. 2014. 237 с.
19. Масленников О.Ю. Проблеми і перспективи розвитку роздрібної торгівлі в Україні в умовах ринкових перетворень. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. №20 (2). С. 220–225.
20. Меженська В. В. Механізми управління комерційною діяльністю торговельного підприємства. *Бізнес Інформ*. 2012. № 4. С. 144 - 146.
21. Мерзляк А. Теоретичні аспекти та значення інвестицій у розвитку економіки [Текст] / А. Мерзляк // *Вісн. Укр. Акад. держ. упр. при Президентові України*. - 2003. - №: 4. - С.143-155.
22. Мец В.О. Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємства: Навч. посіб. [Текст] / Мец В.О. – К. : Вища шк., 2003. – 278 с.

23. Петруня Ю. Є. Прийняття управлінських рішень: Навчальний посібник / за ред. Ю. Є. Петруні. – 2-ге вид. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 216 с
24. Світлична К. С. Порівняльний аналіз національних моделей прийняття управлінських рішень. 2019. с. 39-41. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/20303/1/39-41.pdf>
25. Свічкарь В. А. Комерційна діяльність посередницьких компаній в умовах ринкової економіки. *Економіка і регіон : наук. вісн. Полтав. нац. техн. ун-ту ім. Ю. Кондратюка*. 2018 . № 1 (68). С. 149-155.
26. Силкіна Ю.О. Проблеми та перспективи розвитку ринку роздрібних торговельних мереж в Україні. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. С. 152–157
27. Теорія прийняття рішень [Електронний ресурс] : підручник / за заг. ред. М.П. Бутка. Київ : Центр учб. літ-ри, 2015. 360 с. — Режим доступу: <https://learn.ztu.edu.ua/mod/resource/view.php?id=22613>.
28. Тимчина А.І. Сутність і роль комерційної функції підприємств у ринковому середовищі. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. №20 (15). С. 297–303.
29. Шоробура І. М. Сучасні вимоги до управлінського рішення. *Молодь і ринок*, 8(163). 2018. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://doi.org/10.24919/2308-4634.2018.141861>
30. Сайт ПрАТ «Полтавський ГЗК». - режим доступу: <https://ferrexpro.ua/>