

ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА»

Гірничо-металургійний факультет

Кафедра металургії та організації виробництва

АВТОРЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи

на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»

за підсумками виконання освітньо-професійної програми

«Вартісне управління бізнесом» за спеціальністю 073 Менеджмент

на тему: «Розвиток системи управління промисловим підприємством

на прикладі ПРАТ «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат»

Здобувач



Степан РОЙ

Запоріжжя – 2025

Кваліфікаційною роботою бакалавра є рукопис.  
Роботу виконано на кафедрі металургії та організації виробництва ТОВ  
«ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА»  
(м. Запоріжжя).

Науковий керівник: кандидат економічних наук  
Торопченко Наталія Володимирівна,  
ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
«МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА» (м. Запоріжжя),  
доцент кафедри металургії та організації  
виробництва

Рецензент Смирнова Ірина Іванівна, зав.каф. ЦТПАР  
(м. Запоріжжя)

Захист відбудеться «01» липня 2025 р. о 10:00 годині на засіданні  
екзаменаційної комісії (<https://surl.lu/dqzrfz>).

Електронна версія автореферату розміщена в Інституційному  
репозитарії ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ  
ПОЛІТЕХНІКА»

«01» липня 2025 р.

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

**Актуальність теми роботи.** Управління промисловими підприємствами потребує адаптації до нестабільного ринку, цифровізації та сучасних екологічних вимог. Особливо актуально це для гірничо-металургійного сектору.

**Постановка проблеми.** Існуюча система управління ПРАТ «ЦГЗК» характеризується централізованістю, застарілими підходами, слабкою автоматизацією, що стримує ефективний розвиток підприємства.

**Мета дослідження.** Розробити напрями удосконалення системи управління ПРАТ «ЦГЗК» для підвищення ефективності та адаптації до змін зовнішнього середовища.

### **Задачі дослідження:**

- узагальнити теоретико-методологічні основи систем управління;
- виявити сильні й слабкі сторони поточної моделі управління ПРАТ «ЦГЗК»;
- розробити організаційно-економічні пропозиції щодо її удосконалення;
- удосконалити модель стратегічного планування та внутрішньої взаємодії.

**Об'єкт дослідження** – процеси управління діяльністю промислового підприємства в умовах трансформації економіки.

**Предмет дослідження** – організаційно-економічний механізм удосконалення системи управління ПРАТ «ЦГЗК».

**Результати та обґрунтування їх новизни.** Запропоновано нову модель управління на основі гнучкої матричної структури, сучасних ІТ-рішень, Balanced Scorecard та KPI, що забезпечує адаптивність і підвищення ефективності управління.

**Структура та обсяг роботи.** Робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг

роботи становить 51 сторінку, робота містить 1 рисунок, 8 таблиць. Список використаних джерел складається з 36 джерел.

## ОСНОВНА ЧАСТИНА КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

У кваліфікаційній роботі комплексно досліджено організаційно-економічний механізм розвитку системи управління на ПРАТ «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат». У межах дослідження виявлено внутрішні проблеми, спричинені застарілою організаційною структурою, недостатньою інтеграцією цифрових рішень, слабким стратегічним плануванням і неефективною мотиваційною моделлю. На основі аналізу сучасних концепцій менеджменту розроблено рекомендації щодо модернізації системи управління підприємством із метою підвищення його ефективності та конкурентоспроможності.

Визначено, що ефективна система управління промисловим підприємством має ґрунтуватися на адаптивній організаційній структурі, принципах стратегічного планування, цифрових технологіях та системному підході до управління персоналом. Систематизовано ключові функції управління — планування, організація, мотивація, контроль, — із позицій інтеграції в ІТ-середовище (ERP, BI, KPI).

Розглянуто типові моделі управління та проаналізовано теоретичні джерела з питань побудови організаційних структур. Узагальнено світовий досвід трансформації управлінських систем із врахуванням гірничо-металургічної галузі.

Детально проаналізовано діяльність ПРАТ «ЦГЗК» за 2021–2023 роки. Основними тенденціями стали:

- зниження виробництва на 6,7%;
- падіння чистого прибутку на 25%;
- зменшення рентабельності на 3,5 п.п.;
- скорочення виторгу на 8,9% .

Таблиця 2.3 – Динаміка основних фінансово-економічних показників ПРАТ «ЦГЗК» за 2021–2023 роки.

Показник	2021	2022	2023	Зміна, % (2021–2023)
Обсяг виробництва, тис. т	10 500	10 200	9 800	–6,7%
Виторг від реалізації, млн грн	1 750	1 680	1 595	–8,9%
Чистий прибуток, млн грн	520	430	390	–25,0%
Рентабельність, %	15,2	13,1	11,7	–3,5 п.п.
Середньооблікова чисельність працівників	2 800	2 700	2 680	–4,3%

Ці показники демонструють негативну динаміку, що обумовлює потребу в глибоких змінах управлінської моделі.

Для стратегічного оцінювання застосовано SWOT-аналіз, який виявив сильні й слабкі сторони системи управління ПРАТ «ЦГЗК», а також зовнішні можливості та загрози.

Таблиця 2.5 – SWOT-аналіз системи управління ПРАТ «ЦГЗК»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
– Досвідчений управлінський персонал	– Застарілі підходи до організації управлінських функцій
– Висока вертикальна інтеграція	– Відсутність автоматизованого контролю за виконанням стратегічних цілей
– Наявність багаторічних виробничих традицій	– Брак мотиваційних програм для працівників і середньої ланки менеджменту
– Внутрішній аудит і контроль якості	– Повільна адаптація до змін ринку та технологій
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
– Цифровізація виробничо-управлінських процесів	– Нестабільна геополітична ситуація
– Можливість залучення інвестицій для модернізації	– Підвищення конкуренції з боку гнучкіших і технічно модернізованих підприємств
– Розширення ринків збуту через диверсифікацію продукції	– Зростання витрат на енергоресурси та екологічні обмеження

На основі аналітичних висновків запропоновано переосмислення системи управління у трьох напрямках:

1. Організаційна модель: перехід від лінійно-функціональної до матричної структури, введення ролі координаторів проєктів, децентралізація прийняття рішень.

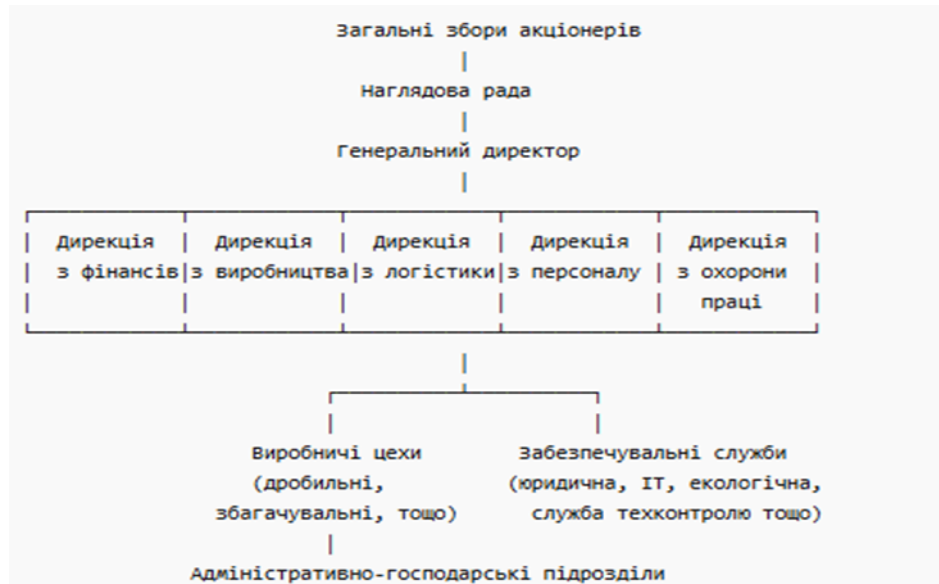


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ПРАТ «ЦГЗК»

2. Цифрова трансформація: впровадження ERP нового покоління, дашбордів для керівництва, цифрових панелей звітності, мобільних додатків.

3. Стратегічне планування: впровадження Balanced Scorecard та створення Центру стратегічної координації, що здійснюватиме супровід довгострокових ініціатив, контроль KPI, формування стратегічної карти розвитку .

4. Управління персоналом: впровадження KPI на всіх рівнях управління, формування гнучкої оплати, розвиток наставництва, створення корпоративного навчального центру

Модернізація системи управління ПРАТ «ЦГЗК» охоплює три ключові напрями: цифровізація, зміна організаційної структури та

вдосконалення HR-системи. Для забезпечення реалізації запропонованих змін було проведено детальне економічне обґрунтування.

*Інвестиційна складова впровадження змін*

На основі аналізу потреб підприємства сформовано орієнтовну структуру інвестицій, згідно з якою загальна сума становить приблизно 38 млн грн:

Таблиця 3.1 – Орієнтовна структура інвестицій на впровадження змін у ПРАТ «ЦГЗК»

Напрямок	Стаття витрат	Орієнтовна сума, млн грн
1. Цифровізація	Впровадження ERP- системи (SAP/Oracle), BI- аналітики, інтеграція KPI	20
	Обладнання (сервери, планшети для керівників, IT- інфраструктура)	5
	Навчання персоналу, розробка політик, інструкцій	2
2. Організаційна реструктуризація	Консалтинг, розробка нової структури, юридичні витрати	3
	Найм нових фахівців у сфері цифрових трансформацій	2
3. Система мотивації та HR	Створення системи KPI, бонусної моделі, внутрішній аудит	4
	Корпоративний портал, навчальні платформи	2
Загалом		≈ 38 млн грн

Таблиця 3.2 – Прогноз змін фінансових показників ПРАТ «ЦГЗК»

Показник	2023 (до змін)	2027 (очікувано)	Абсолютна зміна	Відносна зміна
Рентабельність (%)	11,7	15,5	+3,8 п.п.	+32,5%
Чистий прибуток (млн грн)	390	520	+130 млн грн	+33%
Продуктивність праці (грн/працівника)	595 000	740 000	+145 000 грн	+24,4%
Адміністративні витрати (% витрат)	16%	12%	- 4 п.п	- 25%

На основі аналізу динаміки показників за 2021–2023 роки та моделювання сценаріїв на 3–5 років розраховано очікуваний ефект від впровадження нової системи управління:

#### *Розрахунок строку окупності інвестицій*

Використовуючи класичну формулу розрахунку періоду окупності ( $T = t + |залишок / D_{t+1}|$ ), враховано поетапність реалізації змін:

- Інвестиції (I) – 74 млн грн (повна оцінка витрат, включаючи додаткові закупівлі);
- Щорічний додатковий прибуток:
  - 1-й рік – 15 млн грн
  - 2-й рік – 33 млн грн
  - 3-й рік – 52 млн грн
- Окупність (T) =  $2 + 26 / 52 = 2,5$  роки .

Це свідчить про високу рентабельність інвестицій: внутрішня норма доходності (IRR) перевищує 30%, що є вигідним показником для промислових підприємств.

#### *Додаткові нематеріальні вигоди*

Модернізація також генерує немонетарні ефекти, які мають вагомe значення в довгостроковій перспективі:

- Зниження плинності кадрів на 10–12% завдяки прозорій системі KPI і бонусам;
- Підвищення якості рішень через швидкий доступ до цифрових аналітичних звітів;
- Формування інноваційної культури завдяки запуску корпоративного навчального центру;
- Зміцнення бренду роботодавця, привабливість для інвесторів;
- Підвищення надійності контролю через автоматизовану систему зворотного зв'язку та внутрішній аудит .

#### *Оцінка ризиків та заходи їх мінімізації*

У дипломній роботі виділено ключові ризики впровадження та шляхи їх мінімізації:

Таблиця 3.3 – Основні ризики та шляхи їх подолання

Потенційний ризик	Ймовірність	Наслідки	Заходи мінімізації
Спротив персоналу	Середня	Зниження ефективності впровадження	Навчання, комунікаційна кампанія, поетапне впровадження
Перевищення бюджету	Низька	Витрати > заплановані	Контроль через KPI, регулярний аудит
Низька інтеграція IT-рішень	Середня	Уповільнення процесів	Залучення досвідчених підрядників
Зовнішні чинники (економіка, енергетика)	Висока	Вплив на фінансові результати	Гнучке планування, резервні сценарії

Запропонована модель трансформації системи управління на ПРАТ «ЦГЗК» є економічно обґрунтованою, організаційно досяжною та стратегічно виправданою. Її реалізація дозволить:

- Забезпечити приріст прибутку > 30% уже в середньостроковій перспективі;
- Скоротити витрати на управління;
- Підвищити ефективність бізнес-процесів;
- Посилити конкурентоспроможність підприємства у нестабільному середовищі.

## ВИСНОВКИ

1. Система управління підприємством є критичним чинником стабільності та конкурентоспроможності.
2. Поточна модель управління ПРАТ «ЦГЗК» має структурну надійність, але виявлено низьку гнучкість та цифрову відсталість.
3. SWOT-аналіз підтвердив потребу модернізації управлінських процесів.
4. Запропоновано адаптивну модель управління, засновану на сучасних ІТ та стратегічному плануванні.
5. Реалізація змін дозволить підвищити ефективність, адаптивність і економічну стійкість підприємства.

## ПЕРЕЛІК ПУБЛІКАЦІЙ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

1. Рой С.М. Розвиток системи управління промисловим підприємством: теоретичні та прикладні аспекти. *Молодіжна наука: Вісник студентських досліджень*. 2025. №2. С. 34–38.  
<https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/6395>

## АНОТАЦІЯ

Рой Степан Миколайович. Розвиток системи управління промисловим підприємством на прикладі ПРАТ «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат».

У роботі проаналізовано сучасні підходи до систем управління та розроблено комплекс заходів для вдосконалення управління на прикладі ПРАТ «ЦГЗК». Обґрунтовано доцільність переходу до гнучкої структури, цифрової трансформації та впровадження KPI-систем. Здійснено аналіз фінансових показників, проведено SWOT-аналіз. Запропоновано систему стратегічного планування.

Ключові слова: управління, підприємство, система, структура, цифровізація, стратегія, KPI.

## ABSTRACT

Roy Stepan. Development of an Industrial Enterprise Management System: Case Study of PJSC "Central Mining and Processing Plant".

The thesis analyzes theoretical approaches to enterprise management systems and develops a set of measures to improve management at PJSC "Central GOK". The need for a flexible organizational model, digitalization and implementation of strategic planning based on Balanced Scorecard is substantiated. Financial analysis and SWOT-analysis were conducted. A modernized model of adaptive and efficient management was proposed.

Key words: management, enterprise, system, structure, digitalization, strategy, KPI.