

ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ
ПОЛІТЕХНІКА»
Гірничо-металургійний факультет
Кафедра металургії та організації виробництва

Кваліфікаційна робота
допущена до захисту.
Гарант освітньої програми
«Вартісне управління бізнесом»
_____Ірина ШКРАБАК
«27» травня 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
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»»

Керівник роботи

Наталія ТОРОПЧЕНКО

Консультант від бази практики

Євген АБРАМОВИЧ

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

Здобувач

Степан РОЙ

Підсумкова оцінка за атестацію			
--------------------------------	--	--	--

Голова ЕК

Андрій ДАНИЛОВ

Запоріжжя, 2025

ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА»	
Факультет	<u>гірничо-металургійний</u>
Кафедра	<u>металургії та організації виробництва</u>
Ступінь вищої освіти	<u>бакалавр</u>
Спеціальність	<u>073 Менеджмент</u>
ОПП	<u>«Вартісне управління бізнесом»</u>

ЗАТВЕРДЖУЮ.
Гарант ОПП
_____ Ірина ШКРАБАК
«__» _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Рой Степан Миколайович
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

- Тема роботи «Розвиток системи управління промисловим підприємством на прикладі ПРАТ «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат»
Керівник роботи Торопченко Наталія Володимирівна, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджена наказом вищого навчального закладу від 31.03.2025 року № 81
- Строк подання здобувачем роботи 20.06.2025 р.
- Вихідні дані до роботи: навчальна література, методичні матеріали, внутрішні нормативні матеріали підприємства, нормативна документація, результати переддипломної практики, результати власних досліджень тощо.
- Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Реферат. Зміст. Вступ. Розділ 1. Теоретико-методологічні основи системи управління промисловим підприємством. Розділ 2. Аналіз поточного стану системи управління ПРАТ «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат». Розділ 3. Напрями удосконалення системи управління ПРАТ «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат». Висновки. Перелік використаних джерел
- Перелік графічного матеріалу не представлено
- Консультанти по роботі, із зазначенням розділів роботи, що стосуються їх.

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта

7. Дата видачі завдання 03.04.2025

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Аналіз літературних джерел за темою кваліфікаційної роботи	до 05.06.2025	
2	Розділ 1. Теоретико-методологічні основи системи управління промисловим підприємством	до 12.06.2025	
3	Розділ 2. Аналіз поточного стану системи управління ПРАТ «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат»	до 15.06.2025	
4	Розділ 3. Напрями удосконалення системи управління ПРАТ «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат»	до 17.06.2025	
5	Оцінка підсумків кваліфікаційної роботи, висновки, перелік посилань	до 19.06.2025	
6	Подання завершеної роботи	до 20.06.2025	
7	Остаточне оформлення роботи, презентаційного матеріалу, автореферату	до 25.06.2025	
8.	Рецензування завершеної роботи. Захист	01.07.2025 – 03.07.2025	

Здобувач

Степан РОЙ

Керівник роботи

Наталія ТОРОПЧЕНКО

РЕФЕРАТ

Рой С. М. «Розвиток системи управління промисловим підприємством на прикладі ПРАТ «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат»- Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 073 Менеджмент. ОПП «Вартісне управління бізнесом» – ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА»,
Запоріжжя, 2025.

Мета роботи: розробка напрямів удосконалення системи управління ПРАТ «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат» для підвищення її ефективності та адаптації до змін зовнішнього середовища.

Об'єктом дослідження є процеси управління діяльністю промислового підприємства в умовах трансформації економіки. Предметом дослідження є організаційно-економічний механізм удосконалення системи управління ПРАТ «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат».

В першому розділі розглянуто сутність, структуру та функції системи управління підприємством, проаналізовано основні теоретичні підходи до управління бізнес-процесами, а також методологічні засади та принципи побудови ефективних систем управління в умовах змінного середовища.

В другому розділі проведено всебічний аналіз поточного стану системи управління ПРАТ «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат». Надано загальну характеристику підприємства, описано його організаційну структуру управління та розкрито функціональну побудову керівних підрозділів. Проведено економічний аналіз динаміки ключових показників

(виробництво, виторг, прибуток, рентабельність), а також здійснено порівняльну оцінку з іншими підприємствами галузі. Використано SWOT-аналіз для виявлення сильних і слабких сторін управлінської моделі, що дало змогу окреслити основні проблеми в управлінській системі підприємства.

В третьому розділі кваліфікаційної роботи визначено основні напрями удосконалення системи управління ПРАТ «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат» на основі результатів проведеного аналізу. Обґрунтовано потребу в трансформації управлінської моделі підприємства, зумовлену як внутрішніми проблемами (застаріла структура, слабка мотивація, недостатня цифровізація), так і зовнішніми викликами (нестабільність економіки, технологічні зміни, конкурентний тиск).

Запропоновано комплекс змін, зокрема:

- перехід до гнучкої матричної організаційної структури;*
- впровадження сучасних ІТ-рішень (ERP-системи, BI-аналітика, цифрові платформи);*
- удосконалення системи управління персоналом, зокрема через KPI, гнучку мотивацію та розвиток кадрового потенціалу;*
- запровадження стратегічного планування на основі Balanced Scorecard та створення Центру стратегічної координації;*
- покращення горизонтальної взаємодії між підрозділами та налагодження ефективної внутрішньої комунікації.*

Окремо проведено економічне обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів, розраховано очікувані фінансові результати та строк окупності інвестицій. Визначено потенційні ризики змін та запропоновано шляхи їх мінімізації. Загалом, третій розділ містить практично орієнтовану модель модернізації управління, спрямовану на

підвищення ефективності, адаптивності та конкурентоспроможності підприємства.

КООРДИНАЦІЯ, УПРАВЛІНСЬКІ ПРОЦЕСИ, СТРУКТУРНІ ЗМІНИ,
СИСТЕМНИЙ ОПІР, ДІЯЛЬНІСНА МОДЕЛЬ, ПІЛОТУВАННЯ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	11
1.1. Сутність, структура та функції системи управління підприємством.....	11
1.2. Теоретичні підходи до управління бізнес-процесами організації.....	13
1.3. Методологічні підходи та принципи побудови систем управління.....	16
Висновки до розділу 1.....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРАТ «ЦЕНТРАЛЬНИЙ ГІРНИЧО-ЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ».....	22
2.1. Загальна характеристика підприємства та організаційної структури управління.....	22
2.2. Аналіз ефективності діючої системи управління ПРАТ «ЦГЗК».....	27
2.3. SWOT-аналіз і виявлення проблем у системі управління підприємством.....	29
Висновки до розділу 2.....	32
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРАТ «ЦЕНТРАЛЬНИЙ ГІРНИЧО-ЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ».....	34
3.1. Обґрунтування потреби змін в управлінні підприємством.....	34
3.2. Пропозиції щодо вдосконалення організаційної структури та управлінських процесів.....	36
3.3. Економічне обґрунтування та оцінка ефективності впровадження змін.....	40
Висновки до розділу 3.....	45
ВИСНОВКИ.....	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	49

ВСТУП

Сучасні умови господарювання вимагають від промислових підприємств високої гнучкості, адаптивності та ефективності в управлінні. З огляду на нестабільність зовнішнього середовища, інтенсивну конкуренцію та постійні технологічні зміни, виникає нагальна потреба у вдосконаленні систем управління підприємствами, особливо у стратегічно важливих галузях, таких як гірничо-металургійна.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю підвищення ефективності управління промисловими підприємствами України для забезпечення їхньої конкурентоспроможності, стійкості та динамічного розвитку. Зокрема, для ПРАТ «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат», який є ключовим учасником гірничо-збагачувальної галузі, постає потреба в адаптації управлінських рішень до нових умов ринку, цифровізації та екологічних вимог.

Передумовами виникнення проблемної ситуації стали застарілі підходи до організаційної структури управління, недостатній рівень автоматизації управлінських процесів, фрагментарність в реалізації стратегічних цілей та обмежене використання сучасних технологій управління.

Аналіз результатів попередніх досліджень показав, що проблематика удосконалення систем управління підприємствами широко представлена у працях таких вчених, як О.Є. Кузьмін, І.І. Балабанова, А.М. Поддєрьогін, Л.О. Лазоренко, Д. Акер, М. Портер. У їхніх роботах висвітлюються різні аспекти організації управлінських систем, стратегічного менеджменту, оцінки ефективності та впровадження інновацій. Проте, недостатньо дослідженим залишається питання розвитку систем управління саме в контексті гірничо-збагачувальних комбінатів, з урахуванням їхньої специфіки та сучасних викликів [2-7].

Метою кваліфікаційної роботи є розробка напрямів удосконалення системи управління ПРАТ «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат» для підвищення її ефективності та адаптації до змін зовнішнього середовища.

Для досягнення мети в роботі поставлено такі завдання:

- узагальнити теоретико-методологічні підходи до організації рекламної кампанії нового продукту;
- виявити закономірності динаміки продажів під впливом рекламних кампаній підприємства;
- визначити особливості товару ринкової новизни, що пропонується підприємством, та обґрунтувати вибір рекламних інструментів і технологій;
- розробити пропозиції щодо удосконалення системи управління підприємством;
- здійснити попередню оцінку підвищення операційної ефективності в результаті впровадження розроблених пропозицій;

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

Предмет дослідження – організаційно-економічний механізм удосконалення системи управління ПРАТ «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат».

Методи дослідження, використані у роботі:

- загальнонаукові (аналіз, синтез, абстрагування, індукція, дедукція, узагальнення) – для формування теоретико-методологічної основи дослідження;
- економічний аналіз – для оцінки ефективності функціонування системи управління;
- SWOT-аналіз – для визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз;

- графічні та табличні методи – для візуалізації результатів дослідження;
- порівняльний аналіз – для зіставлення фактичного стану управління з кращими практиками.

Інформаційною базою дослідження слугували: внутрішня звітність ПРАТ «ЦГЗК», статистичні дані підприємства, законодавчі та нормативні акти України, аналітичні звіти, наукові публікації та джерела з фахової літератури [1,13,17,24].

Теоретичне значення роботи полягає в узагальненні та систематизації підходів до побудови ефективної системи управління промисловим підприємством, а також в уточненні теоретичних положень щодо її адаптації до сучасних умов функціонування.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості застосування розроблених рекомендацій на ПРАТ «ЦГЗК» для підвищення ефективності управлінських процесів, покращення організаційної структури та забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (36 найменувань на 3 сторінках), містить 8 таблиць (на 6 сторінках), 1 рисунок (на 1 сторінці). Основний текст роботи викладено на 44 сторінках. Загальний обсяг роботи становить 51 сторінка.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність, структура та функції системи управління підприємством

У сучасних умовах господарювання система управління підприємством виступає ключовим чинником забезпечення його стабільності, ефективності та конкурентоспроможності. Управління підприємством є складною багаторівневою діяльністю, що охоплює планування, організацію, мотивацію, координацію та контроль усіх внутрішніх і зовнішніх процесів [5].

Сутність системи управління полягає у цілеспрямованому впливі суб'єкта управління (керівництва, менеджерів, управлінських структур) на об'єкт управління (працівників, виробничі ресурси, бізнес-процеси), з метою досягнення стратегічних і поточних цілей підприємства. Вона функціонує на основі аналізу, прийняття рішень, організації виконання рішень та контролю їх реалізації [2].

Систему управління підприємством можна охарактеризувати як відкриту, динамічну та адаптивну систему, яка взаємодіє з зовнішнім середовищем, реагує на зміни ринку, нормативно-правового поля, технологій та поведінки споживачів.

Основні ознаки системи управління:

- цілеспрямованість (наявність визначених цілей);
- структурованість (чіткий розподіл функцій, ролей, відповідальності);
- взаємозв'язок елементів (підрозділи, ресурси, технології);
- адаптивність (здатність змінюватися відповідно до зовнішніх умов);

- зворотний зв'язок (наявність контролю та оцінки результатів).

Структура системи управління складається з таких основних компонентів:

- Суб'єкт управління – це особи або органи, які приймають управлінські рішення (керівники, менеджери, рада директорів).
- Об'єкт управління – це елементи підприємства, на які спрямований управлінський вплив (персонал, виробництво, фінанси, логістика, маркетинг тощо).
- Управлінські зв'язки – інформаційні та командні потоки між суб'єктом та об'єктом.
- Механізми впливу – інструменти реалізації управлінських рішень (регламенти, інструкції, бюджети, системи мотивації) [4,23].

Функціонування системи управління реалізується через основні управлінські функції, які були вперше систематизовані в працях Анрі Файоля та пізніше розвинуті сучасними теоретиками менеджменту. До них належать:

1. Планування – визначення цілей, формування стратегії розвитку, складання оперативних і фінансових планів.
2. Організація – створення організаційної структури, розподіл завдань, координація роботи між підрозділами.
3. Мотивація – стимулювання працівників до досягнення поставлених цілей через матеріальне та нематеріальне заохочення.
4. Контроль – моніторинг виконання завдань, аналіз відхилень, прийняття коригувальних дій.
5. Регулювання – поточне управління діяльністю підприємства у відповідь на зміну зовнішніх і внутрішніх умов [13].

Управлінська система також виконує низку допоміжних функцій: інформаційну (збір, обробка, передача інформації), аналітичну (оцінка результатів), нормативну (регламентація дій) [1].

Таким чином, ефективна система управління є передумовою сталого розвитку промислового підприємства, досягнення конкурентних переваг та забезпечення гнучкого реагування на виклики зовнішнього середовища. Її удосконалення — це постійний процес, що потребує як теоретичного осмислення, так і практичної реалізації новітніх підходів і технологій.

1.2. Теоретичні підходи до управління бізнес-процесами організації

Управління бізнес-процесами — це сучасна концепція організаційного розвитку, яка забезпечує цілісне охоплення діяльності підприємства на основі процесного підходу. Вона фокусується не на структурних підрозділах, а на наскрізних процесах, що створюють цінність для кінцевого споживача. Теоретичні засади управління бізнес-процесами (англ. Business Process Management, BPM) сформувалися на перетині менеджменту, інженерії, інформаційних технологій та економіки [8,9].

У класичному розумінні бізнес-процес — це сукупність взаємопов'язаних дій або задач, що виконуються в певній послідовності з метою досягнення конкретного результату (продукту або послуги), який має цінність для споживача. За визначенням М. Хаммера та Дж. Чампі (засновників концепції реінжинірингу бізнес-процесів), бізнес-процеси — це «фундаментальні дії підприємства, що охоплюють створення продуктів або послуг» [11].

Ключові підходи до управління бізнес-процесами:

1. Функціональний підхід

Найбільш традиційний, орієнтований на розподіл обов'язків між підрозділами. Основна увага приділяється окремим функціям (маркетинг, фінанси, виробництво), що призводить до фрагментованого

бачення діяльності підприємства. Основною перевагою є чіткість у розподілі повноважень, проте цей підхід менш ефективний в умовах змінного середовища.

2. Процесний підхід

Заснований на ідеї, що підприємство слід розглядати як систему взаємозалежних бізнес-процесів, які проходять крізь різні функціональні межі. Цей підхід дозволяє зосередитись на результаті, оптимізувати витрати, час і ресурси, усунути дублювання дій. Управління бізнес-процесами передбачає моделювання, аналіз, вдосконалення, стандартизацію та автоматизацію процесів. Саме цей підхід покладено в основу концепції BPM (Business Process Management) [9,8].

3. Системний підхід

Розглядає підприємство як цілісну систему, елементи якої (підсистеми, ресурси, процеси, інформаційні потоки) взаємодіють для досягнення загальної мети. Управління бізнес-процесами тут реалізується через системне моделювання, використання кібернетичних принципів, побудову зворотного зв'язку.

4. Ресурсний підхід

Орієнтований на оптимальне використання наявних ресурсів (людських, фінансових, матеріальних, інформаційних) у межах реалізації бізнес-процесів. Часто використовується в межах Lean-менеджменту та інших підходів до підвищення ефективності.

5. Інноваційний підхід

Передбачає постійний пошук нових форм організації процесів, впровадження цифрових технологій (ERP, CRM, BPM-систем), застосування штучного інтелекту, автоматизації та роботизації як елементів гнучкої адаптації до змін [8,9].

Основні етапи управління бізнес-процесами:

1. Ідентифікація – виявлення та опис ключових бізнес-процесів, їх взаємозв'язків та впливу на загальні цілі підприємства.

2. Моделювання – побудова графічних чи текстових моделей процесів (BPMN, EPC, IDEF0), визначення ролей, ресурсів, входів/виходів. [8]
3. Аналіз – оцінка ефективності процесів, виявлення проблем, вузьких місць, дублювань.
4. Оптимізація – вдосконалення процесів шляхом усунення неефективних дій, впровадження нових технологій, зменшення витрат.
5. Реалізація – впровадження змін у практичну діяльність організації.
6. Моніторинг і контроль – безперервне спостереження за результатами, коригування процесів при необхідності [23,16].

Класифікація бізнес-процесів:

- Основні – створюють основну цінність (виробництво, продаж, доставка продукції).
- Допоміжні – забезпечують умови для реалізації основних (управління персоналом, обслуговування ІТ, бухгалтерія).
- Управлінські – забезпечують стратегічне та оперативне керування підприємством (планування, бюджетування, контроль якості).
- Теоретичні школи, що вплинули на формування підходів:
- Класична школа менеджменту (Ф. Тейлор, А. Файоль) – акцент на стандартизацію та раціоналізацію дій [12,13].
- Біхевіористична школа – увага до людського фактора та мотивації працівників у межах процесів.
- Кібернетична теорія управління – формування принципів зворотного зв'язку, саморегуляції процесів.
- Японська школа управління – концепція «кайдзен» (безперервне вдосконалення процесів) [19].

Переваги застосування процесного управління:

- Підвищення прозорості діяльності;
- Оптимізація витрат і часу виконання операцій;

- Покращення якості продукції та послуг;
- Зростання гнучкості в умовах змінного середовища;
- Можливість чітко визначити відповідальність за кожен процес;
- Підвищення рівня контролю та обґрунтування управлінських рішень.

Узагальнюючи, теоретичні підходи до управління бізнес-процесами формують основу для ефективного функціонування системи управління підприємством у цілому. Актуальність цих підходів зростає в умовах глобалізації, цифровізації та необхідності швидкої адаптації до ринкових змін. Саме інтеграція теоретичних моделей із практичними інструментами дозволяє підприємствам досягати високих результатів та забезпечувати сталий розвиток [23].

1.3. Методологічні підходи та принципи побудови систем управління

Формування ефективної системи управління підприємством потребує використання чіткої методологічної бази, яка включає сукупність наукових підходів, принципів, методів і інструментів, спрямованих на забезпечення злагодженого функціонування усіх підсистем підприємства. Методологія управління визначає логіку побудови управлінських механізмів, структуру процесів прийняття рішень, а також підходи до оцінки ефективності управління [13].

1. Методологічні підходи до побудови систем управління

У сучасній науковій літературі та практиці виокремлюють кілька ключових підходів до формування систем управління підприємством:

1. Системний підхід

Сприймає підприємство як складну відкриту систему, що взаємодіє з зовнішнім середовищем і має внутрішню структуру, що складається з елементів (структурні підрозділи, ресурси, персонал), які перебувають у взаємозв'язку. Цей підхід забезпечує цілісне бачення функціонування

підприємства, дозволяє враховувати взаємозалежність усіх компонентів системи управління, сприяє створенню гнучких моделей управління, здатних адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

2. Процесний підхід

Передбачає управління не лише структурами, а насамперед бізнес-процесами, що створюють цінність для кінцевого споживача. Управління системою на основі процесного підходу дозволяє виявляти вузькі місця, оптимізувати ресурси, підвищити ефективність виконання завдань. Особливо ефективним є застосування цього підходу в поєднанні з сучасними інформаційними технологіями (BPM-системи) [20].

3. Функціональний підхід

Орієнтований на виконання функцій управління (планування, організація, мотивація, контроль). Цей підхід забезпечує структурованість управління, але часто недостатньо враховує міжфункціональні зв'язки та цілісність підприємства як системи. Ефективний на етапах стабільного розвитку, але обмежений при швидких змінах середовища.

4. Ситуаційний підхід

Виходить з того, що не існує універсальних рішень для всіх підприємств і умов. Система управління має формуватися з урахуванням конкретної ситуації: розміру підприємства, галузі, структури ринку, рівня конкуренції, стану внутрішніх ресурсів. Управлінські рішення приймаються залежно від контексту.

5. Кібернетичний підхід

Заснований на теорії зворотного зв'язку та автоматичного регулювання. Підприємство розглядається як система, здатна самостійно аналізувати результати своєї діяльності, виявляти відхилення та здійснювати коригування для досягнення цілей. Цей підхід активно використовується

при впровадженні інформаційно-аналітичних систем і цифрових технологій управління.

6. Інтегративний підхід

Поєднує елементи кількох інших методологій для створення комплексної системи управління. Такий підхід дає змогу врахувати специфіку підприємства, галузі та середовища, забезпечити баланс між стратегією, структурами, процесами і ресурсами.

2. Принципи побудови ефективної системи управління підприємством

Поряд з методологічними підходами важливе значення має дотримання управлінських принципів, які забезпечують стабільність, адаптивність та ефективність системи управління. Основні з них:

1. Принцип цілеспрямованості

Вся система управління повинна бути орієнтована на досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства. Це вимагає формування чітко визначеної місії, бачення та системи показників результативності.

2. Принцип ієрархічності (субординації)

У системі управління має бути чітко визначена структура з розподілом повноважень і відповідальності між рівнями управління (стратегічний, тактичний, оперативний).

3. Принцип зворотного зв'язку

Необхідність постійного контролю результатів діяльності, виявлення відхилень та оперативного коригування планів і дій. Цей принцип реалізується через механізми моніторингу, внутрішнього аудиту, KPI тощо.

4. Принцип гнучкості та адаптивності

Система управління повинна мати здатність до оперативного реагування на зміни внутрішнього й зовнішнього середовища. Це особливо актуально в умовах нестабільної економіки, технологічних змін та посилення конкуренції.

5. Принцип економічності

Передбачає раціональне використання ресурсів у процесі управління та мінімізацію витрат на управлінську діяльність при збереженні її ефективності.

6. Принцип комплексності

Управління має охоплювати всі сфери діяльності підприємства (виробництво, фінанси, маркетинг, персонал) як взаємопов'язані елементи єдиного цілого.

7. Принцип безперервного вдосконалення

Побудова системи управління повинна враховувати потребу у постійному розвитку, навчанні персоналу, впровадженні інновацій, оновленні процедур та технологій [15].

Методологічні підходи задають загальну логіку й рамки побудови системи управління, а принципи — формують практичні орієнтири для реалізації цієї логіки. Наприклад, застосування процесного підходу повинно супроводжуватися принципом зворотного зв'язку для моніторингу ефективності процесів, або використання ситуаційного підходу — принципом гнучкості [16].

Правильно обрана методологія дозволяє підприємству:

- структурувати управлінські функції та взаємодію підрозділів;
- підвищити ефективність прийняття рішень;
- своєчасно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі;
- впровадити цифрові інструменти контролю та планування;
- підвищити конкурентоспроможність підприємства загалом [23].

Таким чином, побудова ефективної системи управління підприємством базується на глибокому аналізі, виборі відповідного методологічного підходу та дотриманні основоположних принципів, що забезпечують узгоджене функціонування усіх елементів організаційної системи.

Висновки до розділу 1

Узагальнюючи розглянуті питання, можна зробити висновок, що система управління промисловим підприємством виступає фундаментальною основою його стабільного функціонування, адаптації до змінного ринкового середовища та досягнення стратегічних цілей. В умовах зростаючої конкуренції, цифрової трансформації та глобалізації управлінська система повинна бути не лише ефективною, а й гнучкою, адаптивною, технологічно підкріпленою.

У ході аналізу встановлено, що управління підприємством є цілеспрямованим впливом суб'єкта управління на об'єкти – персонал, ресурси, процеси – з метою забезпечення досягнення як поточних, так і довгострокових цілей. Система управління виступає динамічною, відкритою структурою, яка взаємодіє із зовнішнім середовищем та реагує на його виклики завдяки впровадженню управлінських функцій: планування, організації, мотивації, контролю та регулювання.

Ключовим напрямом модернізації управління є перехід від функціонального до процесного підходу, який забезпечує наскрізне бачення діяльності підприємства та фокус на створення цінності для кінцевого споживача. Застосування BPM-концепції (Business Process Management), методів моделювання (BPMN, IDEF0), а також цифрових інструментів автоматизації процесів дозволяє суттєво підвищити результативність управління, зменшити витрати та підвищити якість продукції або послуг [8,9,20-22].

Особливе значення має методологічне забезпечення побудови управлінської системи. Розглянуто ряд підходів — системний, процесний, функціональний, ситуаційний, кібернетичний та інтегративний — кожен з яких має свої переваги та сферу доцільного застосування. Ефективність системи управління значною мірою залежить від коректного вибору методологічного підходу з урахуванням

специфіки галузі, розміру підприємства, рівня складності виробничих процесів.

Крім того, дотримання ключових принципів управління — цілеспрямованості, ієрархічності, зворотного зв'язку, гнучкості, економічності та безперервного вдосконалення — забезпечує гармонійну взаємодію всіх елементів управлінської системи. Це сприяє створенню внутрішньої узгодженості, підвищенню мотивації персоналу, ефективнішому використанню ресурсів і, зрештою, покращенню фінансових результатів підприємства.

Вивчені у розділі теоретичні положення, наукові концепції та управлінські практики створюють наукове підґрунтя для подальшого практичного аналізу організаційної структури управління конкретного промислового підприємства. Зокрема, у подальших розділах буде розглянута організаційно-економічна характеристика ПРАТ «Центральний ГЗК» як приклад застосування розглянутих підходів у реальних умовах функціонування вітчизняного промислового сектора.

Формування ефективної системи управління підприємством потребує поєднання класичних функцій управління із сучасними концепціями управління бізнес-процесами, цифровими інструментами, а також орієнтації на інноваційність та гнучкість. Це дозволяє підприємствам зберігати конкурентоспроможність, досягати сталого розвитку та ефективно функціонувати в умовах постійних змін [13].

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРАТ «ЦЕНТРАЛЬНИЙ ГІРНИЧО-ЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ»

2.1. Загальна характеристика підприємства та організаційної структури управління

ПРАТ «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат» (ПРАТ «ЦГЗК») — одне з провідних підприємств гірничо-металургійного комплексу України, що входить до складу компанії «Метінвест». Основною діяльністю підприємства є видобуток, збагачення та виробництво залізорудного концентрату, що використовується у металургійній промисловості. Комбінат розташований у місті Кривий Ріг Дніпропетровської області, одному з головних промислових центрів країни.

Підприємство функціонує в умовах високої конкуренції на ринку сировини, що потребує ефективної системи управління, оперативного прийняття рішень, оптимізації ресурсів та адаптації до змін зовнішнього середовища. У процесі аналізу діяльності ПРАТ «ЦГЗК» було використано загальнонаукові методи (аналіз, синтез, узагальнення, індукція та дедукція), що дозволило сформуванню комплексного уявлення про його організаційну структуру та принципи управління [1,15].

Підприємство має форму приватного акціонерного товариства, що передбачає управління на основі корпоративного підходу із залученням загальних зборів акціонерів, наглядової ради та виконавчого органу (дирекції). Основними видами продукції ПРАТ «ЦГЗК» є:

- залізорудний концентрат з вмістом заліза 68,5%;
- окатки з вмістом заліза понад 60%;
- послуги з підземного та відкритого видобутку руди;
- геологічна розвідка та експериментальні розробки [1,24].

Управлінська структура ПРАТ «ЦГЗК» має лінійно-функціональний тип, що поєднує централізоване керівництво з чітким поділом повноважень між підрозділами. Така структура є ефективною для великого промислового підприємства з вертикально інтегрованим виробництвом. Її особливість полягає в розподілі управлінських функцій між:

- Генеральним директором — здійснює загальне стратегічне керівництво комбінатом;
- Дирекціями з окремих напрямів — з фінансів, виробництва, логістики, персоналу, охорони праці;
- Цехами — як первинними виробничими підрозділами (дробильні, збагачувальні, ремонтні тощо);
- Службами — що забезпечують діяльність (юридична, технічного контролю, екологічна, ІТ та ін.);
- Адміністративно-господарськими підрозділами – відповідальними за організаційно-побутову підтримку [12].

Для аналізу організаційної структури управління підприємства було застосовано графічний метод, зокрема побудовано структурну схему, що візуалізує взаємозв'язки між ланками управління. Структурна схема представлена на рисунку 2.1.

Інформація вилучена на підставі закону України «Про інформацію» від 2 жовтня 1992 року № 2657-XII

Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ПРАТ «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат» [5].

Управлінська система комбінату побудована на основі вертикальної ієрархії, що забезпечує чіткий контроль за виконанням завдань. Ключовими особливостями управління на ПРАТ «ЦГЗК» є:

- Централізоване прийняття рішень на стратегічному рівні;
- Функціональний розподіл завдань між підрозділами;
- Використання інформаційних систем для координації виробничих процесів (ERP-системи, SAP);
- Аналіз ефективності управлінських рішень на основі показників продуктивності, собівартості, обсягів виробництва;
- Регулярний аудит і внутрішній контроль, що підтримують стандарти якості та безпеки [23].

У процесі дослідження було використано економічний та порівняльний аналіз, що дозволив співставити структуру управління ПРАТ «ЦГЗК» з типовими моделями управління у великих промислових компаніях.

Застосування економічного аналізу дозволило визначити, наскільки обрана лінійно-функціональна структура управління відповідає реальним умовам виробничого середовища. Зокрема, було досліджено, як саме структурні особливості (централізація, розподіл повноважень, наявність вузькоспеціалізованих дирекцій і служб) впливають на стабільність виробництва, використання ресурсів та ефективність управлінських процесів. Аналіз засвідчив, що поточна модель дозволяє забезпечувати контроль на всіх етапах виробництва, проте має деякі обмеження в частині оперативності прийняття рішень на нижчих рівнях управління.

У межах порівняльного аналізу структура управління ПРАТ «ЦГЗК» була зіставлена з управлінськими моделями інших провідних підприємств гірничо-металургійної галузі — таких як ArcelorMittal Кривий Ріг та ПАТ «Інгулецький ГЗК». У таблиці 2.1 та таблиці 2.2 наведено основні відмінності між ними:

Таблиця 2.1 – Порівняльний аналіз управлінських структур гірничо-металургійних підприємств [25-30].

Критерій аналізу	ПРАТ «ЦГЗК»	ArcelorMittal Кривий Ріг	ПАТ «Інгулецький ГЗК»
Тип структури	Лінійно-функціональна	Матрична	Лінійно-функціональна
Рівень централізації управління	Високий	Низький	Середній
Гнучкість у прийнятті рішень	Обмежена	Висока	Середня
Використання цифрових систем	ERP, SAP	SAP, MS Dynamics, BI-аналітика	SAP, Oracle
Орієнтація управління	Виробництво та контроль	Інновації, ESG, автоматизація	Виробництво, енергоефективність
Рівень автоматизації процесів	Середній	Високий	Середній
Частка адміністративних витрат	Вища за середню	Помірна	Помірна
Культура управління	Ієрархічна	Проектна/гнучка	Змішана

Таблиця 2.2 – Порівняльний економічний аналіз впливу структури управління на ефективність підприємств [25-30].

Елемент управління / Показник	ПРАТ «ЦГЗК»	ArcelorMittal Кривий Ріг	ПАТ «Інгулецький ГЗК»
Централізація управління	Висока – стабільність, але повільна реакція	Децентралізація – висока швидкість рішень	Помірна централізація – баланс між контролем і швидкістю
Автоматизація управлінських процесів	Середній рівень (ERP, SAP)	Високий рівень (SAP, BI, IoT, AI)	Середній (SAP, Oracle)
Витрати на адміністративне управління	Високі – велика кількість дирекцій	Оптимізовані через діджиталізацію	Помірні – часткова автоматизація
Ефективність міжпідроздільної координації	Висока, але повільна	Висока, гнучка завдяки матричній структурі	Середня
Гнучкість реагування на зміни ринку	Низька	Висока	Середня
Прямий вплив структури на рентабельність	Негативний при падінні обсягів виробництва	Позитивний через гнучке планування	Стабільний

З наведеного аналізу випливає, що ПРАТ «ЦГЗК» функціонує за класичною моделлю централізованого управління, що забезпечує стабільність, контроль та прогнозованість дій. Водночас, у порівнянні з компаніями, які впроваджують матричні або адаптивні моделі управління, ПРАТ «ЦГЗК» дещо поступається у швидкості реакції на зовнішні виклики, рівні автоматизації процесів та адаптивності організаційної структури.

Таким чином, результати економічного та порівняльного аналізів дозволяють зробити висновок, що діюча організаційна модель є надійною та ефективною для поточних умов, але вимагає подальшої модернізації — насамперед у напрямі цифровізації, делегування повноважень і підвищення гнучкості управлінських рішень. Детальніша оцінка ефективності системи управління буде здійснена в наступному підрозділі.

2.2. Аналіз ефективності діючої системи управління ПРАТ «ЦГЗК»

Оцінка ефективності функціонування системи управління ПРАТ «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат» є ключовим кроком у дослідженні її стану. З метою глибшого розуміння дієвості управлінських процесів на підприємстві було застосовано методи економічного аналізу, загальнонаукові підходи (аналіз, синтез, індукція, дедукція, узагальнення), а також порівняльний аналіз і візуалізаційні методи [1,16].

1. Оцінка динаміки основних показників

На основі внутрішньої статистичної звітності підприємства здійснено аналіз динаміки ключових фінансово-економічних показників за останні три роки. Дані представлені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.3 – Динаміка основних фінансово-економічних показників ПРАТ «ЦГЗК» за 2021–2023 роки [1].

Інформація вилучена на підставі закону України «Про інформацію» від 2 жовтня 1992 року № 2657-XII

Аналіз свідчить про поступове зниження основних економічних показників. Спад у чистому прибутку та рентабельності може вказувати як на зовнішні фактори (нестабільність ринку, зростання витрат), так і на внутрішні проблеми в системі управління, які будуть конкретизовані у пункті 2.3 [1].

2. Порівняння з кращими галузевими практиками

Для оцінки ефективності управління ПРАТ «ЦГЗК» було проведено порівняльний аналіз з провідними підприємствами галузі, що

було детально розглянуто у підпункті 2.1. Зокрема, компанії, які активно впроваджують цифрову трансформацію (наприклад, Arcelor Mittal Кривий Ріг, основні фінансово-економічні показники підприємства розглянуто у таблиці 2.4) [26, 31], демонструють вищі темпи росту продуктивності праці та адаптивності управлінських процесів.

Таблиця 2.4 – Основні фінансово-економічні показники ArcelorMittal Кривий Ріг за 2021–2023 роки.

Інформація вилучена на підставі закону України «Про інформацію» від 2 жовтня 1992 року № 2657-XII

У порівнянні з ними, ПРАТ «ЦГЗК» має:

- менш гнучку організаційну структуру;
- повільнішу реакцію на зміни зовнішнього середовища;
- нижчий рівень автоматизації виробничо-управлінських процесів;
- вищу питому частку адміністративних витрат у загальних витратах підприємства.

Ці чинники знижують загальну ефективність управління і вказують на потребу вдосконалення низки процесів, зокрема управління персоналом, виробничим плануванням та цифрової модернізації.

3. Якісна оцінка управлінських рішень

Застосування графічного метода дозволило візуалізувати динаміку ключових показників, що підтвердило тенденцію до зменшення рентабельності на фоні стабільної чисельності персоналу.

Це може свідчити про недостатнє оновлення управлінських підходів, низьку інноваційну активність, а також потребу у стратегічному

перегляді системи мотивації та внутрішнього контролю. Поточна система управління ПРАТ «ЦГЗК» забезпечує стабільну роботу підприємства, однак характеризується зниженням ефективності.

Це проявляється у спаді фінансових результатів, зменшенні виробничих показників та зростанні адміністративних витрат. Для поглибленого розуміння причин таких тенденцій доцільним є SWOT-аналіз і виявлення конкретних проблем у системі управління, що й буде здійснено у наступному підрозділі [1,18,24].

2.3. SWOT-аналіз і виявлення проблем у системі управління підприємством

В умовах трансформації національної економіки та жорсткої конкуренції на зовнішніх і внутрішніх ринках, потреба у вдосконаленні систем управління промисловими підприємствами України стає надзвичайно актуальною. Це особливо стосується стратегічно важливих об'єктів, таких як ПРАТ «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат», який є важливою ланкою вітчизняного гірничо-металургійного комплексу. Управлінські процеси на таких підприємствах мають бути гнучкими, ефективними та здатними до адаптації в умовах цифровізації, екологічних викликів і ринкової нестабільності.

Передумовами до виникнення проблем у системі управління ПРАТ «ЦГЗК» стали:

- застосування застарілих підходів до побудови організаційної структури;
- низький рівень автоматизації управлінських процесів;
- слабка інтеграція стратегічних цілей у повсякденну діяльність;
- обмежене використання сучасних інструментів та інформаційних технологій управління.

Для системного виявлення управлінських дисфункцій у межах цього дослідження застосовано SWOT-аналіз — один з найбільш ефективних методів стратегічної оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Застосування даного методу дозволило комплексно визначити сильні й слабкі сторони організації управління, а також проаналізувати зовнішні можливості та загрози, що впливають на її розвиток [20-22]. Зазначений аналіз системи управління ПРАТ «ЦГЗК» узагальнено у SWOT-матриці, що подана в таблиці 2.5, яка структуровано демонструє внутрішні сильні та слабкі сторони управління, а також зовнішні можливості та загрози, що формують стратегічне позиціонування підприємства в сучасних умовах.

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

Джерело: розроблено автором на основі проведеного аналізу.

Матриця SWOT була сформована на основі таких джерел:

- внутрішня звітність ПРАТ «ЦГЗК» за 2021–2023 роки (фінансові показники, структура персоналу, внутрішній аудит) [1, 25];
- результати аналізу попередніх підпунктів (2.1 та 2.2), де ідентифіковано організаційні та економічні характеристики;
- порівняльні дані з аналогічних підприємств галузі (ArcelorMittal Кривий Ріг, Інгулецький ГЗК) [26,27];
- аналітичні звіти Metinvest та відкриті джерела (галузеві огляди, публікації Deloitte та PwC) [32-36].

SWOT- матриця чітко ідентифікує стратегічні зони, в яких система управління підприємства потребує покращення. До головних внутрішніх проблем належать:

- недостатнє стратегічне планування;
- фрагментарність у прийнятті рішень;
- слабка синергія між виробничими підрозділами та керівними ланками;
- відсутність чіткої KPI-системи для оцінки діяльності.

Зовнішні загрози у вигляді зростання енергетичних витрат, екологічного регулювання та конкуренції вимагають швидкого реагування, однак наявна система управління не завжди забезпечує належну оперативність і гнучкість.

Оцінка проблематики підтверджується також у роботах провідних дослідників, таких як О.Є. Кузьмін, І.І. Балабанова, А.М. Поддєрьогін, Л.О. Лазоренко, Д. Акер, М. Портер [2-7], які підкреслюють необхідність трансформації систем управління відповідно до стратегічних викликів XXI століття. У своїх працях вони розглядають важливість побудови адаптивних, клієнтоорієнтованих та інноваційних управлінських систем, що особливо актуально для гірничо-збагачувального виробництва.

Результати SWOT- аналізу засвідчують наявність серйозних викликів у системі управління ПРАТ «ЦГЗК», які заважають досягненню

високої операційної ефективності та стратегічної гнучкості. Виявлені проблеми вказують на потребу у структурній модернізації, цифровій трансформації та впровадженні сучасних управлінських інструментів. Це і стане предметом подальшого розгляду в наступному розділі, присвяченому напрямам удосконалення системи управління.

Висновок до розділу 2

У другому розділі було здійснено ґрунтовне дослідження поточного стану системи управління ПРАТ «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат», що включало як загальний огляд організаційної структури, так і оцінку її ефективності з використанням аналітичних та порівняльних методів. Застосування комплексу дослідницьких підходів дозволило забезпечити глибоке й об'єктивне вивчення предмета дослідження.

Перш за все, було використано загальнонаукові методи — аналіз, синтез, індукцію, дедукцію та узагальнення — для побудови логічної структури дослідження та обґрунтування висновків. Ці методи допомогли виявити причинно-наслідкові зв'язки між управлінськими підходами та фінансово-виробничими результатами.

У розділі застосовано економічний аналіз — як за абсолютними показниками (обсяги виробництва, прибуток, рентабельність), так і за відносними величинами (динаміка, темпи змін, структура витрат), що дозволило виявити негативні тенденції у фінансовому стані підприємства протягом останніх трьох років.

Для оцінки ефективності організаційної структури було використано графічний метод, зокрема побудовано структурну схему управління підприємства, що дала змогу візуалізувати зв'язки між управлінськими ланками та визначити ступінь централізації функцій. Це

дозволило оцінити, наскільки наявна модель управління відповідає сучасним вимогам до промислових підприємств.

Порівняльний аналіз дав можливість зіставити систему управління ПРАТ «ЦГЗК» з іншими провідними підприємствами галузі, зокрема з компаніями, які вже впроваджують цифрову трансформацію. Це допомогло виявити слабкі місця управління, серед яких: недостатній рівень автоматизації, низька швидкість адаптації до ринку та відсутність сучасних систем контролю й мотивації.

З метою стратегічної діагностики було проведено SWOT-аналіз, який виявив основні сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища підприємства, а також зовнішні можливості й загрози. Цей інструмент дозволив ідентифікувати ключові проблеми, які перешкоджають ефективному розвитку комбінату, серед них: застарілі управлінські практики, недостатня інтеграція стратегічних цілей у операційну діяльність, фрагментарність комунікації між підрозділами.

У процесі дослідження було використано також напрацювання сучасних українських і зарубіжних науковців, зокрема дослідження О.Є. Кузьміна, І.І. Балабанової, А.М. Поддєрьогіна, Л.О. Лазоренко, а також концепції стратегічного менеджменту Д. Акера і конкурентних переваг за М. Портером [2-7]. Їхні ідеї щодо адаптивності, інноваційності та цифровізації управління були використані як теоретична база для оцінки системи управління ПРАТ «ЦГЗК».

Таким чином, проведене дослідження продемонструвало, що хоча діюча система управління комбінату є стабільною і структурованою, вона має низку системних проблем, які знижують її ефективність в умовах сучасних викликів. Це створює обґрунтовану потребу в модернізації управлінської моделі, що стане предметом аналізу у наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРАТ «ЦЕНТРАЛЬНИЙ ГІРНИЧО-ЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ»

3.1. Обґрунтування потреби змін в управлінні підприємством

Ефективна система управління є ключовим елементом стабільного функціонування, розвитку та адаптації будь-якого промислового підприємства до змін у зовнішньому середовищі. На прикладі ПРАТ «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат» було встановлено, що існуюча управлінська модель є традиційною, структурованою та передбачає високу централізацію прийняття рішень. Хоча така модель забезпечує контрольованість процесів і стабільність функціонування, водночас вона виявляє ряд суттєвих обмежень в умовах динамічних ринкових трансформацій.

Проведений у попередніх розділах аналіз організаційної структури, ефективності управління та SWOT-аналіз дозволив сформулювати низку аргументів на користь необхідності змін:

1. Застаріла організаційна структура.

Наявна лінійно-функціональна модель управління орієнтована на вертикальну ієрархію та чіткий розподіл функцій між структурними підрозділами. Це унеможливорює оперативну координацію між різними рівнями та знижує швидкість ухвалення управлінських рішень. За таких умов підприємство втрачає здатність швидко реагувати на зміни в економіці, ринку праці, технологіях або законодавстві.

2. Низький рівень цифрової трансформації.

Попри наявність базових ERP-систем, підприємство недостатньо використовує сучасні IT-рішення у сфері управління. Відсутність інтегрованих платформ для аналітики, візуалізації процесів, контролю KPI та електронного документообігу зменшує прозорість, точність та ефективність управлінських дій. Це, в свою чергу, знижує

конкурентоспроможність комбінату на тлі підприємств, які вже впровадили елементи Industry 4.0.

3. Обмежене стратегічне управління.

Стратегічні цілі підприємства не мають чіткого відображення в оперативній діяльності, а механізмів зворотного зв'язку між плануванням і реалізацією стратегії фактично не існує. Відсутні такі інструменти, як система збалансованих показників (Balanced Scorecard), стратегічні карти, SMART-цілі для підрозділів тощо. Як наслідок — неможливість об'єктивної оцінки досягнення цілей, неузгодженість дій підрозділів та втрата фокусу на довгостроковому розвитку.

4. Проблеми внутрішньої комунікації.

Функціональна фрагментація та відсутність горизонтальних зв'язків ускладнюють обмін інформацією між підрозділами. Це знижує гнучкість і може призводити до дублювання функцій, затримки у прийнятті рішень та появи управлінських «розривів». Особливо це критично в умовах необхідності швидкої адаптації до надзвичайних ситуацій (збої в поставках, аварії, зміни логістики тощо).

5. Демотивація персоналу.

Високий рівень формалізації та відсутність системи оцінки результатів праці на всіх рівнях створює умови для зниження мотивації персоналу, особливо молодших і середніх ланок управління. Працівники не бачать взаємозв'язку між власними зусиллями та результатами підприємства, а тому не залучаються до процесу прийняття рішень. Це негативно впливає на корпоративну культуру, інноваційну активність та командну згуртованість.

6. Вплив зовнішніх факторів.

Нестабільність економіки, зростання енергетичних витрат, посилення екологічного регулювання, війна та зміни у глобальних ланцюгах постачання створюють нові виклики для підприємств гірничо-

збагачувального профілю. Успішне реагування на ці виклики потребує не лише виробничої модернізації, але й трансформації управлінської моделі, зокрема через діджиталізацію, підвищення адаптивності, ризик-менеджмент і управління знаннями.

7. Висока залежність від централізованих рішень.

Наявна структура не дозволяє керівникам середнього рівня приймати самостійні рішення, навіть у межах повсякденних операцій. Така централізація створює «вузькі місця» в системі управління і веде до перенавантаження керівництва, що займається мікроменеджментом замість стратегічного планування.

Отже, системний аналіз доводить, що чинна управлінська модель ПРАТ «ЦГЗК» не повною мірою відповідає сучасним вимогам і вимагає вдосконалення.

Потреба в змінах продиктована як внутрішніми чинниками (організаційна негнучкість, відсутність сучасної мотивації та цифрових інструментів), так і зовнішніми викликами (технологічними, екологічними, ринковими). Відповідно, модернізація системи управління має стати пріоритетним напрямом стратегічного розвитку ПРАТ «ЦГЗК», що дозволить підприємству підвищити ефективність, конкурентоспроможність і стійкість в умовах нестабільного середовища.

3.2. Пропозиції щодо вдосконалення організаційної структури та управлінських процесів

На основі результатів аналізу поточного стану системи управління ПРАТ «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат», а також враховуючи потребу в трансформації управлінських підходів в умовах цифрової економіки, доцільно розробити та впровадити комплекс заходів, спрямованих на підвищення гнучкості, ефективності та адаптивності системи управління. Ці пропозиції охоплюють як

структурні зміни, так і вдосконалення процесів управління, комунікацій, мотивації персоналу та цифровізації.

1. Вдосконалення організаційної структури управління

Перехід до гнучкої матричної структури управління дозволить поєднати функціональні та проєктні підходи. Така модель надає змогу одночасно управляти лінійними підрозділами і реалізовувати міжфункціональні ініціативи за участю працівників з різних департаментів.

Переваги матричної структури:

- скорочення часу ухвалення рішень;
- залучення персоналу до спільних міжпідроздільних проєктів;
- посилення відповідальності та гнучкості;
- адаптація до постійних змін середовища.

Конкретні зміни:

- створення департаменту стратегічного розвитку та інновацій, який координуватиме зміни;
- формування тимчасових проєктних команд для реалізації цифрових, енергетичних та екологічних ініціатив;
- введення ролі координатора проєктів (Project Manager) у складі дирекції для підтримки командної взаємодії.

2. Автоматизація управлінських процесів і цифрова трансформація

Цифровізація процесів є ключовим напрямом підвищення ефективності управління. З урахуванням сучасних викликів доцільно впровадити:

а) ERP-систему нового покоління, яка забезпечуватиме:

- інтеграцію всіх управлінських функцій (планування, облік, логістика, персонал, фінанси);
- онлайн-моніторинг діяльності за підрозділами;
- єдину інформаційну базу та електронний документообіг.

б) BI-аналітику (Business Intelligence) для:

- візуалізації ключових показників (KPI, фінанси, продуктивність);
- підтримки управлінських рішень на основі даних;
- формування прогнозів на базі історичних трендів.

в) Інструменти оперативної комунікації:

- корпоративні месенджери;
- мобільні додатки для керівників та працівників (доступ до графіків, показників, завдань).

г) Автоматизація контролю та звітності:

- щотижневе формування звітів через цифрову платформу;
- введення цифрових панелей контролю (дашбордів) для топменеджменту.

3. Вдосконалення управління персоналом і системи мотивації

Успіх змін в управлінні багато в чому залежить від залученості персоналу. Пропонується реформувати систему мотивації та розвитку працівників:

а) Впровадження системи KPI на всіх рівнях управління, яка забезпечуватиме:

- прозоре визначення цілей і очікуваних результатів;
- прив'язку преміювання до досягнення планових показників;
- можливість щомісячного моніторингу ефективності кожного підрозділу.

б) Формування гнучкої системи оплати праці:

- базова ставка + бонус за виконання індивідуальних та командних цілей;
- премії за ініціативність, економію ресурсів, інноваційні пропозиції;
- покращення соціального пакета (медстрахування, професійне навчання тощо).

в) Розвиток кадрового потенціалу:

- створення Корпоративного навчального центру;
- регулярне підвищення кваліфікації за напрямками: управління, ІТ, ESG;
- розробка програми «Наставництво» для молодих спеціалістів;
- просування ідей лідерства та інноваційного мислення.

4. Підвищення якості стратегічного планування

Поточна система не забезпечує якісного управління стратегічними ініціативами. Пропонується:

а) Впровадити систему Balanced Scorecard (BSC) — збалансованих показників, яка дозволить:

- поєднати стратегічні та оперативні цілі;
- оцінювати досягнення не лише у фінансових, а й у внутрішніх, клієнтських та інноваційних аспектах;
- узгодити діяльність усіх підрозділів зі стратегічними орієнтирами компанії.

б) Створити стратегічну карту розвитку підприємства, яка відобразатиме:

- місію, бачення, цілі підприємства;
- причинно-наслідкові зв'язки між цілями;
- цільові значення на 1, 3 і 5 років.

в) Створити Центр стратегічної координації, який би відповідав за:

- розробку, супровід та контроль реалізації стратегічних ініціатив;
- моніторинг внутрішніх і зовнішніх трендів;
- інтеграцію ESG-аспектів у корпоративну стратегію.

5. Покращення міжфункціональної комунікації

Для забезпечення скоординованої роботи необхідно налагодити ефективну систему горизонтальної взаємодії:

- запровадити регулярні міжпідроздільні наради з використанням SCRUM-підходу;

- запровадити цифрову платформу внутрішньої комунікації (корпоративний портал, електронні дошки обміну завданнями);
- сформувати єдину політику управлінської звітності — уніфіковані шаблони, терміни, відповідальність.

Запропоновані напрями удосконалення передбачають перехід від традиційної централізованої системи управління до сучасної адаптивної, цифрової та проєктно-орієнтованої моделі, що здатна:

- забезпечити швидке прийняття рішень;
- підвищити ефективність ресурсного використання;
- залучити працівників до управлінського процесу;
- зменшити адміністративні витрати;
- поліпшити якість управлінських рішень;
- забезпечити довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

3.3. Економічне обґрунтування та оцінка ефективності впровадження змін

Впровадження змін у систему управління ПРАТ «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат» має не лише організаційне, а й безпосереднє економічне значення. Раціональне реформування організаційної структури, цифровізація процесів, модернізація системи мотивації та стратегічного планування повинні призвести до зростання продуктивності, оптимізації витрат та покращення фінансових результатів. У цьому підпункті буде проведено економічне обґрунтування змін та розрахунок їх очікуваної ефективності.

1. Інвестиційна складова впровадження змін

Для реалізації запропонованих заходів необхідно передбачити витрати, які надані в таблиці 3.1:

Таблиця 3.1 - Орієнтовна структура інвестицій на впровадження змін у систему управління 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

Джерело: розроблено автором на основі проведеного аналізу.

2. Прогноз позитивного економічного ефекту від впровадження змін

З урахуванням аналізу діяльності ПРАТ «ЦГЗК» за попередні три роки, проведено розрахунок очікуваного ефекту впровадження нової моделі управління. Розрахунки здійснено з урахуванням таких припущень:

- зростання продуктивності праці — +20 – 25%;
- зниження адміністративних витрат — на 3 – 4 п.п.;
- зменшення витрат від неефективного планування та неузгодженості дій;
- збільшення прибутковості — за рахунок операційної ефективності.

Дані розрахунку наведені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Прогноз змін ключових фінансових показників ПРАТ «ЦГЗК» у результаті модернізації управління

Інформація вилучена на підставі закону України «Про інформацію» від 2 жовтня 1992 року № 2657-XII

Джерело: розроблено автором на основі проведеного аналізу.

3. Розрахунок строку окупності (Payback Period)

Виходячи з очікуваного щорічного приросту чистого прибутку (≈ 130 млн грн), інвестиції у розмірі ≈ 38 млн грн можуть бути повернуті протягом менше ніж за 1 рік. Проте враховуючи ефект, який буде проявлятися поступово (поетапне впровадження змін), реальний строк повної окупності $\approx 2,5$ роки.

Період окупності інвестицій обчислюється за формулою 3.1:

$$T = t + I_{\text{залишок}} / D_{t+1} \quad (3.1)$$

де: T – період окупності інвестицій, роки;

I – обсяг інвестицій, грн;

D_t – додатковий чистий прибуток за роками t до моменту повної окупності, грн.

Інвестиції: $I = 74$ млн грн

Додатковий прибуток по роках:

- 1-й рік: 15 млн грн
- 2-й рік: 33 млн грн
- 3-й рік: 52 млн грн

Сума за 1-й та 2-й роки: $D_1 + D_2 = 15 + 33 = 48$ млн грн

Залишок інвестицій: Ізалишок = 74 - 48 = 26 млн грн

$T = 2 + 26 / 52 = 2 + 0,5 = 2,5$ роки

Висновок: Період окупності інвестицій становить 2,5 роки.

Джерело: розроблено автором на основі стандартної методики.

4. Додаткові немонетарні вигоди

Окрім безпосереднього фінансового ефекту, модернізація управління дозволяє досягти ряд важливих нематеріальних або опосередкованих вигод:

- Зниження плинності кадрів на 10–12% завдяки мотиваційним програмам і розвитку кар'єрного росту.
- Покращення якості управлінських рішень, завдяки оперативному доступу до аналітичної інформації.
- Посилення інноваційної культури: створення корпоративного навчального середовища, активне впровадження внутрішніх ідей.
- Зміцнення іміджу підприємства в очах інвесторів, партнерів та потенційних працівників.
- Зниження ризиків завдяки автоматизованому контролю, системам зворотного зв'язку та внутрішньому аудиту.

5. Потенційні ризики впровадження змін та шляхи їх мінімізації

Таблиця 3.3 – Основні ризики при впровадженні змін та заходи їх мінімізації

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

Джерело: розроблено автором на основі проведеного аналізу.

Отже, проведене економічне обґрунтування демонструє, що реалізація заходів з модернізації системи управління ПРАТ «ЦГЗК» є доцільною, обґрунтованою та рентабельною. Інвестиції в розмірі ≈ 38 млн грн мають короткий строк окупності ($\approx 2,5$ роки), а загальний ефект від впровадження заходів дозволяє:

- підвищити чистий прибуток на понад 30%;
- зменшити адміністративні витрати;
- збільшити продуктивність праці;
- сформувати довгострокову основу для стратегічної гнучкості підприємства.

Запропоновані зміни повинні розглядатися не як разова ініціатива, а як довгострокова інвестиція у трансформацію управлінської моделі, що забезпечить конкурентну стійкість ПРАТ «ЦГЗК» на роки вперед.

Висновок до розділу 3

У третьому розділі було комплексно обґрунтовано необхідність трансформації системи управління ПРАТ «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат», запропоновано конкретні напрями змін та надано економічне обґрунтування їх доцільності. Проведений аналіз довів, що чинна модель управління характеризується надмірною централізацією, низьким рівнем цифровізації, фрагментарністю комунікацій, слабкою мотивацією персоналу та обмеженим стратегічним баченням. Такі характеристики стримують адаптивність підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища.

У відповідь на ці виклики запропоновано перейти до сучасної моделі управління, що поєднує елементи матричної структури, цифрових платформ, проєктного підходу, гнучких мотиваційних механізмів і стратегічного планування на основі BSC. Особливу увагу приділено розвитку людського капіталу та формуванню інноваційної корпоративної культури як ключовим чинникам довгострокового успіху

Економічне обґрунтування засвідчило, що реалізація змін має не лише якісний організаційний ефект, але й безпосередній вплив на фінансові показники підприємства. Зокрема, прогнозується зростання чистого прибутку на понад 30%, підвищення продуктивності праці на 24%, зниження адміністративних витрат на 25%, а також строк окупності інвестицій — близько 2,5 років. Додаткові немонетарні вигоди включають покращення кадрового клімату, зниження ризиків та зміцнення ринкової позиції підприємства.

Таким чином, модернізація управлінської системи ПРАТ «ЦГЗК» є не лише доцільною, а й стратегічно необхідною. Реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству не лише ефективно реагувати на сучасні виклики, а й закласти фундамент для стабільного та інноваційного розвитку у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах глобальної трансформації економіки, посилення конкурентного середовища, технологічного прогресу та нестабільної політико-соціальної ситуації система управління промисловими підприємствами потребує постійного вдосконалення, адаптації та інноваційного оновлення. У межах цієї кваліфікаційної роботи було здійснено комплексне дослідження системи управління ПРАТ «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат» — одного з провідних підприємств гірничодобувної галузі України — з метою виявлення її сильних і слабких сторін, визначення потенціалу розвитку та обґрунтування напрямів її модернізації.

У першому розділі роботи було розглянуто теоретичні засади управління промисловим підприємством. Детально досліджено зміст і функції управління, принципи та методи, класифіковано сучасні організаційні структури управління, особливу увагу приділено новітнім підходам — діджиталізації, адаптивним моделям, проєктному та стратегічному менеджменту. Також окреслено специфіку управління саме на промислових підприємствах, що функціонують в умовах техногенного навантаження, циклічності виробництва та високої залежності від зовнішнього середовища.

У другому розділі проведено поглиблений аналіз системи управління ПРАТ «ЦГЗК». Здійснено організаційно-структурну характеристику підприємства, описано основні елементи управління — функціональні підрозділи, розподіл повноважень, технологію прийняття рішень, а також проаналізовано економічні результати діяльності за останні роки. Виявлено низку проблем, серед яких: надмірна централізація, низька адаптивність до змін, фрагментарна цифровізація, обмеженість системи стратегічного планування та неефективна модель мотивації персоналу. SWOT-аналіз дозволив

підтвердити наявність суттєвих внутрішніх слабких сторін та зовнішніх загроз, які знижують ефективність управлінських процесів і стримують довгостроковий розвиток підприємства.

У третьому розділі на основі виявлених недоліків запропоновано конкретні напрями вдосконалення системи управління ПРАТ «ЦГЗК». До основних ініціатив віднесено:

- реструктуризацію організаційної моделі управління із переходом до гнучкої матричної структури;
- впровадження цифрових технологій, зокрема ERP-систем нового покоління, BI-аналітики, мобільних інструментів управління;
- розбудову сучасної системи мотивації персоналу, заснованої на досягненні ключових показників ефективності (KPI);
- інтеграцію стратегічного управління за допомогою системи Balanced Scorecard, стратегічних карт та стратегічного центру координації;
- удосконалення внутрішньої комунікації та підвищення якості міжпідроздільної взаємодії.

Проведене економічне обґрунтування підтвердило ефективність запропонованих змін. Інвестиції у розмірі приблизно 38 млн грн дозволяють очікувати зростання чистого прибутку підприємства до 520 млн грн, скорочення адміністративних витрат на 25%, підвищення рентабельності на понад 30% та окупність протягом приблизно 2,5 років. Окрім того, передбачаються значні немонетарні вигоди: зростання мотивації працівників, зниження плинності кадрів, покращення управлінської культури та зміцнення позицій підприємства на внутрішньому й міжнародному ринках.

Отже, на основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що модернізація системи управління на ПРАТ «ЦГЗК» є економічно доцільною, організаційно обґрунтованою та стратегічно необхідною. Вона дозволить підвищити гнучкість та ефективність

управлінських процесів, посилити конкурентоспроможність підприємства та закласти основу для його сталого розвитку в умовах глобальних викликів XXI століття.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Внутрішня звітність ПРАТ «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат» за 2021–2023 роки. – Надано під час переддипломної практики.
2. Кузьмін О.Є. Теорія і практика менеджменту. – Львів: Магнолія, 2020.
3. Балабанова І.В. Менеджмент організацій. – К.: Центр учбової літератури, 2019.
4. Поддєрьогін А.М. Управління підприємством. – К.: КНЕУ, 2021.
5. Лазоренко Л.О. Управління підприємством. – К.: Кондор, 2020.
6. Aaker D.A. Strategic Market Management. – Wiley, 2013.
7. Porter M.E. Competitive Advantage. – Free Press, 2004.
8. Dumas M., La Rosa M., Mendling J., Reijers H.A. Fundamentals of Business Process Management. – Springer, 2018.
9. Harmon P. Business Process Change: A Business Process Management Guide. – Morgan Kaufmann, 2019.
10. ArcelorMittal Кривий Ріг – офіційний сайт: <https://ukraine.arcelormittal.com>
11. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation. – Harper Business, 2003.
12. Тейлор Ф. Принципи наукового менеджменту. – К.: Основи, 2006.
13. Файоль А. Загальне і промислове управління. – К.: Наука, 2005.
14. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. – К.: Діалог, 2021. – 672 с.
15. Чернявський С.С. Менеджмент: Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2020. – 408 с.
16. Зозуляньська О.В. Стратегічне управління підприємством. – Львів: Видавництво ЛНУ ім. Івана Франка, 2019. – 320 с.
17. Методичні рекомендації до виконання кваліфікаційної роботи – Технічний університет «Метінвест Політехніка», 2024.

18. Стандарти управління якістю ISO 9001:2015. – Міжнародна організація зі стандартизації, Женева, 2015.
19. Імаї М. Кайдзен: ключ до успіху японських компаній / Масаакі Імаї ; пер. з англ. — Київ: Основи, 2008. — 240 с.
20. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. – Harvard Business Press, 1996.
21. Mintzberg H. Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management. – Free Press, 2005.
22. Davenport T.H. Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology. – Harvard Business School Press, 1993.
23. Закон України «Про управління об'єктами державної власності» від 21.09.2006 № 185-V. – [Електронний ресурс]. – <https://zakon.rada.gov.ua>
24. Звітність компанії «Метінвест» – [Офіційний сайт]: <https://metinvestholding.com>
25. ПРАТ «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат» – офіційний сайт, річна звітність та структура управління.
26. ArcelorMittal Кривий Ріг – офіційний сайт компанії, публікації про цифрову трансформацію, ESG-звіти.
27. ПАТ «Інгулецький ГЗК» – структура управління, звітність Метінвесту. PwC Ukraine. Огляд ефективності корпоративного управління у промисловості. – 2022.
28. Deloitte Ukraine. Тренди трансформації управлінських структур у гірничо-металургійному комплексі. – 2023.
29. Ковальчук О.В. Організація виробництва та управління підприємством. – Київ: Центр учбової літератури, 2020.
30. Гончаренко В.І. Корпоративне управління». – Харків: ХНЕУ, 2019.
31. Офіційна звітність ArcelorMittal Кривий Ріг, 2024 рік.
32. Metinvest. Annual Report 2023 “Steadfast” [PDF, англ.]. – Metinvest, 2024. – Режим доступу: <https://metinvestholding.com/ar2023/> – Дата звернення: 20.06.2025.

33. Metinvest. Financial & Operational Results 2023 [Электронный ресурс]. – Metinvest, 2024. – Режим доступа: <https://metinvestholding.com/en/investor/reportresults>
34. Deloitte. Tracking the trends 2024: Mining & Metals– Deloitte Global,– <https://www.deloitte.com/global/en/industries/mining-metals/about/tracking-the-trends.html>
35. Deloitte Research Center for Energy & Industrials. Promoting metals and mining sustainability – Режим доступа: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/mining-metals/sustainability-in-metals-and-mining-energy-transition.html>
36. PwC. Mine 2024: Preparing for impact [PDF/онлайн]. – PricewaterhouseCoopers, 2024. <https://www.pwc.com/gx/en/industries/energy-utilities-resources/publications/mine.html> –