

ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА»
Кафедра металургії, матеріалознавства та організації виробництва

«Допущено до захисту»
Гарант ОПП

Ірина ШКРАБАК

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

за підсумками виконання
освітньо-професійної програми
«Проектне управління змінами в
гірничо-металургійному бізнесі»
за спеціальністю 073 Менеджмент

**на тему «Оптимізація процесу прийняття управлінських рішень
при формуванні фінансової стратегії підприємства гірничо-
металургійного бізнесу»**

Керівник роботи

Лариса ШАУЛЬСЬКА

Консультант від
бази практики

Ярослав ГУСЕЙНОВ

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

Здобувач

Сергій ОСТРОВИЙ

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

Голова ЕК

Іван ГОЛТВЕНКО

Кривий Ріг 2024

ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА»

| | |
|----------------------|--|
| Факультет | гірничо-металургійний факультет |
| Кафедра | кафедра металургії, матеріалознавства та організації виробництва |
| Ступінь вищої освіти | Магістр |
| Спеціальність | 073 Менеджмент |
| ОПП | Проектне управління змінами в гірничо-металургійному бізнесі |

ЗАТВЕРДЖУЮ

Гарант ОПП

_____Ірина ШКРАБАК

«15» грудня 2023 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

Острового Сергія Олександровича

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема роботи Оптимізація процесу прийняття управлінських рішень при формуванні фінансової стратегії підприємства гірничо-металургійного бізнесу керівник роботи Шаульська Лариса Володимирівна, професор ММОВ,

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

затверджені наказом Університету від 29.08. 2023 р. №137.1/29.08.2023

2. Термін подання роботи 08.01.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи Навчальна література, методична література з спеціальних дисциплін та дипломування, науково-дослідницькі роботи з тематики менеджменту та управління, літературні джерела, технологічні інструкції, дані ТОВ «Метінвест Холдинг» м. Запоріжжя, результати власних експериментів та досліджень та ін.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань) Анотація. Зміст. Вступ. 1. Теоретичні основи розробки та прийняття управлінських рішень (1.1. Зміст та класифікація управлінських рішень, 1.2. Етапи прийняття управлінських рішень, 1.3. Методи та моделі прийняття управлінських рішень). 2. Аналіз процесу прийняття управлінських рішень в групі «Метінвест» (2.1. Характеристика групи та аналіз фінансово-господарської діяльності, 2.2. Аналіз системи прийняття рішень, 2.3. Оцінка ефективності системи прийняття управлінських рішень на прикладі формування бюджету податків та податкового консалтингу). 3. Напрямки вдосконалення системи прийняття управлінських рішень (3.1. Розробка рекомендацій щодо вдосконалення поточної системи прийняття рішень, 3.2. Оцінка ефективності оптимізованої системи прийняття управлінських рішень). 4. Охорона праці (4.1 Поняття охорони праці, 4.2. Оцінка стану управління системою охорони праці). Висновки. Перелік використаних джерел.

5. Перелік графічного (демонстраційного) матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): графічне відображення результатів розрахунків основних фінансових показників, схеми бізнес-процесів.

6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів роботи, що стосуються їх.

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта |
|--------|---|
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

7. Дата видачі завдання 05.12.2023

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів роботи | Термін виконання етапів роботи |
|-------|--|--------------------------------|
| 1 | Розділ 1. Аналіз предметної області | 25.12.2023 – 28.12.2023 |
| 2 | Розділ 2. Постановка задач автоматизації та обґрунтування запропонованої структури комп'ютерної системи управління | 25.12.2023 – 28.12.2023 |
| 3 | Розділ 3. Реалізація запропонованої системи автоматизації | 28.12.2023 – 02.01.2024 |
| 4 | Розділ 4. Економічне обґрунтування запропонованої системи автоматизації | 03.01.2024 – 07.01.2024 |
| 5 | Висновки, перелік посилань, вступ, зміст, реферат | 07.01.2024 – 08.01.2024 |
| 6 | Подання завершеної роботи. Перевірка на академічний плагіат | 08.01.2024 – 10.01.2024 |
| 7 | Остаточне оформлення роботи, презентаційного матеріалу, автореферату | 10.01.2024 – 16.01.2024 |
| 8 | Рецензування завершеної роботи. Захист | 16.01.2024 – 24.01.2024 |

Здобувач

Керівник роботи

Сергій ОСТРОВИЙ

Лариса ШАУЛЬСЬКА

РЕФЕРАТ

Островий С.О. Оптимізація процесу прийняття управлінських рішень при формуванні фінансової стратегії підприємства гірничо-металургійного бізнесу – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 Менеджмент. ОПІ «Проектне управління змінами в гірничо-металургійному бізнесі» – ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА», Кривий Ріг, 2024.

Мета роботи: пошук та обґрунтування шляхів удосконалення процесу прийняття управлінських рішень при формуванні фінансової стратегії організації.

Об'єктом дослідження є процес прийняття управлінських рішень

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні засади оптимізації процесу прийняття управлінських рішень фінансової спрямованості.

Перший розділ розкриває теорію стосовно управлінських рішень, класифікацію управлінських рішень, а також опис процесу прийняття управлінських рішень та основні етапи даного процесу.

У другому розділі розглядається система прийняття управлінських рішень на досліджуваному підприємстві та проводиться аналіз можливих «тонких» та проблемних місць, де можна покращити сам процес.

Третій розділ, враховуючи теоретичний матеріал першого розділу, а також описану систему прийняття управлінських рішень у другому розділі, надає рекомендації стосовно вдосконалення існуючої системи управлінських рішень.

Четвертий розділ описує загальний огляд поняття, що таке охорона праці та її важливості під час виробництва.

ОПТИМІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ПРИ ФОРМУВАННІ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ГІРНИЧО-МЕТАЛУРГІЙНОГО БІЗНЕСУ

Список публікацій здобувача

1. *Островий С. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ГІРНИЧО-МЕТАЛУРГІЙНОГО КОМПЛЕКСУ FERRIERA VALSIDER SPA. MININGMETALTECH 2023 – The mining and metals sector: integration of business, technology and education: International scientific conference, м. Пуза, 29.12.2023.*

ЗМІСТ

Вступ

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ ТА ПРИЙНЯТТЯ

УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ 1

1.1. Зміст та класифікація управлінських рішень 1

1.2. Етапи прийняття управлінських рішень 11

1.3. Методи та моделі прийняття управлінських рішень 16

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В

ГРУПІ «МЕТІНВЕСТ»..... 23

2.1. Характеристика Групи та аналіз фінансово-господарської діяльності. 23

2.2. Аналіз системи прийняття рішень 30

2.3. Оцінка ефективності системи прийняття управлінських рішень на прикладі формування бюджету податків та податкового консалтингу 37

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРИЙНЯТТЯ

УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ..... 48

3.1. Розробка рекомендацій щодо вдосконалення поточної системи прийняття рішень 48

3.2. Оцінка ефективності оптимізованої системи прийняття управлінських рішень 53

РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ..... 62

4.1. Поняття охорони праці 62

4.2. Оцінка стану управління системою охорони праці на підприємстві 67

ВИСНОВКИ..... 69

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 72

ВСТУП

Будь-яка організація, компанія або ж підприємство під час своєї діяльності займається розробкою, прийняттям та реалізацією управлінських рішень. Ефективність діяльності та конкурентоспроможність такої організації безпосередньо залежить від якості та своєчасності прийнятих та реалізованих управлінських рішень. Враховуючи цей фактор, розробка та якість управлінських рішень є одним з елементів визначення ефективності менеджменту організації в цілому.

З розвитком глобальної ринкової економіки та інтеграції країн в глобальний ринок з'являється необхідність впровадження певних управлінських підходів, котрі зможуть забезпечити саме ринкову конкурентоспроможність організації. Економічне середовище в умовах ринкової економіки, особливо в гірничо-металургійному секторі, є динамічним та таким, що постійно змінюється. Це зумовлює необхідність менеджерам на постійній основі проводити аналіз багатьох факторів як зовнішнього середовища, так і внутрішнього самої організації, і, враховуючи відповідні фактори, їм завжди необхідно приймати ефективні управлінські рішення на основі відповідного інструментарію та методології. В результаті, саме якість підготовки рішень, процес їх прийняття та реалізації є вирішальними чинниками, котрі безпосередньо впливають на здатність підприємства виживати на доволі нестабільному ринку та залишатися конкурентоспроможним.

У разі формулювання та реалізації керівництвом організації неточної або ж невірної стратегії, така організація ризикує втратити необхідний рівень конкурентоспроможності та в результаті опинитися в скрутному фінансовому становищі.

Керівники організацій практично кожного дня мають справу з низкою проблем, котрі вимагають прийняття рішень та оцінки ризиків, і для поліпшення цього процесу використовуються певні алгоритми дій, що і є

процесом прийняття рішень.

Враховуючи зазначене вище, актуальність теми є надзвичайно важливою, оскільки саме від процесу прийняття рішень зазвичай залежить їх ефективність, результативність і в подальшому успішність організації.

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є пошук та обґрунтування шляхів удосконалення процесу прийняття управлінських рішень при формуванні фінансової стратегії організації.

Для досягнення вказаної мети в роботі будуть вирішені наступні завдання:

- 1) визначити зміст та провести класифікацію управлінських рішень;
- 2) дослідити етапи, методи та моделі прийняття управлінських рішень;
- 3) охарактеризувати результати фінансово господарської діяльності групи в контексті реалізації фінансової стратегії;
- 4) проаналізувати чинну систему прийняття управлінських рішень;
- 5) оцінити ефективність процедури прийняття управлінських рішень;
- 6) обґрунтувати комплекс рекомендацій щодо вдосконалення системи прийняття управлінських рішень фінансової спрямованості;
- 7) систематизувати ефекти, пов'язані з оптимізацією системи прийняття управлінських рішень.

Безпосереднім об'єктом дослідження є процес прийняття управлінських рішень.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні засади оптимізації процесу прийняття управлінських рішень фінансової спрямованості.

Методи дослідження включають системний та процесний підходи, метод групування, узагальнення, аналіз та синтез, експертно-аналітичний, статистичний та нормативний методи, .

Інформаційну базу склали підручники, монографії, статті, статті, бізнес література, а також інформація отримана безпосередньо від підприємства.

Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

Перший розділ розкриває теорію стосовно управлінських рішень, класифікацію управлінських рішень, а також опис процесу прийняття управлінських рішень та основні етапи даного процесу.

У другому розділі розглядається система прийняття управлінських рішень на досліджуваному підприємстві та проводиться аналіз можливих «тонких» та проблемних місць, де можна покращити сам процес.

Третій розділ, враховуючи теоретичний матеріал першого розділу, а також описану систему прийняття управлінських рішень у другому розділі, надає рекомендації стосовно вдосконалення існуючої системи управлінських рішень.

Четвертий розділ описує загальний огляд поняття, що таке охорона праці та її важливості під час виробництва.

Висновками даної роботи є надання рекомендацій з покращення процесу прийняття управлінських рішень під час формування фінансової стратегії за допомогою більш чіткої регламентації, діджиталізації та оптимізації бізнес-процесів фінансової функції, що в свою чергу зробить процес управління більш прозорим та ефективним.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ ТА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

1.1. Зміст та класифікація управлінських рішень

Всі організації встановлюють певну мету та цілі, котрі мають бути досягнуті в результаті їх діяльності. Досягнення вже зазначених цілей та мети може бути реалізоване лише шляхом прийняття вірних управлінських рішень, поставлення коректних задач та налаштування процесу прийняття та врешті решт виконання управлінських рішень. Плануванням та управлінням діяльності організації займаються менеджери та керівники, котрі і встановлюють мету, цілі існування та діяльності організації, а також окреслюють способи досягнення поставлених задач, знаходять необхідні ресурси.

Під поняттям «прийняття управлінських рішень» можна розглядати саме процес розробки та вибору рішень. Результатом вибору є управлінське рішення встановлене органом управління щодо того, яким чином діяти для вирішення поставленої управлінської проблеми. Метою такого рішення є забезпечення впливу на організацію задля досягнення поставлених цілей.

Відповідно до Ю. Є. Петруня, Б. В. Літовченко та Т. О. Пасічника, сам процес управління включає в себе суб'єкти та об'єкти управління, котрі пов'язані між собою [1, с.10]. Варто відзначити, що будь-яке управлінське рішення приймається лише суб'єктом управління, тобто керівником певної організації, департаменту, дирекції, напрямку, групи або ж колегіальним органом, в залежності від обраних організацією органів управління. Нижче наведено загальну схему процесу управління:

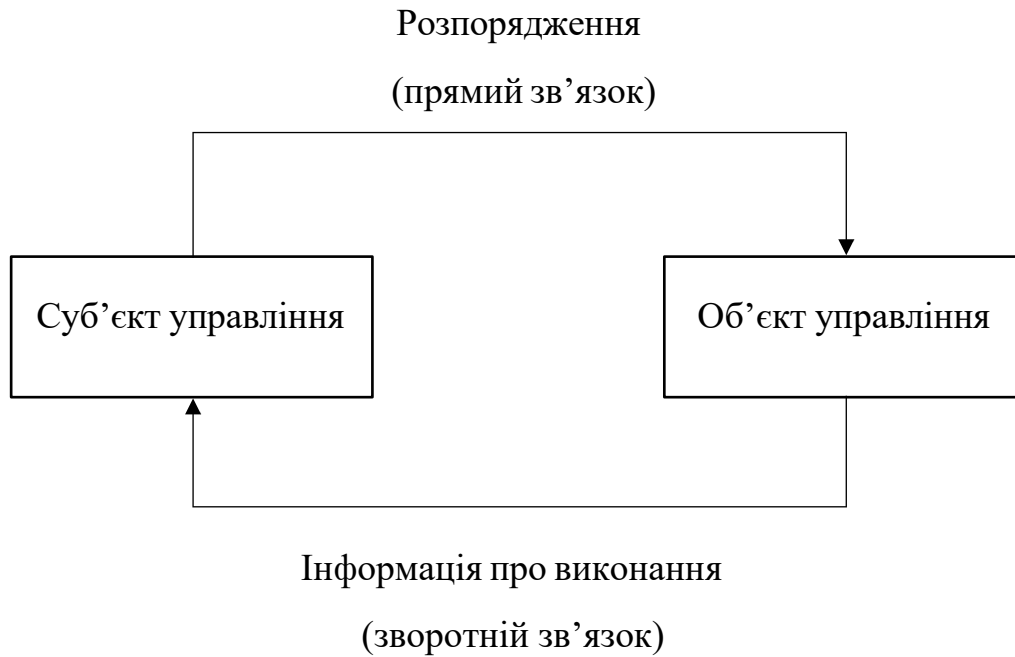


Рис. 1.1. Загальна схема процесу управління [1, с. 10].

Як бачимо на схемі, є два типи зв'язків: прямий та зворотній. Відповідно, прямий використовується з метою передачі розпоряджень та наказів об'єктові управління для подальшої їх імплементації. В той час як за допомогою зворотного зв'язку відбувається перевірка виконання поставлених задач.

Оскільки рішення є головним продуктом, котрий створюють менеджери, прийняття рішень є складовою всіх управлінських функцій. Це призводить до того, що розуміння глибинного змісту прийняття управлінських рішень є важливою складовою з точки зору розуміння процесу управління як такого.

Термін «управлінське рішення» не є синонімом слова «рішення». Кожен з нас особисто приймає безліч рішень протягом життя, в тому числі рішення стосовно того, який товар придбати, в який магазин піти, та де випити кави. Проте варто мати на увазі, що по своїй природі такі рішення не відносяться до управлінських. Як зазначала Л.Є. Соколова [2]: «Управлінське рішення є обдуманим висновком про необхідність здійснення дій або, навпаки,

утримання від них». При цьому за Фахтутдіновим «управлінське рішення – це результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування і вибору альтернативи з безлічі варіантів для досягнення конкретної мети системи управління» [3]. Управлінське рішення є результатом творчого та цілеспрямованого аналізу проблеми, а також вибору шляхів, засобів та методів вирішення такої проблеми відповідно до системи управління [4] .

За описом Ю. Є. Петруня, Б. В. Літовченко та Т. О. Пасічника [1, с.11] головними ознаками, котрі виокремлюють саме управлінські рішення є наступні:

1. Наявність цілі – рішення приймається суб'єктом управління саме з метою вирішення конкретної проблеми певної організації, а не особистих проблем.
2. Присутність наслідків – всі рішення, котрі приймаються на найвищому рівні організаційного менеджменту можуть суттєво впливати на об'єкт управління та його стан в цілому.
3. Розподіл праці – в кожній організації мають бути присутні працівники, котрі зайняті аналізом та прийняттям рішень, а також ті, хто займаються реалізацією таких рішень. Тобто знову ж таки повертаємось до суб'єкта та об'єкта у процесі прийняття рішень.
4. Професіоналізм – для прийняття відповідних рішень кожен задіяний менеджер має володіти необхідними компетенціями та знаннями, мати достатній досвід та професійні навички.

Варто також відзначити, що першопричиною будь-яких рішень є проблема, котру необхідно вирішити. Сам термін «проблема» в перекладі з грецької мови значить «питання» чи «завдання». Тобто проблемна ситуація – це обставини, котрі потребують втручання менеджера та, як наслідок, прийняття необхідного рішення для вирішення проблеми, що в результаті дасть змогу перейти об'єкту управління зі стану проблеми в нормальний або

цільовий стан, котрий буде співпадати з поставленими управлінськими цілями [1, с.11].

З метою вирішення будь-якої проблеми першим етапом є збір необхідної інформації про ситуацію та проблему. Джерелами для збору такої інформації можуть виступати як підлеглі менеджера або ж колеги по горизонталі, так і управлінці вищої ланки. В результаті буде зібрано певний пул інформації, повідомлень, інсайтів та відомостей, котрі будуть описувати проблему. Це вважається інформаційною моделлю проблемної ситуації [1, с.11].

На основі такої інформаційної моделі у керівника має сформуватися концептуальна модель, тобто особисте розуміння проблеми та її бачення. Таким чином, попередньо сформована інформаційна модель має сформуватися найбільш чітко, точно та включити всі важливі деталі проблеми, щоб менеджер зміг в повному обсязі зрозуміти проблемну ситуації, її масштаби та глибину [1, с.11].

Проблеми можна розподілити на два типи: проблеми стабілізації та проблеми розвитку.

Перший тип відноситься до ситуацій, коли зусилля необхідно спрямовувати на усунення перешкод, котрі заважають системі функціонувати в нормальному режимі. Зазвичай розв'язання такого типу проблем не призводить до зміни основних характеристик об'єкту та системи [1, с.12].

Другий тип – врегульовується рішеннями, спрямованими на покращення самої системи функціонування за рахунок вдосконалення або зміни головних характеристик об'єкту управління або способів управління таким об'єктом. Вирішення проблеми розвитку передбачає перехід системи з існуючого стану у вдосконалений або новий [1, с.12].

Під час розв'язання будь-якої проблеми необхідно звертати увагу на зміст управлінського рішення. Зміст управлінського рішення може

відноситись до економічного, правового, соціального, організаційного, технологічного і так далі, в залежності від напрямку, в якому приймається управлінське рішення [1, с.12].

Ю. Є. Петрунь, Б. В. Літовченко та Т. О. Пасічник пропонують наступний опис змісту управлінських рішень [1, с.12]:

Економічний зміст – проявляється тим, що для прийняття та розробки такого рішення необхідні фінансові витрати. Тобто такі рішення мають певну вартість виражену в грошовому еквіваленті.

Правовий – передбачає чітке дотримання та визначення правового поля, внутрішніх та зовнішніх нормативних актів.

Соціальний зміст розкривається шляхом функціонування управління персоналом, методами та інструментами впливу на суспільство, людей.

Організаційний – один з ключових змістів управлінських рішень, оскільки за допомогою цього змісту встановлюється чітка система прав та обов'язків, певна ієрархічна модель прийняття рішень, а також розподіл повноважень, відповідальності працівників та всіх учасників системи бізнес-процесів щодо виконання завдань, робіт та реалізації управлінських рішень.

Технологічний зміст полягає у забезпеченні персоналу достатніми технічними та інформаційними засобами, а також інформаційними ресурсами для розробки та втілення управлінських рішень.

По формах прийняття рішень можна виокремити декілька: міжорганізаційну, організаційну, групову та індивідуальну.

Кожне управлінське рішення має відповідати вимогам. Такими вимогами є наукова обґрунтованість, кількісна та якісна визначеність, правомірність, оптимальність, своєчасність, комплексність та гнучкість.

Розберемо кожну з них, згідно з характеристиками розглянутими у посібнику за авторства Ю. Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник [1, с.12-13]:

- Наукова обґрунтованість – управлінське рішення має формуватися з урахуванням об’єктивних закономірностей, котрі висвітлюють умови розвитку розглядуваних у проблемі процесів та явищ, в особливості в економічній сфері.
- Кількісна та якісна визначеність – результати кожного рішення можуть бути виміряні як кількісними, так і якісними показниками.
- Правомірність – управлінське рішення має відповідати чинному законодавству та внутрішнім актам та прийнятим розпорядженням організації.
- Оптимальність – рішення має відповідати економічному критерію ефективності. Або іншими словами: досягати максимального результату за найменших витрат ресурсів, як матеріальних, так і нематеріальних, в тому числі часу.
- Своєчасність – для досягнення максимального ефекту управлінські рішення мають бути прийняті у відповідному проміжку часу. За умови несвоєчасного прийняття рішення, воно може мати не лише нульовий ефект, а й взагалі призвести до втрат. В умовах ринкової економіки та невизначеності, потрібно приділяти достатньо уваги, коли саме необхідно втілювати ті, чи інші заходи.
- Комплексність – кожне управлінське рішення має враховувати ряд факторів та аспектів, в тому числі економічні, інформаційні, політичні, репутаційні і т.п.

- Гнучкість – це можливість певної мірою відкоригувати управлінське рішення, якщо у процесі його реалізації умови функціонування організації зазнали змін.

Як вже було раніше зазначено, вирішення проблем є основною складовою процесу управління. А результати управлінських рішень керівників найвищих ланок мають вплив практично на всіх працюючих в організації.

Управлінські рішення можна розглядати з різних сторін та класифікувати за різноманітними ознаками. При цьому класифікація є необхідною задля виокремлення підходів, як загальних, так і специфічних щодо розробки та реалізації рішень, а також їх оцінки. Це в результаті дає можливість підвищити якість рішень, їх ефективність, а також можливість передачі процесу управління далі, тобто спадкоємність управління. Більшість управлінських рішень можна класифікувати за наступними ознаками [5]:

Функціональне призначення – ці рішення включають координуючі, планові, регулюючі, організаційні, активізуючі, контрольні. До організаційних рішень можна віднести рішення про створення юридичної особи, розподіл службових обов'язків. Координуючі рішення зазвичай є оперативними за своїм характером і включають розподіл роботи між виконавцями. Активізуючі рішення виступають активатором процесів управління, а контролюючі, в свою чергу, необхідні для проведення контролю виконання рішень підлеглими та направлені на їх оцінку.

Характер дії – є орієнтуючі, дозволяючі, рекомендаційні, методичні, нормативні та директивні.

Найвищими органами управління зазвичай розробляються та приймаються директивні рішення, вони стосуються важливих поточних і перспективних проблем організації. Такі рішення є обов'язковими для підлеглих та органів управління нижчої ланки. Рекомендаційні рішення готуються дорадчими органами управління і за своїм характером, такі

рішення, виходячи з назви, мають рекомендаційний, тобто не обов'язковий характер. Орієнтуючі рішення в основному приймаються для нижчих рівнів управління, вони надають певний рівень свободи та за своїм характером є прогнозними.

В залежності від часу дії також можна розподілити рішення на стратегічні, тактичні та оперативні.

Стратегічні встановлюють шляхи, цілі та мету розвитку організації. в той час як тактичні спрямовані на конкретні засоби та методи виконання стратегічних рішень. Наприклад, прийняття рішення про вихід організації на міжнародні ринки є стратегічним, а от рішення стосовно впровадження певних заходів задля підвищення продуктивності праці є тактичним. Оперативні рішення зазвичай стосуються поточної ситуації і приймаються задля вирішення проблем тут і зараз.

Окрім цього, особливістю стратегічних рішень є те, що такі рішення приймає управління організації на найвищому рівні, а тактичні та оперативні рішення можуть та зазвичай приймаються на нижчих рівнях управління. По своїй природі стратегічні рішення є ініціативними, оскільки вони приймаються на найвищому рівні організації з урахування всіх зовнішніх факторів та безпосередня відповідальність за них береться на себе найвищим управлінням. Тобто управління бере на себе ініціативу щодо подальшого розвитку подій організації. В свою чергу тактичні рішення, вже залежать та впливають зі стратегічних рішень. Таким чином, тактичні рішення є більше схожими за своїм характером до припису, оскільки вносять більше конкретики у стратегічні рішення, прийняті вищим керівництвом.

Також рішення можна класифікувати за напрямом впливу на внутрішні та зовнішні.

З назви можна зрозуміти, що внутрішні рішення стосуються безпосередньо самої організації і спрямовані на покращення роботи самої

організації, оплати праці, запровадження нових підходів в управлінні, нових виробничих технологій, а також техніки. Зовнішні рішення навпаки – направляються на взаємодію організації з зовнішніми учасниками ринку та реакцію на зміни зовнішнього середовища. Такі рішення можуть стосуватися покращення конкурентоспроможності продукції, збільшення частки на ринку і т.д.

Рішення також можна класифікувати за способом прийняття та розділити на наступні групи: індивідуальні та колективні. При чому колективні рішення можна класифікувати ще далі і розбити на наступні групи: консультативні, сумісні та законодавчі (наприклад, парламентські).

Під час прийняття консультативних рішень передбачається, що відповідальна особа спершу радиться з оточенням, включати експертне середовище та підлеглих. Потім на власний розсуд, маючи вже комплексне бачення проблеми, обирає рішення, котре приймається. Сумісні рішення засновані на погодженні зі всіма задіяними учасниками і в основі лежить консенсус. Парламентські рішення базуються на згоді більшості учасників, задіяних у процесі.

Також управлінські рішення можна класифікувати за суб'єктами управління – державні, підприємницькі, рішення громадських організацій.

В залежності від строків прийняття можна виділити довгострокові рішення (5 років та більше), середньострокові (1-5 років) та короткострокові (до 1 року). Перший тип рішень має прогнозну природу, тобто такі більше про певну візію майбутнього, котра є результатом сьогодення, наявних проблем та умов функціонування організації. Такі рішення задають вектор руху, тому не завжди можуть бути доведеними до кінця в умовах мінливого ринку, тобто з плином часу можуть бути відкориговані або змінені. Середньострокові рішення є обов'язковими для втілення в життя та імплементації, адже вони вже включаються у бізнес плани організацій та програми розвитку. Такого типу

рішення безпосередньо впливають на виконання практичних кроків та заходів. Короткострокові рішення у більшості своїй включаються в накази та розпорядження керівництва організації на тактично-оперативному рівні.

Окрім цього, рішення можна класифікувати в залежності від широти охоплення на загальні та спеціальні. Загальні є більш широкими в межах організації та регулюють однакові питання, котрі відносяться до різних частин організації (наприклад, визначення робочого графіку, дати виплати заробітної плати). Спеціальні – навпаки, відносяться лише до окремої групи, підрозділу і покривають вузькі проблеми.

В залежності від визначеності рішення також можна класифікувати як запрограмовані та незапрограмовані рішення. Запрограмовані рішення частіше працюють в стандартних ситуаціях, коли є прописаний алгоритм дій. Такі рішення є найбільш доречними у стандартизованих ситуаціях. В той час як незапрограмовані рішення приймаються навпаки в нестандартних ситуаціях, такі рішення є більш творчими та під час таких рішень покладаються більше на інтегрований досвід, а також творчий потенціал менеджера щодо виходу з нестандартних ситуацій.

Управлінські рішення також можна класифікувати в залежності від сфери реалізації. Тобто це можуть бути рішення в сфері виробництва, збуду, R&D, кадрової політики, тощо.

Ю. Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник окремо виносять у класифікації рішення за психологічними особливостями суб'єкта управління [1, с.19]: врівноважені, імпульсивні, інертні, ризиковані та обережні рішення. Врівноважені будуються на основі ретельного аналізу варіантів, імпульсивні – рішення, де значне місце має емоція і такі рішення є швидкими, інертні – це прості рішення без достатнього рівня оригінальності та інноваційності та обережні рішення. Останні націлені на уникнення ризиків, зазвичай такі рішення є малоефективними.

В цілому, правильна класифікація дозволяє виявити певні закономірності рішень, в залежності від їх специфіки, що, в свою чергу, стане в нагоді управлінцям задля створення певних інформаційних систем, котрі будуть виступати орієнтирами для менеджерів та аналітиків у процесі підготовки та прийняття рішень [5]. Класифікація також дозволяє краще зрозуміти управлінську діяльність в організації на різних рівнях такої організації [1, с.19].

1.2. Етапи прийняття управлінських рішень

Прийняття будь-якого управлінського рішення розпочинається з етапу підготовки, таку підготовку рішень можна виокремити в технологію з розробки та прийняття рішення, вона складається з сукупності певних послідовних та повторюваних дій, котрі включають етапи, процедури та операції [6].

Вітчизняне та іноземне наукове товариство розглядають широкий спектр схем з процесу розробки та прийняття управлінських рішень. Всі вони відрізняються глибиною деталізації процедур, проте, якщо узагальнювати, всі запропоновані підходи виділяють основних п'ять етапів, котрі представлені на рис. 1.2. нижче.

Відповідно до підходу, запропонованому В. Приймаком, процес прийняття рішення включає наступні етапи: збір інформації про можливі проблеми; ідентифікація та визначення проблеми; формування цілей та підходів для вирішення проблеми; збір інформації; аналіз зібраної інформації; виокремлення обмежень та критеріїв вибору; генерування альтернатив; оцінка альтернатив; вибір одного рішення; погодження рішення з органами управління; виконання рішення [7].

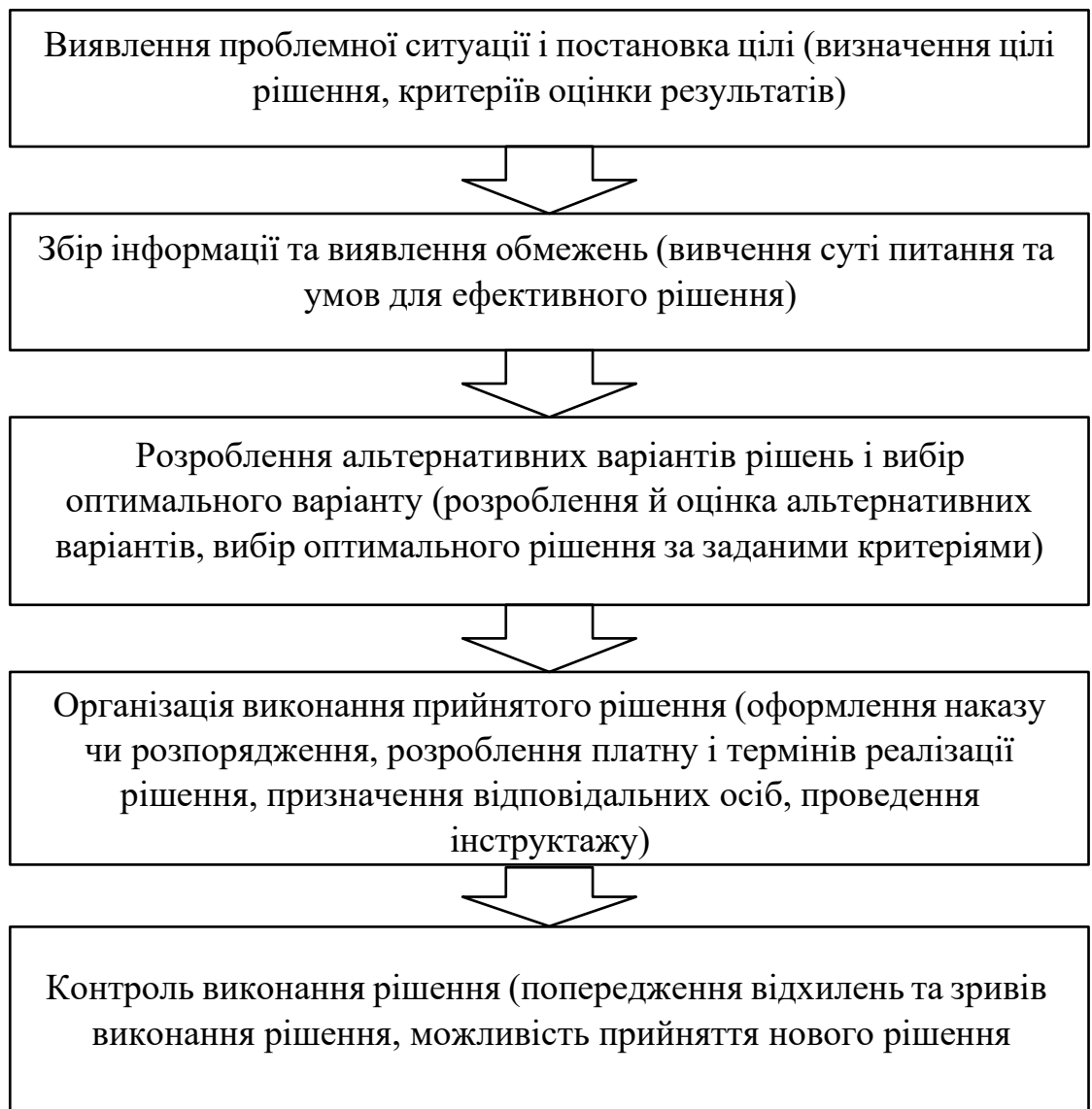


Рис. 1.2. Традиційна схема розроблення і реалізації управлінських рішень [6].

Інші ж автори, такі як А. Виноградська та О.Шканова підтримують підхід, коли процес прийняття рішення менеджером проходить дев'ять етапів: 1) знайомство з проблемою; 2) вивчення обставин та формування мети; 3) збір інформації та визначення критеріїв оцінки проектів рішення; 4) безпосередня розробка проектів рішення; 5) оцінка варіантів і обрання оптимального; 6) правове оформлення; 7) доведення до виконавців та розробка шляхів та способів виконання рішення; 8) контроль виконання; 9) підбиття підсумків виконання рішення [6,8,9].

І. Гевко виокремлює шість етапів даного процесу: 1) визначення проблеми; 2) формування цілей та стратегії для вирішення проблемної ситуації; 3) збір необхідної інформації; 4) пошук альтернатив; 5) вибір рішення; 6) виконання рішення [10].

Відповідно до підходів запропонованих Л. Батаршевою та І. Лук'яною, процес прийняття управлінських рішень складається з семи етапів: 1) визначення проблемної ситуації; 2) аналіз такої ситуації; 3) формування альтернативних рішень; 4) оцінка таких рішень за певними критеріями; 5) вибір одного рішення; 6) імплементація обраного рішення; 7) контроль імплементації рішення, оцінка його ефективності та корекція [11].

Іноземні вчені з теорії менеджменту, а саме М.Х. Мексон, М. Альберт і Ф. Хедоурі виділяють п'ять етапів процесу прийняття управлінських рішень: 1) вивчення проблеми; 2) формулювання обмежень і критерії для прийняття рішення; 3) пошук альтернатив; 4) оцінка альтернатив; та 5) кінцевий вибір [12].

Враховуючи велику кількість підходів, узагальненням поглядів вчених займались С. Мосов і О. Рублюк, та виокремили десять етапів даного процесу: збір, обробка та аналіз інформації; встановлення цілі; розробка загального рішення; прийняття загального рішення; уточнення рішення; постановка задач персоналу; розробка окремих рішень для імплементації загального рішення; організація діяльності щодо загального рішення; управління процесом виконання загального рішення; контроль [13].

З урахуванням описаних вище підходів та етапів, маємо можливість узагальнити підходи та можна виділити наступні етапи розробки та прийняття рішень:

- 1) збір інформації
- 2) виділення проблеми та причин, чому така проблема з'явилася
- 3) розробка системи оцінки

- 4) аналіз ситуації
- 5) розробка прогнозу розвитку ситуації в майбутньому
- 6) розробка альтернативних рішень
- 7) розробка сценаріїв розвитку ситуації
- 8) експертний аналіз розглянутих варіантів подальших кроків
- 9) колективна експертна оцінка
- 10) ухвалення рішення
- 11) контроль та оцінка виконання рішення

Далі варто зазначити зміст кожного етапу в деталях. Так, перші п'ять етапів: збір інформації про можливі проблеми; виокремлення проблемної ситуації та першопричин її виникнення; розробка системи оцінення; діагностика ситуації; та розроблення прогнозу розвитку ситуації є підготовчими кроками до розробки самого рішення. Під час вказаних етапів у процесі прийняття рішення відбувається отримання та обробка інформації, її аналіз, аналіз кількісних та якісних характеристик для подальшого розроблення ефективного рішення [6].

Пошук декількох рішень може здійснюватись як напряму, так і за допомогою певних експертних процедур. Такі процедури можуть включати певний тип організації процесу та проведення експертних заходів з використанням різних методів вирішення проблем, наприклад, з використанням методу «мозкового штурму». Під час розробки декількох варіантів управлінських рішень, з котрих буде обране найефективніше, у повній мірі потрібно використовувати інформацію про проблему, а також результати отримані під час аналізу і оцінки отриманої інформації, в тому числі результати отримані під час прогнозування результатів відповідного рішення [6].

Після того, як були згенеровані можливі варіанти управлінських рішень, які можуть бути представлені як у вигляді ідей та концепцій, або ж певної послідовності дій та способів імплементації рішень, їх потрібно

проаналізувати та порівняти для відкидання тих, котрі є неефективними. Під час відсіювання можливих варіантів рішень важливим є відсутність дублювання і при цьому збереження повноти альтернативних варіантів. Адже список можливих рішень повинен бути в достатній мірі повним, щоб включити всі можливі конкурентоспроможні варіанти, і не також надмірним, щоб не ускладнювати та не затягувати процес вибору одного варіанту [6].

На наступному кроці відбувається розробка сценаріїв, по яким може розвиватися ситуація. Головним завданням під час даного етапу є виокремлення характеристик, котрі описують проблему, а також напрямки її подальшого розвитку, включаючи альтернативні можливі тенденції її подальшого розвитку. Розробка зазначених сценаріїв зазвичай відбувається за допомогою ситуаційного аналізу та експертної оцінки. Це в результаті робить можливим аналіз кількісної та якісної інформації [6].

Етап експертної оцінки вже проводиться на основі отриманої інформації під час попередніх кроків. При цьому, певні варіанти можуть бути повернуті на доопрацювання на один із попередніх етапів. Важливим моментом перед переходом до експертної оцінки є створення певної системи оцінки альтернатив, щоб адекватно порівнювати запропоновані альтернативи [6,7,10].

Даний етап дає можливість оцінити реалізованість альтернативних варіантів і імовірність досягнення за допомогою проаналізованих рішень досягти поставлені цілі. Експертна оцінка також дає можливість порівняти варіанти і зробити певний рейтинг на основі оціночної системи за рівнями очікуваних результатів по досягненню поставленої цілі, вартості досягнення такої цілі та подальшими сценаріями розвитку ситуації [6].

В разі прийняття важливих управлінських рішень доцільно також прибігати до колективних експертиз, адже вони дадуть змогу отримати кращу

обґрунтованість та покрити всі можливі аспекти рішення, що в результаті дасть можливість обрати найбільш ефективне рішення з найменшими ризиками. В деяких випадках формується експертний комітет, або експертна група, комісія, учасниками котрої є фахівці різних задіяних у проблемі напрямків, досвідчені експерти в своїх сферах. Такі угруповання забезпечують кращий рівень взаємодії всіх зацікавлених сторін у вирішенні проблеми. І при цьому індивідуальні експертні оцінки обробляються окремо і виконується за відповідними визначеними алгоритмами. Задля порівняння альтернатив зазвичай використовується оціночна система, котра є доречною під час оцінювання за багатьма критеріями. Більш того, розробка такої системи оцінки може бути передбачено в самому процесі експертизи. Колективна експертиза є одним з обов'язкових інструментів під час прийняття важливих та вагомих управлінських рішень [6].

Наступним етапом є прийняття рішення. На даному етапі обирається найкраща альтернатива з усіх запропонованих та оцінених на попередніх етапах. Найкращим вважається той варіант, котрий забезпечує максимальний результат за мінімальних витрат наявних ресурсів (фінансових, трудових, часових і т.п.).

Останнім етапом є етап контролю та оцінки імплементації рішення. Даний етап характеризується аналізом процесу виконання та можливих відхилень, що дозволяє своєчасно внести певні правки до підходів виконання рішень, щоб в результаті реалізувати обране рішення в повній мірі [6]. На етапі контролю встановлюється зворотній зв'язок, як вже було зазначено в попередньому розділі.

1.3. Методи та моделі прийняття управлінських рішень

За загальними підходами, методи прийняття управлінських рішень можна розрізнити за наступними характеристиками: суб'єктом прийняття

рішень, способом формування вирішального правила оптимізації, а також кількістю та якістю доступної інформації [14].

За суб'єктами методи розділяються на два типи: колективні та індивідуальні [15].

Колективні методи прийняття рішень включають в себе колективну обробку рішення, обговорення проблеми, котра потребує прийняття управлінського рішення. В результаті отримується рішення, котре відображає спільну думку учасників процесу прийняття такого рішення. Індивідуальний метод передбачає прийняття рішення одноосібно [14].

Зазвичай колективні методи дають змогу згенерувати більшу кількість можливих варіантів управлінських рішень. Такого типу рішення мають кращий вплив з точки зору мотивації персоналу та прийняття персоналом таких рішень. Вони є якіснішими за рахунок використання в процесі прийняття рішення більшої кількості інформації та знань задіяної групи людей до процесу прийняття рішення. При цьому у колективних рішеннях є і очевидні мінуси, такі як довший час на їх прийняття, оскільки процес обговорення можливих альтернативних варіантів вимагає більшого часу, у порівнянні з одноосібним прийняттям рішення. Окрім цього, рішення прийняті колективно можуть бути компромісними, що в свою чергу є перешкодою у прийнятті оптимального рішення, оскільки воно може відображати позицію найбільш активної частини задіяних у рішенні осіб, а не найбільш компетентної, що в результаті впливає на ефективність прийнятого рішення з точки зору організації.

Індивідуальні методи ж повністю покладаються на керівника. В разі використання індивідуального методу рішення в повній мірі залежить від компетенцій та якостей менеджера, включаючи психологічні особливості, такі як прийняття ризику, інертність або імпульсивність. Проте головним плюсом

є час, котрий необхідний на прийняття рішення, котрий зазвичай в рази менший, якщо порівнювати з колективним методом.

Також методи прийняття рішень поділяються на однокрокові та багатокрокові [16]. Під час використання перших рішення приймаються за один етап на підставі встановленого правила оптимізації, відповідно до котрого одразу обирається ефективна альтернатива. В той час як багатокрокові методи передбачають поетапний підхід до прийняття рішення (відповідно до поетапного розгляду у попередньому розділі).

З урахуванням способу формування вирішального правила оптимізації, методи можна розподіляти на евристичні та аксіоматичні [16].

До відомих евристичних методів відноситься метод Делфі, котрий базується на багато етапному опитуванні експертів. Особливою рисою даного методу є багаторазовість процедури експертизи, допоки думки експертів не будуть узгоджені. Окрім даного методу, до евристичного типу методів відносяться методи «мозкового штурму», ключових питань, вільних асоціацій, аналогії та інверсії [15].

Основними перевагами евристичних методів є їх простота, швидкість вибору конкурентоспроможних альтернатив, а також відсутність необхідності високого рівня спеціальних знань у особи, котра приймає рішення.

В той же час до недоліків варто віднести складність обрання оптимального рішення, доволі суб'єктивний характер та неоднозначність способів компіляції та виокремлення проаналізованих показників [15].

Задля вирішення недоліків евристичних методів науковцями були запропоновані аксіоматичні методи. Такі методи припускають створення вирішального правила оптимізації через попереднє висування декількох аксіом з подальшою перевіркою їх справедливості. На основі такої перевірки робиться висновок про вид та параметри функції корисності, котре

закладається у вирішальне правило оптимізації для вибору найкращих варіантів рішень [16].

В залежності від доступної інформації, її кількості та якості, можна виокремити формалізовані (кількісні) та неформалізовані (якісні, евристичні) методи [10, 17].

Основними рисами формалізованих методів є використання логічних суджень, доказів та вибір найкращого рішення з використанням математично-статистичного апарату. Неформалізовані ж методи включають пошук альтернатив та базування на аналітичних здібностях управлінця, його досвіду та інтуїції. До такого типу відносять і експертні методи [18]. Формалізовані методи можуть поділятися на логіко-формалізовані та теоретико-ігрові методи [1, 10].

Зазвичай логіко-формалізовані методи пропонується використовувати для прийняття рішень на етапі генерації ідей, оцінки та вибору альтернатив [1,10]. За даним підходом управлінське рішення з'являється в результаті логічно вибудованого процесу і приймається на основі обробки великого об'єму даних. Такі методи в більшості випадків є доволі трудомісткими і дозволяють генерувати та приймати ефективні управлінські рішення з достатнім рівнем обґрунтування.

До логіко-формалізованих методів можна віднести наступні: метод системного аналізу, методи економічного аналізу, дерево рішень та матрицю оцінки наслідків реалізації рішення [1,10].

Кожен з методів включає постановлення цілі управлінського рішення, пошук альтернатив, виокремлення обмежень та аналіз імовірних наслідків рішень. Найчастіше ці підходи використовуються під час формалізованих завдань.

Теоретико-ігрові методи виокремлюються тим, що головною їх ознакою є ігрова форма для аналізу проблеми та в результаті формування

управлінських рішень [1]. Найбільш відомими теоретико-ігровими методами є метод сценаріїв, котрий допускає знаходження певної логіки у подіях минулого для розробки на їх підставі прогнозів. І наступним кроком за цим методом є вибір найімовірнішого прогнозу із запропонованих для досягнення поставленої мети. Такі методи користуються популярністю для розробки рішень, коли присутній значний рівень невизначеності або ризику.

За підходами розглянутими Д. Дерлоу [19] можна виділити три групи методів: загальні інструменти, інструменти формування пріоритетів та інструменти аналізу.

Загальні інструменти включають такі методи як дерево рішень, блок-схеми, уявні схеми, процес складання карт та діаграму Ісікави. До інструментів формування пріоритетів Д. Дерлоу відносить метод ABC, кольорове кодування та метод Делфі. Ці методи дозволяють виділити пріоритетність завдань (ABC), а також розподілити операції, що виконуються на персональні або колективні, стандартизовані або творчі (кольорове кодування), або досягти консенсусу у експертних думках (Делфі). До інструментів аналізу автор відносить SWOT аналіз, п'ять конкурентних сил Портера, BCG матрицю, Shell та ін. Такі інструменти використовуються задля проведення аналізу та вибору раціонального рішення [19].

Загалом методи та моделі прийняття рішень можна представити у вигляді, як це зробив Сокурєнко І. проаналізувавши більшість методів та створивши узагальнену таблицю:

Таблиця 1.3. Фасетна класифікація методів прийняття управлінських рішень

| Класифікаційна ознака | Класифікаційна група методів прийняття управлінських рішень | Види методів прийняття управлінських рішень |
|---------------------------------|--|--|
| 1 | 2 | 3 |
| 1) Вид проблеми, що вирішується | Евристичні | Метод Делфі, розробки сценаріїв |

| | | |
|---|---|---|
| | Логічні | Дерево рішень, ранжування |
| | Математичні | Балансовий, аналіз чутливості, СVP-аналіз |
| 2. Умови прийняття рішення | Умови визначеності | Граничний аналіз, лінійне програмування, приросний аналіз прибутку |
| | Умови розвитку | Матриця рішень або платіжна, статистичні методи з використанням критерія математичного очікування, крива ризиків, дерево рішень |
| | Умови невизначеності | Матричні методи з використанням критерії Вальда, Гурвиця, Сейвиджа або Лапласа |
| 3. Цикл управління, в якому приймається рішення | методи прийняття стратегічних рішень | Аналогії, розробка сценаріїв, метод Делфі, мозковий штурм, дерево рішень, портфельний аналіз |
| | Методи прийняття поточних рішень | Ранжування, балансовий метод, нормативний, пофакторний, АВС аналіз |
| | Методи прийняття оперативних рішень | Економіко-математичні методи |
| 4. Базовий засновок прийняття рішення | Інтуїтивні методи | Інтерв'ю, побудова сценаріїв, експертна оцінка |
| | Методи засновані на судженнях | Аналогії, ранжування |
| | Методи засновані на раціональних процедурах | Дерево рішень, матричний аналіз |
| 5. Характер використання | Загальні | Ранжування, дерево рішень, метод АВС |
| | Спеціальні | Методи сегментування ринку, метод Ардалана розміщення виробничих потужностей, метод «першого часу» складання робочих графіків |
| 6. Функціональна сфера діяльності | Маркетинг | Метод ціноутворення, сегментування |
| | Операційна діяльність | Метод Ардалана розміщення виробничих |

| | | |
|--------------------------------|-----------------------|--|
| | | потужностей, метод «першого часу» складання робочих графіків |
| | Управління якістю | Метод розгортання функції якості, методи контролю якості |
| | Управління персоналом | Методи відбору кадрів |
| | Управління фінансами | Дерево рішень, балансовий метод |
| 7. Спосіб формалізації рішення | Аналітичні | СVP-аналіз, методи лінійної оптимізації |
| | Графічні | Дерево рішень, сітьовий граф |

Джерело: [14]

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ГРУПІ «МЕТІНВЕСТ»

2.1. Характеристика Групи та аналіз фінансово-господарської діяльності

«Метінвест» (далі по тексту також «Група») – вертикально інтегрована гірничо-металургійна група. До Групи входять гірничо-металургійні активи в Україні, ЄС, Великобританії та США, які доповнюються глобальною мережею офісів з продажів. Група управляє повним виробничим ланцюгом, від видобутку залізної руди та вугілля до виробництва напівфабрикатів і готової продукції зі сталі.

Сталева продукція, залізна руда, кокс і вугілля реалізуються як на ринку України, так і в усьому світі через власну торгову мережу Групи, яка складається з понад 40 представництв у всіх ключових регіонах світу.

Основними акціонерами «Метінвест» є група XXXXXXXXXX та XXXXXXXXXX, котрі управляють компанією на партнерських засадах (рис. 2.1).

Інформацію видалено на підставі закону України «Про інформацію» від 2 жовтня 1992 року № 2657-ХІІ (зі змінами і доповненнями)

Рис.2.1: структура власності Групою

Джерело: складено на основі даних фінансової звітності [33].

Серед ключових цілей Групи – підвищення операційної ефективності та досягнення найкращих практик у виробництві сталі, збільшення виробничих потужностей шляхом органічного зростання та використання вибіркових можливостей розширення, встановлення та сталості культури постійного вдосконалення, а також побудови довгострокових відносин із клієнтами, надаючи при цьому високоякісне обслуговування клієнтам по всьому світу.

Група створила систему корпоративного управління, розроблену для забезпечення ефективного керівництва, і постійно працює над тим, щоб її практики відповідали сучасним міжнародним підходам. Структура корпоративного управління складається з Загальних зборів акціонерів, Спостережної ради та Правління. На рівні Групи виконавча команда підтримує діяльність за допомогою відповідних дирекцій, включаючи операційну, фінансову, комерційну та ін.

Оперативне управління активами Групи здійснюється на рівні керівної компанії – ТОВ «Метінвест Холдинг». Всі стратегічні та інвестиційні рішення приймаються на рівні холдингової компанії Metinvest B.V., зареєстрованої в Нідерландах.

Групу було створено у 2006 році. І поступово протягом всієї своєї історії Група розширялася купуючи нові активи як на території України, так і за кордоном.

В результаті, станом на 2021 рік Група займала перше місце за рейтингом Forbes 100 найбільших приватних компаній України [20] і увійшла до десяти найбільших світових компаній з видобутку залізної руди [21]. Загальна кількість працівників становить більше 70 000.

У 2019 році компанія зіштовхнулася з кризою падіння цін на сталь та основні товарні групи, що призвело до скорочення адмінперсоналу на 30% і

також скорочення програми капітальних інвестицій на 25-35%. У 2019 році ціни на сталь скоротилися до мінімуму 2016 року [20].

Загалом, оскільки Група залежить від світової ринкової кон'юнктури, у 2019 році металургійні підрозділи згенерували XXXXXXXX, і в результаті EBITDA скоротилася на XXXXXX млрд дол. США. Така ж тенденція зберігалася і у першій половині 2020 року, що призвело до подальшого скорочення показників, а саме EBITDA XXXXXXXXXXXXXXXX, склавши вже XXXXX дол. США. Разом з цим також виручка XXXXXXXXXXXX дол. США [20].

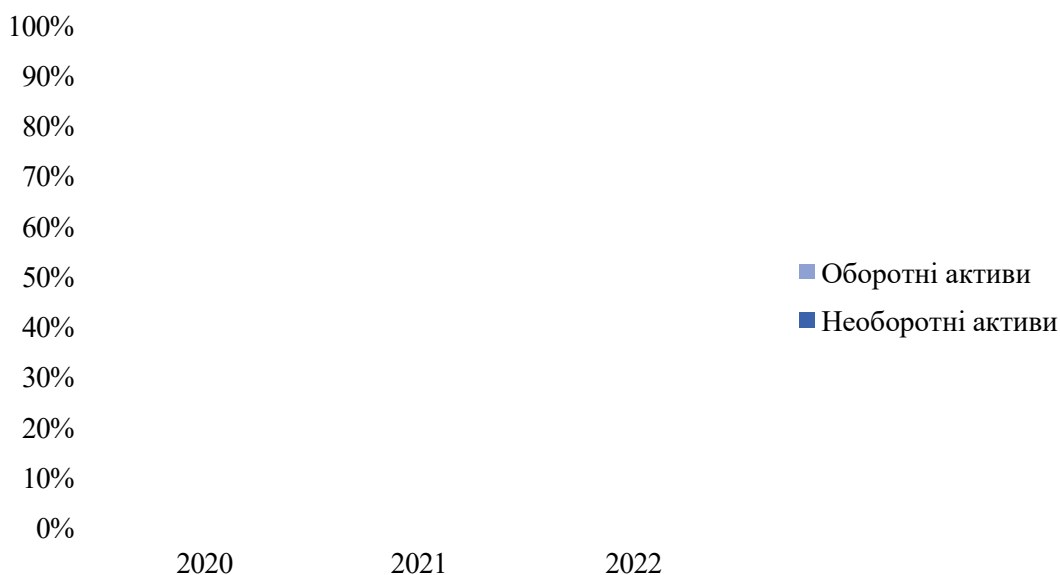
Проте у 2021 році спостерігалися рекордні світові ціни на залізну руду та сталь, що дозволило Групі розширювати експансію без значної економії на витратах. Таким чином, у 2021 році за XXXXXXXX дол. США було поглинуто XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX, котрий є одним з п'яти найбільших підприємств металургійної промисловості в Україні. Цей завод виступив альтернативою втраченим Єнакіївському та Маїївському заводам, контроль над якими було втрачено у 2017 році після початку першої фази російсько-української війни. Також у 2021 році до складу Групи увійшла Покровська вугільна група, котра є найбільшим виробником коксівного вугілля в Україні. У наслідок поглинання у березні 2021 року виробництво вугільного концентрату зросло на 76% [20].

Таким чином, рекордні ціни на руду та метал 2021 році стали основою для рекордних фінансових показників Групи за всю її історію. Дохід компанії зріс на XXXX і становив XXXXXXXX дол. США, а EBITDA у XXXX рази до XXXXXX дол. США [20].

Втім з початком 2022 року, а саме, після повномасштабного вторгнення Росії, Групою було втрачено дві третіх доходу. Ситуація погіршилась втратою контролю над маріупольською площадкою Групи, а саме, над двома найбільшими заводами – «Азовсталь» та ММК імені Ілліча. Додатково

погіршила ситуацію блокада морських портів. Використання західних прикордонних переходів збільшило вартість логістики та час по доставці товарів втричі. В результаті Групі навіть довелося на певний час припинити експорт залізної руди та зупинити гірничозбагачувальні комбінати. Проте працювали підприємства, що виробляти окатки, котрі є більш маржинальними.

Задля порятунку ситуації компанією було розглянуто подальшу експансію. Тобто можливе придбання вже існуючих європейських металургійних заводів або ж будівництво нових, що частково дозволить компенсувати втрату активів маріупольської площадки та завантажити достатньою кількістю замовлень гірничозбагачувальні комбінати Групи. При цьому, протягом 2021 року було придбано склади у Польщі, Болгарії та розглядався варіант відкриття складу на території Румунії [20]. За даними консолідованої фінансової звітності холдингу Групи представимо динаміку структури активу балансу Групи протягом 2020-2022 років.

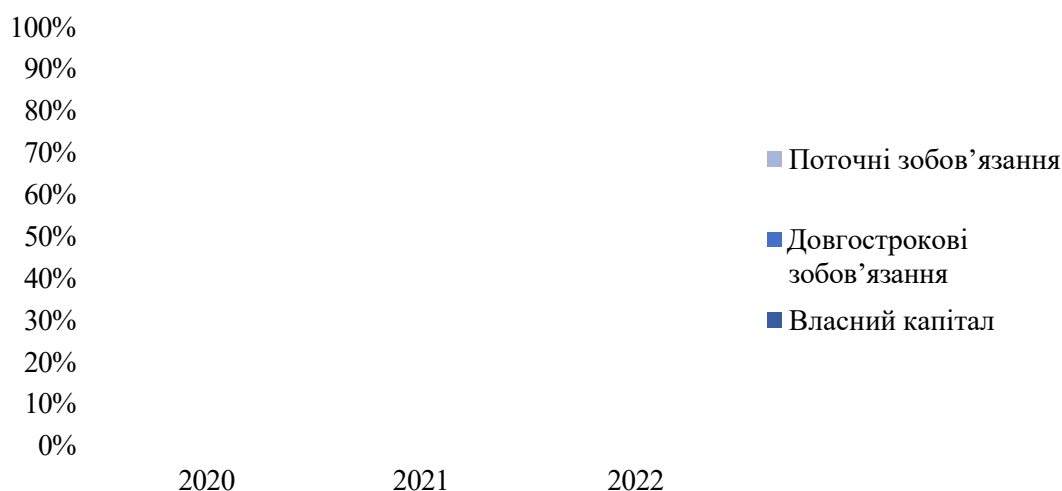


Інформацію вилучено на підставі закону України «Про інформацію» від 2 жовтня 1992 року № 2657-ХІІ (зі змінами і доповненнями)

Рис. 2.2 Структура активу балансу Metinvest B.V. за 2020-2022 роки

Джерело: складено на основі даних фінансової звітності [33].

Також за даними звітності було проаналізовано динаміку структури пасиву балансу за 2020-2022 роки.



Інформацію вилучено на підставі закону України «Про інформацію» від 2 жовтня 1992 року № 2657-ХІІ (зі змінами і доповненнями)

Рис. 2.1. Структура пасиву балансу Metinvest B.V. за 2020-2022 роки
Джерело: складено на основі даних фінансової звітності [33].

Протягом досліджуваного періоду можемо відмітити зменшення питомої ваги власного капіталу із ХХХХ% (у 2020 році) до ХХХХ% (у 2022 році). При цьому спостерігається збільшення частки поточних зобов'язань, яка протягом періоду 2020-2022 років збільшилася на ХХХХ% і досягла рівня у ХХХХ% у 2022 році.

Проаналізувавши звітність, також наводимо нижче інформацію стосовно динаміки чистих активів та робочого капіталу:

Інформацію вилучено на підставі закону України «Про інформацію» від 2 жовтня 1992 року № 2657-ХІІ (зі змінами і доповненнями)

Рис. 2.3. Сума чистих активів та робочого капіталу Групи за 2020-2022 роки

Джерело: складено на основі даних фінансової звітності [33].

Таким чином, сума чистих активів Групи у 2022 році в порівнянні із 2020 роком зменшилась на 3,4 млн дол. США, або на 55,81%. При цьому значення робочого капіталу на початку 2020 року була нижчою за показники, котрі були під час війни 2022 року (на 3,5 млрд дол. США).

Нижче на Рис. 2.4 також наведено динаміку доходів та прибутків Групи (млрд дол. США):

Інформацію вилучено на підставі закону України «Про інформацію» від 2 жовтня 1992 року № 2657-ХІІ (зі змінами і доповненнями)

Рис. 2.4. Динаміка доходів та прибутків за 2020-2022 роки
Джерело: складено на основі даних фінансової звітності [33].

Як бачимо з графіку, 2022 рік був найбільш збитковим для Групи з розглянутого періоду. Проте, не дивлячись на це, Група змогла зберегти фінансову стійкість та платоспроможність, що доводиться основними показниками, що наведені на Рис. 2.5.

На Рис. 2.5 представлено динаміку розрахованих показників фінансової стійкості та платоспроможності:

Інформацію вилучено на підставі закону України «Про інформацію» від 2 жовтня 1992 року № 2657-ХІІ (зі змінами і доповненнями)

Рис. 2.5. Динаміка показників ліквідності та платоспроможності за
2020-2022 роки

Джерело: складено на основі даних фінансової звітності [33].

Як видно з наведеного графіку, Група, не дивлячись на війну, збитки 2022 року, втрату частини активів, порушення логістичних зв'язків, а також ланцюгів поставок не зазнала значних втрат у стійкості та платоспроможності. При цьому деякі показники є навіть вищими за показники від 2020 року, такі як коефіцієнти покриття, які відображають достатність оборотних коштів для погашення боргів Групи.

З наведених даних можна зробити висновок, про успішність фінансової стратегії, а також та її успішне впровадження менеджментом Групи. Окрім цього, фінансова стратегія та управління Групи є доволі гнучкими, адже навіть у кризових ситуаціях, таких як раптовий повномасштабний напад агресора на країну, де зосереджена основна частка активів, та тривалий стан невизначеності щодо війни, основні показники фінансової стійкості та платоспроможності залишились на прийнятному рівні. Це дозволило не лише втриматись на ринку, а й надалі продовжувати експансію, як було заплановано менеджментом в плані купівлі, побудови нових активів та розширення частки Групи на іноземних ринках збуту.

2.2. Аналіз системи прийняття рішень

Система прийняття рішень Групи передбачає декілька рівнів управління, як було зазначено у попередньому підрозділі. Корпоративне управління включає загальні збори акціонерів, наглядову раду та раду директорів. Стратегічні рішення приймаються на рівні основної холдингової компанії, зареєстрованої в Нідерландах – Metinvest B.V.

На рівні Metinvest B.V. створено наглядову раду, котра є дорадчим органом, проте без її участі не приймаються жодні стратегічні рішення. До наглядової входить одинадцять учасників – це представники обох акціонерів Групи, а також незалежні експерти зі сфери металургії, економіки та фінансів [22].

Наглядова рада розглядає відповідні питання на комітетах, таких як комітет із призначень, комітет зі стратегії та інвестицій, комітет з промислової безпеки, охорони праці та екології, а також комітет з аудиту та фінансів [22].

Керівництво Групою відбувається на основі певних принципів управління, прийнятих керівництвом [23]: «Metinvest розвиває власну систему корпоративного управління відповідно до найкращих світових практик. Ми прагнемо підтримувати високий рівень корпоративного управління та прозорість своєї діяльності».

Загальна система принципів передбачає дев'ять основних постулатів, перерахованих нижче у Таблиці 2.1.:

Таблиця 2.1. Основні принципи управління Групою та їх загальна характеристика

| Принцип | Опис |
|-------------------------|---|
| 1. Спеціалізація | Повна концентрація на основній компетенції – стратегічне управління гірничо-металургійним комплексом, що підвищує ефективність Групи та інвестиційну привабливість. |

| | |
|---|---|
| 2. Вертикальна інтеграція | Повний контроль всіх етапів створення вартості, що забезпечує стабільність та стійкість змін на ринку. |
| 3. Єдине стратегічне управління | Єдине та послідовне планування, а також управління всіма активами Групи, що дає змогу досягати стабільного росту акціонерної вартості Групи. |
| 4. Централізація | Відбувається централізоване управління активами групи, що дає змогу оптимізації управлінських витрат, уніфікації бізнес-процесів та технологій, а також підвищення ефективності бізнесу в цілому. |
| 5. Зростання та інвестиції | Інвестиції в розвиток, запровадження ефективних технологій у виробництві та управлінні, що дозволяє покращувати конкурентоздатність Групи на міжнародному ринку. |
| 6. Упровадження найкращих світових практик | Постійне вивчення світового досвіду та ретельне обрання найбільш ефективних технологій – управлінських, виробничих та інформаційних, що дозволяє на постійній основі максимізувати ефективність. |
| 7. Синтез традицій та інновацій | Збереження найкращих традицій металургійного бізнесу та професіоналізму з постійним збагаченням їх найновітнішими знаннями та технологіями. |
| 8. Установка на лідерство | Постійне покращення роботи на всіх рівнях Групи та у всіх напрямках діяльності: якість, менеджмент, продуктивність, якість продукції, контроль над витратами, умови праці, ефективність бізнес-процесів та охорони довкілля. Це дозволяє досягати максимально можливого результату. |
| 9. Особисте ставлення до справи | Основою корпоративної культури Групи є особисте небайдухе ставлення до спільної справи. |

Джерело: [23].

Оперативне управління активами та підготовка основних стратегічних рішень здійснюється на рівні ТОВ «Метінвест Холдинг». Управлінська структура складається з декількох дирекцій та комітетів.

Рішення приймаються колективно разом з генеральним директором, про що буде йтися далі на прикладі прийняття рішень фінансової дирекції.

Загалом система управління включає наступні основні дирекції за напрямками: комерційна дирекція, фінансова дирекція, операційна дирекція, дирекція з внутрішнього аудиту, дирекція по правовому забезпеченню, дирекція служби безпеки, дирекція інформаційних технологій, дирекція з технічного розвитку, дирекція зі сталого розвитку та взаємовідносин з персоналом, а також проектних офіс генерального директора.

Лідером у розробці та впровадженні фінансової стратегії є фінансова дирекція. Фінансова дирекція має наступну структуру:

Інформацію вилучено на підставі закону України «Про інформацію» від 2 жовтня 1992 року № 2657-ХІІ (зі змінами і доповненнями)

Рис. 2.5. Узагальнена структура фінансової дирекції
Джерело: складено автором на основі отриманої інформації від підприємства

Таким чином, керуючим фінансовою дирекцією є фінансовий директор, котрому підпорядковуються керівники та департаментами за різними напрямками функціонування фінансової дирекції, такі як: департамент контролінгу українських активів та управління податками, керівних по фінансам не українських активів, департамент по управлінню фінансами, відділ кредитного менеджменту, директор по управлінню ліквідністю, а також директори по фінансовому контролю.

Кожен з напрямків діяльності має подальшу розгалужену структуру, котра детальніше представлена на Рис. 2.5.

Стосовно функціоналу кожного напрямку:

- 1) Департамент контролінгу українських активів та управління податками слідкує за фінансовим станом підприємств Групи, котрі розташовані в Україні, в тому числі: здійснюється контроль постійних витрат, включаючи зарплати, ремонти, соціальні ініціативи і т.п. Окрім цього, департамент відповідальний за податкову звітність, аналіз податкових наслідків та ризиків, а також їх менеджмент по всій Групі, не обмежуючись лише українськими підприємствами.
- 2) Керівник фінансами не українських активів є головним фінансовим контролером активів Групи, котрі зареєстровані в іноземних юрисдикціях, таких як Італія, Швейцарія, Великобританія, Болгарія, США, Іспанія та інші. В функціонал також входить кредитний менеджмент зазначених компаній, співпраця з банками. Окрім цього, керівник фінансами не українських активів відповідальний за фінансову звітність, як окрему по кожному активу, так і консолідовану.

- 3) Департамент управління фінансами здійснює свою роботу у сфері страхування, залучення коштів, а також роботи з інвесторами. Департамент, поміж іншого, відповідає за проходження всіх процедур КҮС (знай свого клієнта) з банками та іншими структурами, котрі надають фінансування Групі.
- 4) Відділ кредитного менеджменту в основі своєї діяльності займається узгодженням та контролем платежів по кредитах, а також відслідковує виконання та дотримання умов кредитних контрактів.
- 5) Директор по управлінню ліквідністю безпосередньо задіяний в управлінні коштами та залишками на банківських рахунках Групи. Здійснює планування та контроль за здійсненням платежів, управляє ліквідністю Групи.
- 6) Директори по фінансовому контролю – є три директори по фінансовому контролю, котрі виступають бізнес-партнерами від фінансової дирекції у інших дирекціях Групи, в тому числі у операційній та комерційних дирекціях. Директори по фінансовому контролю здійснюють нагляд, щоб інші дирекції дотримувались прийнятих бізнес планів, виконували показники по економії, а також контроль за усіма питаннями, що пов'язані з фінансами. В тому числі здійснюється контроль за дебіторською заборгованістю, робочим капіталом та взаємовідносинами з контрагентами.

Головним інструментом в управлінні Групою в сфері фінансів, котрий використовується фінансовою дирекцією, є бюджетний комітет, що скликається на щотижневій основі.

Фінансовий комітет скликається на рівні топ-менеджменту ТОВ «Метінвест Холдинг», до складу комітету входять практично всі дирекції, окрім юридичного напрямку та напрямку по роботі з персоналом. Генеральний

директор також є постійним учасником комітету. Від фінансової дирекції представлені всі департаменти та директори по фінансовому контролю.

На бюджетний комітет щотижня готується презентація з основними показниками компаній Групи, відслідковується EBITDA за місяць, планова EBITDA, наявність грошових коштів, як прямих так і непрямих (ті, що на рахунках, так і в робочому капіталі), розглядається та затверджується бюджет платежів, основні показники кредиторської заборгованості та CAPEX витрати. Фінансова дирекція є лідером даного комітету та основним доповідачем, також фінансова дирекція відповідальна за збір інформації, котрий відбувається співробітниками фінансової дирекції за кожним напрямком, та пошук проблемних ситуацій, які необхідно підсвітити та вирішити під час зібрання на бюджетному комітеті.

Щоразу перед проведенням комітету відбувається підготовча зустріч лише на рівні фінансової дирекції, де підсвічуються та узгоджуються проблемні питання на обговорення під час бюджетного комітету.

Фінансова дирекція виявляє суть проблем та визначає, хто з інших учасників бюджетного комітету має бути залучений задля вирішення проблеми. Під час прийняття рішень на бюджетному комітеті аналіз проблем відбувається в основному за рахунок внутрішніх експертів. Це співробітники, котрі готують опис проблеми та розробляють варіанти можливих рішень, також на комітеті відбувається захист розробленої позиції.

Всі рішення на бюджетному комітеті приймаються колективно. Таким чином, критерії оцінки є багатосторонніми, з урахуванням всіх учасників комітету і кожна дирекція оцінює рішення зі своєї перспективи.

По результатам комітету та прийнятих рішень приймається протокол комітету. Подальші кроки у вирішенні проблеми виконуються відповідно до прийнятого проколу та спускаються вертикально на виконавців за напрямком задіяної дирекції. Наприклад, якщо рішення стосується операційної дирекції,

відповідні вказівки йдуть від директора операційної дирекції на виконавців з даної дирекції.

В протоколі вказуються основні строки на виконання рішення та цільові показники.

Контроль за рішенням прийнятим на бюджетному комітеті, формалізованим шляхом підписання протоколу, відбувається на наступному комітеті. В рішеннях та протоколі наступного бюджетного комітету вказується статус щодо виконання рішень попереднього комітету.

Таким чином, система прийняття рішень стосовно фінансів є всеохоплюючою в плані аналізу поточного фінансового стану та задіяних учасників. Рішення приймаються колективно усіма учасниками бюджетного комітету, в тому числі, генеральним директором, а контроль за якістю та строками виконання рішень відбувається на щотижневій основі.

З вказаного опису системи прийняття рішень, можна зробити висновок, що система прийняття рішень у фінансовій дирекції повністю відповідає методологічному підходу, описаному у першому розділі роботи, втім поетапність виглядає наступним чином:

- 1) На щотижневій основі відбувається збір необхідної інформації та виявлення проблемних ситуацій.
- 2) З урахуванням отриманих результатів під час попереднього етапу, відбувається розробка альтернативних варіантів рішень.
- 3) Під час підготовчої зустрічі до бюджетного комітету підсвічуються проблемні питання та альтернативні варіанти рішень перед фінансовим директором.
- 4) На бюджетному комітеті колективно разом з усіма учасниками відбувається обговорення проблемних ситуацій, варіантів їх рішень та приймається колективне рішення стосовно подальших дій.

- 5) По результатах бюджетного комітету відбувається організація виконання прийнятого рішення шляхом прийняття протоколу комітету, де вказані основні цілі: строки та очікувані показники.
- 6) На основі прийнятого протоколу відповідальні за виконання рішень імплементують прийняті рішення по своїй вертикалі.
- 7) Контроль виконання рішення відбувається на наступному бюджетному комітеті, тобто щотижнево.

2.3. Оцінка ефективності системи прийняття управлінських рішень на прикладі формування бюджету податків та податкового консалтингу

Оцінювання ефективності системи прийняття управлінських рішень фінансової спрямованості проведена з метою більш детального аналізу процедури ухвалення та обґрунтування рішення, для чого в якості об'єкта аналізу обрано окремий бізнес-процес, змістом якого є формування бюджету податків та податкового консалтингу.

Цей бізнес процес є для компанії типовим, регулярним та його зміст стосується діяльності в цілому. Відповідно, обрання саме цього процесу для аналізу буде показовим в контексті своєчасності, обґрунтованості, раціональності процедури підготовки та ухвалення відповідних рішень. Результати, отримані під час оцінювання ефективності цього бізнес-процесу можна і варто масштабувати для інших подібних та суміжних бізнес-процесів.

Бюджетування – це один зі способів управління компанією з використанням бюджетів, який дозволяє досягати поставлені цілі шляхом максимально ефективного використання наявних у компанії ресурсів. Процес управління є циклічним та окрім планування включає в себе процес складання та контролю за виконанням бюджетів.

Правильно побудований процес бюджетування допомагає ухвалювати ефективні рішення, забезпечувати їх виконання та контролювати їх виконання. Втім деякі підприємства використовують запроваджену систему

бюджетування лише декларативно. В такому разі в більшості випадків фактично жодні плани компанії не виконуються, бюджетування не є всеохоплюючим, не консолідується на рівні компанії, і наявні лише певні неструктуровані міні-бюджети певних підрозділів, формалізовані у вигляді незрозумілих таблиць, а самі заплановані показники будуються лише на припущеннях без врахування важливих факторів та змінних. Більшість працівників не усвідомлені про наявність таких бюджетів та необхідність їх виконання, а також не приймають участь у процесі формування бюджетів, і більш того не приймають участь в аналізі планових та фактичних показників [24].

Такий підхід до бюджетування призводить до повного колапсу системи прийняття фінансових рішень на підприємстві, оскільки відсутні ґрунтовні цільові показники та відсутній контроль за фінансами компанії в цілому. В результаті це не дає керівництву повної та прозорої картини поточного стану підприємства, що унеможлиблює формування ефективної фінансової стратегії підприємства та ставить під загрозу виконання генеральної стратегії компанії в, або ж її існування в цілому.

Фактично, бюджет є певним планом діяльності компанії на забюджетований період, котрий зазвичай дорівнює календарному року. Бюджет включає очікувані доходи та видатки, розміри капіталу, витрат CAPEX, OPEX і т.п. Тобто бюджет є вираженням фінансової стратегії та плану дій підприємства на наступний рік у грошовому еквіваленті.

Група «Метінвест» має сформовані підходи до бюджетування, як до одного зі складових процесів досягнення та формування фінансової стратегії.

Бюджетування є обов'язковим абсолютно для всіх дирекцій та напрямів, описаних у підрозділі 2.2. Фінансова дирекція відповідає виключно за фінансові статті бюджету, котрі, поміж інших, включають витрати постійних податків та витрати на податковий консалтинг.

В загальному опис формування та прийняття бюджету податків та консалтингу можна представити у вигляді наступних етапів:

- 1) Збір інформації від активів Групи стосовно префакту за поточний рік та планових показників на наступний звітний період.
- 2) Уточнення та обробка показників, отримання коментарів стосовно відхилень планових показників від префакту
- 3) Узагальнення сформованого бюджету в розрізі кожної статті бюджету та надання коментарів щодо відхилень.
- 4) Захист бюджету перед директором Департаменту контролінгу українських активів та управління податками.
- 5) Директор Департаменту контролінгу українських активів та управління податками захищає бюджет перед фінансовим директором Групи. Опціонально на захисті може бути також присутній представник дирекції зі сталого розвитку.
- 6) На наступному етапі бюджет захищається фінансовим директором перед генеральним директором.
- 7) Фінальна стадія включає захист бюджету разом з бюджетами інших дирекцій генеральним директором перед наглядовою радою Metinvest B.V.

З короткого поетапного опису зрозуміло, що відповідальним за підготовку бюджету податків та податкового консалтингу є Фінансова дирекція. Де, в свою чергу, відповідальним департаментом за підготовку бюджету є Департамент контролінгу українськими активами та управління податками.

Структура бюджету податків та консалтингу в цілому включає три основних проекти:

- Постійні податки;
- Змінні податки;

- Податковий консалтинг;

Кожен проект, в свою чергу, складається з декількох бюджетних статей:

- Постійні податки:
 - 1) податок на землю;
 - 2) податок на воду;
 - 3) податок на нерухомість;
 - 4) плата за використання радіочастот;
 - 5) інші податки.
- Змінні податки:
 - 1) рентна плата за використання надр;
 - 2) екологічні податки; та
 - 3) податок на прибуток.
- Податковий консалтинг:
 - 1) Податковий комплаєнс;
 - 2) Консалтинг з трансфертного ціноутворення;
 - 3) Інший консалтинг.

Враховуючи, що бюджет податків передбачає змінні податки, котрі напряму залежать від виробництва, яке, в свою чергу, залежне від ринкової кон'юнктури та економічної ситуації в цілому, дані статті бюджету формуються на основі інформації отриманої від дирекцій відповідальних за виробництво та продажі товарів Групи. Фінансова дирекція в даному плані директивно не може впливати на показники. В той час як постійні податки та податковий консалтинг частково можуть бути директивно врегульовані. Тобто показники щодо змінних податків за своєю природою є більш інформативними для прийняття рішень стосовно виробництва продукції та допомагають приймати рішення у даній сфері.

Всі активи, котрі входять до Групи, використовують одну і ту ж саму облікову систему, котра дозволяє консолідувати всі показники в єдиному полі. Це система SAP, яка є діджитал рішенням зі світовим ім'ям та є в арсеналі більшості провідних компаній світу, адже забезпечує оптимізацію процесу бухгалтерського та управлінського обліку. Варто зазначити, що запровадження та підтримка системи є доволі дороговартісними. Проте плюси отримані від неї переважають мінуси її вартості, оскільки її використання дозволяє консолідувати дані, бути впевненими в їх точності та в більшості випадків оперативно отримувати необхідну інформацію для прийняття управлінських рішень. Також дана система суттєво спрощує процес підготовки консолідованої фінансової звітності.

Підготовку загального бюджету Групи в структурі Департаменту контролінгу українських активів та управління податками займається керівник Напрямку з міжнародного податкового планування та звітності, тобто виконується роль функціонального контролера.

З боку активів Групи відповідальними за підготовку бюджету кожного підприємства є податкові менеджери та співробітники компанії ТОВ «Метінвест Бізнес Сервіс». Дану компанію було створено з метою надання внутрішньо групових послуг активам Групи щодо ведення бухгалтерського обліку, казначейської функції, а також послуг з управління персоналом, правової та перекладацької підтримки [25]. В плані оподаткування, якщо на підприємстві відсутній податковий менеджер, комунікація іде зі співробітником ТОВ «Метінвест Бізнес Сервіс», закріпленим за відповідним підприємством. На місцях податковими менеджерами або співробітниками ТОВ «Метінвест Бізнес Сервіс» інформація отримується з податкової звітності та від колег відповідальних за конкретні напрямки бюджету – земля, нерухомість, виробництво та ін. Податкові менеджери здійснюють розрахунки податків на основі отриманих показників.

Таким чином, процес з боку активу консолідується на рівні податкового менеджера, надалі на груповому рівні збором та аналізом інформації займається функціональний контролер.

Бізнес-процес підготовки бюджету на наступний рік зазвичай розпочинається з початком четвертого кварталу звітного року.

Першим кроком є надсилання загального запиту на всіх податкових менеджерів щодо початку процесу бюджетування на наступний рік. Запит включає в себе інформацію стосовно того, що необхідно розрахувати та ввести дані в облікову систему SAP, валютний курс бюджету, оскільки бюджет формується як в гривні, так і в доларах США, відповідні строки, протягом яких необхідно ввести інформацію, а також поріг матеріальності для надання коментарів відхилень (зазвичай це 2 тис. дол. США).

Після того, як всі активи внесли інформацію в систему, функціональним контролером здійснюється вивантаження інформації з облікової системи для подальшого аналізу. Паралельно виконавці на підприємствах надсилають зведений файл по назначеному активу з коментарями відхилень.

Для наочного розуміння, отримана інформація із SAP виглядає наступним чином:

Таблиця 2.2 Приклад подання вивантаженої інформації з системи (тис. дол. США). Інформацію вилучено на підставі закону України «Про інформацію» від 2 жовтня 1992 року № 2657-ХІІ (зі змінами і доповненнями)

| Підприємство | Проект | Стаття | БП | Префакт | План Зм | План на наступний рік |
|---------------------|---------------|---------------|-----------|----------------|--------------------|--------------------------------------|
| МІХ | | | | | | |

Джерело: складно автором на основі отриманої інформації від підприємства, фінансові дані для прикладу

Після вивантаження необхідної інформації по всіх проектах, статтям та підприємствам розпочинається аналіз бюджету. Окрім наведених у прикладі даних в доларах, вся інформація ще дублюється в гривнях. Це є важливим для розрахунку курсових різниць. Оскільки бюджет складається на очікуваних значеннях, в той час як фактичні можуть відрізнятись. Втім, курсові різниці є важливими на етапі контролю, тобто аналізу факту та закладеного бюджету. Враховуючи курсові різниці можна вирахувати суму чистого відхилення бюджету від факту. На етапі формування бюджету на наступний рік, курсові різниці не є важливим фактором. Таким чином, відбувається подальший розрахунок по кожній статті. Для кращого розуміння наведемо приклад на тих же даних:

Таблиця 2.3 Приклад аналізу вивантаженої інформації з системи (тис. дол. США). Інформацію вилучено на підставі закону України «Про інформацію» від 2 жовтня 1992 року № 2657-ХІІ (зі змінами і доповненнями)

| Підприємство | Проект | Стаття | Префакт 9м | План 3м | Префакт | План на наступний рік | Відхилення |
|---------------------|---------------|---------------|-------------------|----------------|----------------|------------------------------|-------------------|
| МІХ | | | | | | | |

Джерело: складно автором

Як бачимо з наведеного прикладу аналізу, відхилення бюджету на наступний рік становить зростання бюджету на 4,9 тис. дол. США. Далі по процесу функціональному контролеру необхідно внести коментар, за рахунок чого виникає різниця. Для цього використовується зведений файл, отриманий від колег. У разі, якщо у файлі відсутні коментарі, або коментарі не дають загального розуміння, відбувається комунікація між функціональним контролером та податковим менеджером на активі.

В результаті, після отримання всіх коментарів та пояснення відхилень, функціональний контролер узагальнює інформацію по кожній статті. Необхідно визначити драйвери зростання та економії по кожній статті.

Оскільки складові плати кожного податку доволі легко та прозоро розраховуються, всі отримані цифри зростання та економії пояснювані.

Пояснимо на наведеному прикладі плати за землю, котрий розраховується наступним сином:

Плата за землю = кількість га * нормативна грошова оцінка * ставка податку * коефіцієнт індексації нормативно грошової оцінки.

В наведеному прикладі всі дані залишились незмінними, окрім застосованого коефіцієнту індексації нормативно грошової оцінки. Даний показник розраховується на основі індексу споживчих цін та затверджується Державною службою статистики. В розрахованому прикладі індекс становить 1,1. Таким чином, зростання плати за землю обумовлено застосуванням коефіцієнтом індексації.

Аналізуючи значення зростання по землі в даному випадку, драйвером зростання буде виступати коефіцієнт індексації з фактичним значенням -4,9 тис. дол. США. Іншими драйверами також можуть бути кількість гектарів, перегляд нормативної грошової оцінки або ж зміна ставки податку.

В результаті, після проведення аналізу бюджету по Групі стосовно статті «плата за землю» виділяється кожен драйвер та його частка, що дає прозору загальну картину по Групі, що є причинами економії або збільшення бюджету на наступний рік. Нижче наведено приклад, як виглядає агреговане представлення показників, знову ж таки на прикладі плати за землю:

Таблиця 2.4. Приклад відображення агрегованих показників по Групі під час аналізу бюджету, тис. дол. США. Інформацію вилучено на підставі закону України «Про інформацію» від 2 жовтня 1992 року № 2657-ХІІ (зі змінами і доповненнями)

| Проект | Стаття | Префакт | План на наступний рік | Відхилення | Коментар |
|--------|--------|---------|-----------------------|------------|----------|
|--------|--------|---------|-----------------------|------------|----------|

Після аналізу всіх статей та проектів функціональним контролером направляється зведений файл з агрегованими показниками директору Департаменту контролінгу українських активів та управління податками, де має місце, так званий, захист файлу.

Після огляду зведеного файлу директором департаменту надається зворотній зв'язок на контролера. Дані або уточнюються, або отримується підтвердження, що бюджет затверджений.

Після отримання підтвердження функціональним контролером відбувається підготовка зведеної презентації для захисту директором департаменту бюджету податків та податкового консалтингу перед фінансовим директором.

Для презентації проводиться глибший аналіз з урахуванням метрик бюджету, що дає змогу порівняти показники в розрізі активів. Якщо продовжувати приклад плати за землю, такими метриками є кількість гектарів у користуванні/власності, середнє значення нормативно грошової оцінки землі, середньозважене значення податку, питома вага податку за один га (сума податку, котра сплачується за гектар).

Такий аналіз метрик дозволяє отримати розуміння в розрізі підприємств і визначити проблемні зони, або підприємства, де є можливості для економії бюджету. Наприклад, де є завищена нормативно-грошова оцінка, або застосовується завищена ставка податку.

Далі фінальна презентація направляєтся функціональним контролером директору департаменту для подальшого захисту перед фінансовим директором.

Захист проходить у формі презентації та пояснення кожного показника. У разі виявлення можливостей для економії бюджету фінансовий директор пропонує провести подальшу комунікацію з відповідним активом щодо підтвердження даних та уточнення причин завищених показників. По результатам комунікації, підтвердження отриманої інформації та виявлення причин, приймається рішення стосовно подальших кроків в наступному році для зменшення показників бюджету.

Як вже зазначалось раніше, наступними етапами є захист бюджету у генерального директора та наглядової ради.

Після затвердження бюджету наглядовою радою такий бюджет вважається повністю захищеним та затвердженим. Затвердженні дані далі передаються функціональним контролером на активи задля внесення затвердженої інформації в SAP.

В подальшому відбувається щоквартальний контроль за виконанням прийнятого бюджету. Комунікація відбувається таким же чином, як і під час формування бюджету, проте вже з використанням курсових різниць задля виявлення чистого відхилення. Головним завданням є дотримання проектного бюджету в цілому. Тобто аналіз проводиться, як на предмет економії, так і на предмет збільшення витрат. У разі необхідності відбувається коригування в рамках функціонального бюджету. Зі статей, де є економія, можливе коригування, тобто перекидання, на статті де спостерігається збільшенням витрат.

В цілому, можна зробити висновок, що Група «Метінвест» відповідально ставиться до процесу бюджетування, є налаштовані та регламентовані процеси, оскільки наявний налаштований бізнес-процес, всі

показники вивіряються та контролюються протягом року. Проводиться глибинний аналіз відхилень разом з метричним аналізом в розрізі активів, що дає краще розуміння ситуації не лише на рівні всієї Групи в цілому, а і окремо по кожному підприємству, котре входить до Групи. Це в результаті призводить до прийняття конструктивних та ефективних управлінських рішень, в тому числі під час прийняття фінансової стратегії для досягнення стабільності, сталого зростання та виконання стратегічних цілей Групи.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

3.1. Розробка рекомендацій щодо вдосконалення поточної системи прийняття рішень

На основі аналізу, проведеного у другому розділі, стосовно системи прийняття рішень та її оцінки на прикладі формування бюджету податків та податкового консалтингу встановлено, що управління Групою характеризується багаторівневим процесом прийняття рішень та існують налаштовані бізнес процеси на кожному рівні прийняття рішення.

Всі рішення приймаються у відповідності до методологічного підходу, описаного у першому розділі, тобто процес прийняття рішення є послідовним, а самі рішення характеризуються як ефективні та прийняті на основі аналізу необхідної інформації та можливих альтернатив.

По змісту рішення є не одноосібними, а колективними, що дозволяє охопити всі сфери діяльності Групи та оцінити рішення з перспективи кожного напрямку. В результаті досягається глобальне бачення впливу рішень на Групу. Більш того, стратегічні рішення виносяться на розгляд Наглядової ради, котра складається також і з незалежних експертів. Це призводить до максимально неупередженого ставлення щодо запропонованих варіантів, що дає можливість приймати ефективні рішення без впливу особистісних факторів.

Узагальнюючи процес прийняття рішень у Фінансовій дирекції, нагадаємо основні етапи, котрі мають місце перед прийняттям кожного рішення:

- 1) На щотижневій основі відбувається збір необхідної інформації та виявлення проблемних ситуацій.
- 2) З урахуванням отриманих результатів під час попереднього етапу, відбувається розробка альтернативних варіантів рішень.

- 3) Під час підготовчої зустрічі до бюджетного комітету підсвічуються проблемні питання та альтернативні варіанти рішень перед фінансовим директором.
- 4) На бюджетному комітеті колективно разом з усіма учасниками відбувається обговорення проблемних ситуацій, варіантів їх рішень та приймається колективне рішення стосовно подальших дій.
- 5) По результатам бюджетного комітету відбувається організація виконання прийнятого рішення шляхом прийняття протоколу комітету, де вказані основні цілі: строки та очікувані показники.
- 6) На основі прийнятого протоколу відповідальні за виконання рішень імплементують прийняті рішення по своїй вертикалі.
- 7) Контроль виконання рішення відбувається на наступному бюджетному комітеті, тобто щотижнево.

Кожен з етапів є регламентованим на рівні ТОВ «Метінвест Холдинг». Рішення оформлюються протоколами та директивно спускаються по кожному напрямку, в залежності від назначених виконавців. Даний поетапний аналіз можна назвати бізнес-процесом прийняття рішення.

На прикладі формування бюджету, ми розуміємо, що розглянутий бізнес-процес розбивається також на ряд підпроцесів. Тобто спостерігається певна декомпозиція процесів з розбивкою на ще більше бізнес-процесів.

Початковим етапом у прийнятті рішень є збір необхідної інформації та виявлення проблемних ситуацій. Тобто перший етап є основою та стартом для подальшого процесу. Отримана інформація на першому етапі є базою та початком процесу прийняття рішень. Як висновок, у разі отримання невірної або некоректної інформації на першому етапі, є ризик прийняття неефективних рішень, а у разі затримки отримання даних існує ризик несвоєчасності та у результаті неефективності прийнятого рішення.

У зв'язку з цим, перший етап є життєво важливим для ефективності управлінських рішень. Задля забезпечення коректного та вчасного процесу отримання інформації рекомендовано розглянути застосування Фінансовою дирекцією інструментів, котрі надають можливість візуальної декомпозиції бізнес-процесів та їх покрокового опису. Така формалізація та опис надасть змогу створити певного роду інструкцію для виконавців на нижчих рівнях організаційної структури, а також забезпечить кращу спадковість процесів, адже плинність кадрів є природнім явищем кожної організації.

Окрім цього, процес збору інформації є частково автоматизованим за рахунок системи SAP, як зазначалося у попередньому розділі. Проте варто відзначити, що одним з недоліків даної системи є неможливість її застосування у певних сферах планування та звітності. Причиною є оперативна необхідність отримуваної інформації, а також необхідні деталі. В систему SAP показники зазвичай вносяться до моменту закриття періоду. Момент закриття періоду настає раз на місяць. В таких випадках збір інформації по Групі відбувається мануально шляхом запиту співробітників Фінансової дирекції на виконавців на місцях.

Збір та обробка інформації у ручному режимі, по-перше, може призвести до отримання помилкових даних та затягування процесу, по-друге, до надмірного використання адміністративного ресурсу компанії. У зв'язку з цим, другої рекомендацією буде часткова або повна автоматизація-роботизація процесу збору отриманої інформації.

Запропоновані рекомендації є актуальними для всіх напрямків Фінансової дирекції, оскільки всі напрямки задіяні на першому етапі процесу прийняття рішень, а саме під час збору інформації.

Повертаючись до самої рекомендації формалізації бізнес-процесів, рекомендованим є графічне зображення та моделювання. Одним із

інструментів, котрий можна взяти до уваги, та котрий буде пояснюватися на вищенаведеному прикладі далі є функціональна модель нотацій IDEF0.

Використання даної моделі дозволяє не лише описати діяльність певного департаменту, напрямку або підрозділу, а і виявити існуючі проблеми та можливі варіанти їх вирішення.

Спершу варто розглянути, що таке нотація. Нотацією називається формат опису бізнес-процесу, що є сукупністю графічних об'єктів, котрі використовуються під час моделювання, а також певних правил моделювання. По суті та змісту – це особлива графічна мова, яка дозволяє описувати роботу організації, наочно демонструвати взаємодію між різними її складовими, тобто описувати бізнес-процеси.

Нотації можуть застосовуватись для процесного або функціонального моделювання. Загалом нотації можна назвати мовою програмування під час бізнес-аналізу.

IDEF0 – це методологія функціонального моделювання та графічна нотація, призначена для формалізації та опису бізнес-процесів. Відмінною особливістю IDEF0 є її акцент на підпорядкованість об'єктів. У IDEF0 розглядаються логічні відносини між роботами, а не їх часова послідовність (потік робіт) [26].

Стандарт IDEF0 було розроблено у 1981 році у США департаментом Військово-повітряних сил автоматизації промислових підприємств. У процесі розроблення програмного забезпечення розробники зіштовхнулися з необхідністю розробки нових методів аналізу бізнес-процесів. У результаті з'явилася методологія функціонального моделювання IDEF0, в котрій для аналізу використовуються спеціальні нотації IDEF0 [27].

Функціональна модель IDEF0 є набором блоків, кожен з яких має певні входи та виходи, управління та механізмами, які деталізуються (декомпонуються) до необхідного рівня. Найважливіша функція розташована

у верхньому лівому кутку. А з'єднуються функції між собою за допомогою стрілок та описів функціональних блоків. При цьому кожна стрілка чи активність має власне значення. Ця модель дозволяє описати всі основні види процесів в компанії як адміністративні, так і організаційні. Стрілки можуть бути:

- Вхідні – що вводять, які ставлять певне завдання.
- Вихідні – що виводять результат діяльності.
- Управління (згори вниз) – це те, чим управляється процес (положення, інструкції, правила, законодавство, управлінські рішення та ін.).
- Механізми (знизу догори) – це те, що використовується для того, щоб зробити роботу (наприклад, учасники-виконавці процесу).

Вхідні та вихідні потоки отримали свою назву від з англійської мови: «input» та «output». Тобто по даним стрілкам відбувається введення та виведення з процесу. Це дає краще розуміння самої моделі, оскільки спершу модель нотації була створена для розробки програмного забезпечення, то важливим є переклад термінології з даної точки зору.

Стрілки підписуються за допомогою іменників (інформація, план, запит, правила), а блоки – за допомогою дієслів, тобто. в них описуються дії, які провадяться (створити товар, укласти договір, зробити відвантаження). IDEF0 – це дуже проста і водночас прикладна система, котра описує бізнес-процеси. За допомогою даного стандарту графічно відображається передача інформації між учасниками процесу, розробниками, користувачами та консультантами. Розробка стандарту відбувалась доволі ретельно, і при чому було декілька версій та оновлень, що дало в результаті зручний та універсальний інструмент [26,27,28].

Для роботи з даним стандартом існує безліч інструментів, наприклад RAMUS, VISIO, BPWIN, ERWIN, Business studio і т.д. Крім того, використання

IDEF0 для створення бізнес-моделей є не тільки зручним, даний підхід є коректним з науково-практичної точки зору. Цей інструмент було розроблено для бізнес-аналітики, він пройшов тривале та ретельне налагодження та відпрацювання.

Нотація IDEF0 дозволяє доволі просто створити точну функціональну фмодель з мінімальною кількістю помилок. IDEF0 – це інструмент, котрий був створений для функціонального моделювання, і за його допомогою можна набагато швидше та точніше отримати необхідний результат.

Щодо часткової автоматизації або ж роботизації пропонується створити за допомогою компанії ТОВ «Метінвест Діджитал» набір інструментів або методологію збору інформації на основі існуючих шаблонів, котрі направляються керівником напрямку на податкових менеджерів активів, а також систему перевірки готовності даних шаблонів. Компанія ТОВ «Метінвест Діджитал» є корпоративним системним інтегратором та єдиним ІТ-бізнес партнером Групи. Компанія перетворює бізнес-задачі у технологічні рішення та має глибоку експертизу у сфері автоматизації, системній інтеграції та управління великими даними. Компанія займається впровадженням ІТ-проектів і застосовує комплексний підхід від оцінки ідеї до розробки, а також впровадження та підтримки рішення [29].

3.2. Оцінка ефективності оптимізованої системи прийняття управлінських рішень

Враховуючи різноманітність напрямків фінансової дирекції, пропонуємо розглянути запропоновані підходи на процесах Департаменту контролінгу українських активів та управління податками, а саме Напрямку з міжнародного податкового планування та звітності. Зауважимо, що використання даної рекомендації можливе і на інших напрямках фінансової дирекції.

Для початку варто виокремити основні задачі, з котрими працює даний напрямок:

- Підготовка щомісячних та квартальних звітів;
- Підготовка та узгодження декларацій не українських компаній Групи;
- Проектна робота, котра включає надання консультацій внутрішнім користувачам, а також проекти фінансової дирекції.

Підготовка щомісячних та квартальних звітів включає декілька типів звітів, в тому числі звіт по сплаченим податкам, план сплати податків на найближчі чотири місяця, підготовка звіту для акціонерів, а також звіту з аналізу податкових ризиків.

Оскільки підготовка звітів не співпадає з моментом внесення інформації в SAP, такі звіти готуються в ручному режимі. Задіяними учасниками є керівник напрямку та податкові менеджери на активах. Узагальнений процес виглядає наступним чином:

- 1) Направляється запит від керівника напрямку на податкових менеджерів із зазначенням строків отримання необхідної інформації та типу запитуваної інформації.
- 2) Податкові менеджери надсилають зібрану інформацію для подальшого аналізу та консолідації керівнику напрямку. За необхідності інформація уточнюється у колег на місцях.
- 3) Наступним етапом є підготовка консолідованого звіту.
- 4) Звіт далі направляється на узгодження Директору департаменту контролінгу українських активів та управління податками.
- 5) Після отримання узгодження відповідні звіти направляються на колег з інших напрямків фінансової дирекції, де в подальшому використовується, в тому числі, і на щотижневих бюджетних комітетах.

Тобто учасниками даного процесу є керівник напрямку, податкові менеджери на активах, директор департаменту та кінцеві отримувачі інформації.

Кінцевим результатом або продуктом описаного бізнес процесу є звіти.

Процес по підготовці та узгодженні декларацій відрізняється в залежності від компанії, проте включає всіх учасників, описаних у попередньому процесі. Додатково зазвичай задіяні ще податкові консультанти.

В загальному процес можна розбити на наступні етапи:

- 1) Отримання бухгалтерської інформації/звітності;
- 2) Підготовка проекту декларації;
- 3) Отримання узгодження від директора департаменту;
- 4) Подача узгодженої декларації.

Кінцевим результатом є подані декларації.

Проектна робота, в свою чергу включає різноманітні запити на консультації від колег по фінансовій дирекції. Наприклад, узгодження договірних умов стосовно сплати процентів по кредитним угодам, аналіз податкових наслідків певних операцій, а також розробка альтернативних рішень стосовно вирішення проблемних ситуацій, структурування операцій.

Узагальнений процес виглядає наступним чином:

- 1) Отримання запиту від внутрішніх користувачів;
- 2) Обробка запиту, аналіз та розробка альтернативних рішень;
- 3) Узгодження консультації з директором департаменту.

Кінцевим продуктом бізнес-процесу є надані консультації.

Описані процеси можна описати як один загальний процес управління напрямком з міжнародного оподаткування та звітності.

У форматі IDEF0 дана модель запропонована модель буде виглядати наступним чином:

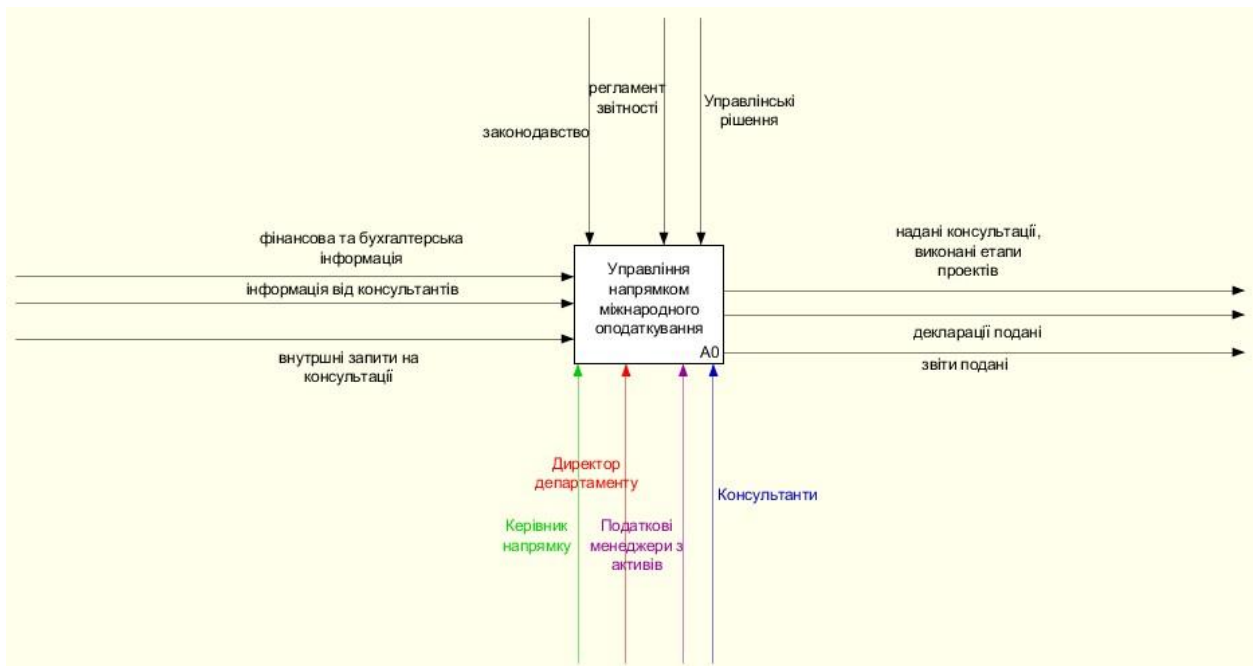


Рис. 3.1. Перший рівень декомпозиції бізнес-процесу управління напрямком міжнародного оподаткування

Запропонована структура моделі виглядає наступним чином:

- Входи:
 - 1) фінансова та бухгалтерська інформація;
 - 2) інформація від консультантів;
 - 3) внутрішні запити від консультантів;
- Виходи:
 - 1) подані звіти;
 - 2) подані декларації;
 - 3) надані консультації та виконані певні етапи проектів;
- Управління:
 - 1) Законодавство;
 - 2) Регламент звітності;
 - 3) Управлінські рішення;

- Механізми:
 - 1) Керівник напрямку;
 - 2) Директор департаменту;
 - 3) Податкові менеджери на активах;
 - 4) Консультанти.

Враховуючи описані завдання напрямку з міжнародного оподаткування та звітності, а також відповідні бізнес-процеси, другий рівень декомпозиції має наступний графічне відображення, як на Рис. 3.2.

Інформацію вилучено на підставі закону України «Про інформацію» від 2 жовтня 1992 року № 2657-ХІІ (зі змінами і доповненнями)

Рис. 3.2. Другий рівень декомпозиції бізнес-процесу управління напрямком міжнародного оподаткування

Як бачимо з Рис. 3.2. процес управління напрямком міжнародного оподаткування та звітності у нотації IDEF0 розбивається на кілька підпроцесів. І вже на другому рівні декомпозиції видно більше деталізації кожного процесу, а саме зони залучення кожного учасника, на якому етапі готуються відповідні документи/проекти.

IDEF0 дозволяє побачити процес у повному обсязі шляхом декомпозиції. Заглиблюючись у процеси все глибше та рухаючись далі рівнями декомпозиції з великою вірогідністю можна побачити простір для покращення самого процесу. Коли модель представлена з описом наявної ситуації, вона є «AS IS». Тобто описує процес, яким чином все відбувається на даному етапі.

Оскільки дана модель рекомендована в першу чергу для покращення процесу прийняття рішень, а саме для покращення якості та швидкості отримуваної інформації, вже на другому рівні декомпозиції можна виокремити простір для покращення процесу, котрий відноситься до збору інформації та підготовки звітів. Важливим бізнес-процесом є перевірка отриманої інформації. Основним правилом при перевірці будь-чого є відомий принцип «чотирьох очей». За загальним принципом, чим більше людей перевірить інформацію, звіт, документ, тим з більшою вірогідністю на етапі виходу рішення, воно буде вірним та ефективним.

Тому, враховуючи описане правило, а також відображені бізнес-процеси в нотації IDEF0 «AS IS» можна запропонувати модель “TO BE”, де окремо виділити саме етап перевірки звітів. В даному разі для додаткових очей пропонується додавання ще одного «механізму» у моделі – аналітика. З урахуванням запропонованих змін, декомпозиція першого рівня буде виглядати наступним чином:

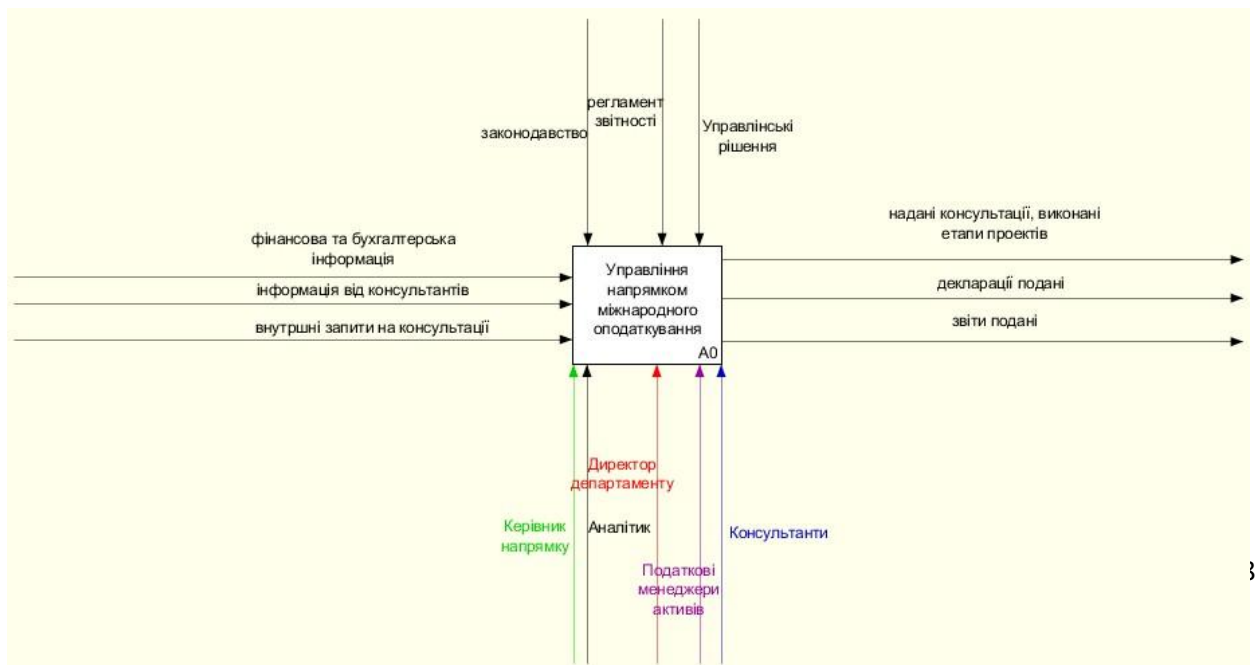


Рис. 3.3. Перший рівень декомпозиції бізнес-процесу управління напрямком міжнародного оподаткування «ТО ВЕ»

Як бачимо, на першому рівні єдиною зміною є збільшення кількості механізмів моделі.

Втім, другий рівень декомпозиції передбачає вже виокремлення додаткового підпроцесу «перевірка звітів», в котрому приймають участь керівник напрямку та аналітик:

Інформацію вилучено на підставі закону України «Про інформацію» від 2 жовтня 1992 року № 2657-ХІІ (зі змінами і доповненнями)

Рис. 3.4. Другий рівень декомпозиції бізнес-процесу управління напрямком міжнародного оподаткування «ТО ВЕ»

Якщо порівняти обидва підходи, бачимо, що пропонується розширення кількості виконавців і, при цьому, додається ще один етап перевірки всієї отриманої та обробленої інформації, звітів, декларацій та проектної роботи.

Таким чином, основною різницею по «вхідним» показникам між ТО ВЕ та AS IS є додавання «аналітика» у бізнес-процес. Аналітик буде займатись первиною обробкою та отриманням інформації від активів та консультантів.

Керівник напрямку вже задіяний на етапі перевірки інформації та фінального узгодження з Директором департаменту.

Таким чином, у результаті додаткових процедур та розділення функціоналу між аналітиком та керівником напрямку очікуваними ефектами будуть: 1) покращення якості та коректності інформації у звітах/деклараціях і тп; 2) збільшення швидкості виконання відповідних робіт.

Даний приклад можна було б розширити за рахунок подальшої декомпозиції процесів вказаних на другому рівні, з детальнішим описом процесів, де задіяні саме керівник напрямку та аналітик.

Проте вже на даному етапі видно суть запропонованої моделі та можливості її використання на практиці.

Інформація відображається графічно, що в разі спрощує сприйняття та розуміння всіма учасниками основного бізнес-процесу. Всі задіяні сторони процесу можуть бачити свою роль та очікувані від них дії, а також результати дій. Відсутня плутанина у функціоналі задіяних осіб та чітко встановлена послідовність дій.

Щодо діджитал рішення та співпраці у даному питанні з ТОВ «Метінвест Діджитал». Знову ж таки, на прикладі напрямку з міжнародного оподаткування та звітності, ідея полягає в автоматизації процесу збору та консолідації інформації стосовно сплачених податків та плану податків шляхом створення програмного забезпечення або використання вже існуючого. Пропонується переосмислити процес наступним чином.

Замінити етапи надсилання та отримання звітів електронною поштою на використання хмарних технологій. Наприклад, налаштовується система в хмарному сховищі на основі використовуваних шаблонів, куди будуть вносити необхідну інформацію податкові менеджери. Далі система самостійно консолідує інформацію та перевіряє її наявність з відображенням загального статусу керівнику напрямку.

Наразі процес передбачає ручну перевірку наявності інформації та її консолідації, що значно збільшує час обробки та перевірки даних.

Також в рамках запропонованого механізму можна розглянути налаштування поля коментарів та зауважень, де учасники процесу могли б між собою спілкуватися та давати зворотній зв'язок.

З урахуванням методології процесу прийняття рішень, очікується, що запропоновані кроки покращать основний етап, без котрого не може бути прийняте жодне рішення, а саме етап збору та аналізу інформації. Наразі більшість процесів на нижчому організаційному рівні не мають графічного відображення деталізованих інструкцій учасникам, що може призводити до некоректного розуміння бізнес-процесів. Проте з урахуванням методології IDEF0 даний фактор буде повністю нівельовано.

Окрім того, за рахунок розробки та впровадження діджитал інструментів для збору та аналізу інформації зменшить час, котрий витрачають співробітники фінансової дирекції на мануальну консолідацію та збір, що в результаті вивільнить додаткові години на перевірку даних та отримання коментарів-роз'яснень від колег з активів.

РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ

4.1. Поняття охорони праці

Здійснення будь-якої господарської діяльності формує складне робоче середовище, яке включає в себе: компоненти (елементи) робочого середовища, властиві їм фактори впливу робочого середовища, персонал та існуючі між ними взаємодії. У загальному випадку робоче середовище може бути представлене сукупністю наступних елементів: енергія, матеріали, інструменти, обладнання, робочі процеси, офісні приміщення, будинки та споруди, прилеглі до території. Для забезпечення безпеки праці необхідні системний аналіз та оцінка господарської діяльності для підготовки та обґрунтування прийняття управлінських рішень. При такому підході виявляються можливі небезпеки та безліч зав'язків, що визначають їх реалізацію [30].

Основна мета системного аналізу безпеки – виявити причини потенційних небезпек, щоб не дати їм реалізуватися в процесі діяльності. Систему, що забезпечує безпеку господарської діяльності, розглядають як комплекс взаємодіючих, взаємозалежних елементів, пов'язаних обміном енергії, матеріальних потоків та інформації. Системи, у яких одним із елементів є людина чи група людей, називаються ергатичними системами. Як тільки визначаються проблема та відповідна їй система, необхідно визначити, як відбувається взаємодія у системі. Для цього часто застосовують концепцію моделі.

Будується інтелектуальна конструкція, яка намагається описати взаємозв'язки у системі, яка називається моделлю. Визначаються масштаби (кордони системи) та цілі [30].

Охорона праці – система забезпечення безпеки життя та здоров'я працівників у процесі трудової діяльності, що включає правові, соціально-економічні, організаційні, технічні, психофізіологічні, санітарно-

протиепідемічні, лікувально-профілактичні, реабілітаційні та інші заходи та засоби [30].

Важко переоцінити роль охорони праці на етапі розвитку. Поліпшення умов праці, підвищення її безпеки та нешкідливості мають велике економічне значення, що позитивно впливає на економічні результати виробництва – продуктивність праці, якість та собівартість виробленої продукції [30].

Продуктивність праці підвищується завдяки збереженню здоров'я та працездатності людини, економії живої праці шляхом підвищення рівня використання робочого часу, продовження періоду активної трудової діяльності людини, економії суспільної праці шляхом підвищення якості продукції, поліпшення використання основних виробничих фондів, зменшення кількості аварій [31].

Системний аналіз безпеки кожного елемента робочого середовища дозволяє виявити причини, що викликають негативні події, розробити превентивні заходи та зменшити ймовірність реалізації негативних подій. Для практичного забезпечення безпеки елементів робочого середовища необхідно ознайомитися з вимогами безпеки до застосовуваних матеріалів та вибору енергії, вимогами безпеки до інструментів, обладнання, робочих процесів, приміщень, будівель та територій. Проводити превентивну оцінку виконання цих вимог при виборі матеріалів, енергії, інструментів, обладнання, приміщень, у виконанні трудового процесу та експлуатації приміщень, будівель та територій.

Безпека трудового процесу залежить від безпеки робочого середовища, безпечної взаємодії працівників з елементами робочого середовища, своєчасного та повного інформування людини про стан робочого середовища. Безпечна взаємодія працівників з елементами робочого середовища забезпечується організаційними заходами, що включають професійний відбір і підготовку персоналу, навчання вимогам охорони праці, достовірну

інформацію про стан робочого середовища, пропаганду питань охорони праці, раціональні режими праці та відпочинку [30].

Умови праці визначаються чинниками робочого середовища та трудового процесу, що впливають на працездатність та здоров'я людини в процесі трудової діяльності. Чинники робочого середовища прийнято ділити на небезпечні та шкідливі виробничі фактори [30]:

Шкідливий виробничий чинник – виробничий чинник, вплив якого на працівника може призвести до захворювання такого працівника.

Небезпечний виробничий чинник – виробничий чинник, вплив якого на працівника може призвести до травмування працівника.

Дані фактори можна визначати також як травмонебезпечні фактори.

У процесі праці на людину впливає безліч різноманітних факторів виробничого середовища, які в сукупності визначають той чи інший стан умов праці.

Виробничі фактори поділяються на технічні, ергономічні, естетичні, санітарно-гігієнічні, організаційні, психофізіологічні, соціально-побутові та інші [31].

Технічні фактори відображають рівень автоматизації та механізації виробничих процесів; найбільш повне використання обладнання та раціональну організацію робочого місця; застосування електронно-обчислювальної та керуючої техніки; наявність та справність колективних засобів захисту; захищеність небезпечних зон та ін [31].

Механізація ручної праці, автоматизація виробничих процесів, використання дистанційного управління – усе це впливає формування високих вимог до організації умов праці, призводить до ліквідації важкої фізичної праці, і навіть небезпечних і шкідливих виробничих чинників, є потенційними джерелами виробничого травматизму.

Ергономічні чинники характеризують встановлення відповідності швидкісних, енергетичних, зорових та інших фізіологічних можливостей людини у технологічному процесі; запровадження раціональних режимів праці та відпочинку, скорочення обсягу інформації, зниження нервово-емоційних напружень та фізіологічних навантажень; професійний відбір [30].

Естетичні чинники відображають відповідність естетичних потреб людини та реалізованих у художньо-конструкторських рішеннях робочих місць (знарядь праці) та виробничого середовища [30].

Естетичні умови (колірне оформлення інтер'єру приміщень робочих місць, озеленення виробничих та побутових приміщень, прилеглих територій, забезпечення спецодягом та ін.) впливають на працюючого через створення емоційного виробничого фону.

Санітарно-гігієнічні фактори показують стан виробничої санітарії на робочих місцях. Санітарно-гігієнічні умови формуються під впливом на людину навколишнього середовища (шкідливі хімічні речовини, запиленість повітря, вібрація, освітлення, рівень шуму, інфразвук, ультразвук, електромагнітне поле, лазерне, іонізуюче, ультрафіолетове випромінювання, мікроклімат, мікроорганізми, біологічні фактори). Приведення їх у відповідність до сучасних норм, нормативів і стандартів є передумовою нормальної працездатності людини [31].

Організаційні фактори характеризують [32]:

- режим праці та відпочинку в організації;
- дисципліну та форму організації праці, забезпеченість робітників спецодягом, спецвзуттям та іншими засобами індивідуального захисту (ЗІЗ);
- стан контролю за трудовим процесом і, зокрема, за охороною праці;

- якість професійної підготовки працюючих з питань охорони праці, вдосконалення організації робочих місць та ін.

Психофізіологічні чинники включають напруженість і тяжкість праці, морально-психологічний клімат у колективі, взаємовідносини працюючих друг з одним та інших.

Психофізіологічні умови – величина фізичного, динамічного та статичного навантажень, робоча поза, темп роботи, напруженість уваги, напруженість аналізаторних функцій, монотонність, нервово-емоційна напруга, естетичний та фізичний дискомфорт.

Обмеження та регламентація фізичних зусиль, оптимальне поєднання фізичної та розумової роботи мають значний вплив на зниження стомлюваності робітників.

Соціально-побутові фактори включають загальну культуру виробництва, порядок та чистоту на робочих місцях, озеленення території, забезпеченість санітарно-побутовими приміщеннями, їдальнями, медпунктами, дитячими дошкільними установами і т.п. [31].

Умови праці залежать від того чи іншого поєднання виробничих факторів і, своєю чергою, впливають на результати праці, стан здоров'я працюючих.

Сприятливі умови покращують загальне самопочуття, настрої людини, створюють передумови для високої продуктивності, а погані, навпаки, знижують інтенсивність та якість праці, сприяють виникненню виробничого травматизму та захворювань [31, 32, 33].

Створення здорових та безпечних умов праці на всіх робочих місцях є головним завданням керівництва та є основою високої трудової віддачі персоналу різних категорій.

4.2. Оцінка стану управління системою охорони праці на підприємстві

Головна мета державної політики у галузі охорони праці – збереження життя та здоров'я працівників у процесі їхньої трудової діяльності, що визначає саме поняття «охорона праці».

Для досягнення цієї мети необхідно створити чітку систему управління охороною праці та забезпечити функціонування всіх складових її ланок.

Об'єктами управління є підприємства, організації, установи, де практично вирішуються питання збереження життя та здоров'я працівників у процесі їхньої трудової діяльності.

В даний час у нашій країні сформувалася та функціонує система державного управління охороною праці, яка замінила систему централізованого планування та фінансування заходів з охорони праці [32].

В Україні органи влади у межах своїх повноважень розробляють законодавчі та інші нормативні акти. Комплекс законів України та підзаконних актів утворює нормативну правову базу для практичних дій в організаціях.

Типова схема управління охороною праці в організаціях включає такі етапи [30, 31, 32]:

1) розроблення локальних документів з охорони праці (стандарти підприємства з організації роботи з охорони праці з розподілом обов'язків між керівництвом організації, керівниками структурних підрозділів, начальниками дільниць та майстрами, встановленням їхньої відповідальності; інструкції з охорони праці за професіями та видами робіт; інша документація);

2) організаційну діяльність щодо впровадження системи охорони праці спільно або за участю профспілкової організації (проведення всіх видів інструктажів з охорони праці, підвищення кваліфікації працівників та навчання їх з охорони праці, підготовка та укладання Колективного договору

та Угоди з охорони праці, організація та проведення попередніх та періодичних медичних оглядів працівників тощо);

3) створення та зміцнення служб охорони праці, навчання та атестація фахівців з охорони праці;

4) проведення атестації робочих місць за умовами праці з наступною сертифікацією робіт з охорони праці;

5) забезпечення технічної безпеки робіт, реконструкція виробничих об'єктів, покращення санітарно-побутового обслуговування працівників;

6) забезпечення працівників засобами індивідуального та колективного захисту;

7) контроль за дотриманням вимог охорони праці в підрозділах та на робочих місцях (три- та п'ятиступінчастий, інші методи контролю);

8) ведення документації з охорони праці.

Приблизно таку ж структуру мають програми покращення умов та охорони праці в організаціях, де не формально, а по суті функціонують системи охорони праці.

Для організацій, які мають намір удосконалювати свою систему охорони праці, проблемними можуть стати питання визначення характеру та масштабу ризиків, а також поєднання цілей охорони праці з господарськими цілями, тобто необхідно інтегрування управління охороною праці у менеджмент організації [31].

ВИСНОВКИ

Визначено, що управлінське рішення має глибший характер та ставить на меті вирішення проблем організації. Прийняття управлінського рішення є процесом, котрий включає в себе значну кількість етапів, від ідентифікації проблеми до пошуку альтернативних варіантів рішень, їх оцінки та прийняття найбільш ефективного рішення. Окрім цього, кожне прийняте управлінське рішення реалізується шляхом втілення обраної альтернативи та на фінальному етапі обов'язково відбувається контроль прийнятого рішення. Окрім цього існують різні методології прийняття управлінських рішень, котрі застосовуються в залежності від розглядуваної проблеми.

На основі проаналізованого матеріалу в роботі проведено аналіз системи прийняття управлінських рішень в Групі «Метінвест», а також наведений загальний опис діяльності Групи та основних її фінансово-економічних показників протягом 2020-2022 років на основі даних консолідованої фінансової звітності.

По результатам аналізу основним висновком стосовно системи прийняття управлінських рішень є підтвердження наявності багатоступеневої системи прийняття управлінських рішень, котра забезпечує всеохоплюючий та глобальний аналіз проблемних питань. Всі рішення приймаються відповідно до наукових підходів, проаналізованих в першому розділі роботи. Процес прийняття рішень під час формування фінансової стратегії за своєю суттю повністю відповідає методологічним підходам.

В роботі наведений огляд структури фінансової дирекції ТОВ «Метінвест Холдинг» та опис процесу прийняття рішень у фінансовій сфері діяльності Групи на основі отриманої інформації під час проведеного інтерв'ю з керівниками департаментів.

Глибший та предметний аналіз проведено на основі оцінки ефективності прийняття управлінських рішень під час формування бюджету

податків та податкового консалтингу Групи. Процес є стандартизованим та зваженим. Вдалося простежити поетапно процес прийняття рішення від початкового запиту функціонального контролера до захисту бюджету перед наглядовою радою Групи. Процес оцінено з точки зору методологічності підходу та регламентації діяльності. Обидва параметри повністю відповідають практикам прийняття рішень, що в результаті дає змогу приймати максимально ефективні рішення.

В той же час, з урахуванням проведеного аналізу наявної системи прийняття рішень, в роботі запропоновані певні покращення процесів на нижчих рівнях організаційної структури Групи. Враховуючи етапність прийняття рішень, рекомендації стосуються першого етапу – збору інформації, котрий є основою для подальшого прийняття рішення.

Пропонується використання графічного моделювання бізнес-процесів з використанням нотації IDEF0. Головними плюсами використання даного підходу будуть покращення розуміння всіх учасників процесу їх функціоналу, а також глибша деталізація існуючих процесів. Що в результаті, за рахунок чіткого опису маршрутів дій, покращить швидкість отримуваної інформації. Окрім цього, дана методологія забезпечить наслідковість функціоналу, що зможе зменшити негативний вплив такого явища, як плинність кадрів.

На прикладі одного з напрямків діяльності фінансової дирекції також пропонується розробка та використання діджитал рішень, котрі покращать процес збору та аналізу інформації, зменшивши при цьому адміністративне навантаження на задіяний персонал.

В цілому, система прийняття рішень в Групі є ефективною та дієвою, що підтверджується фінансовими показниками 2022 року, адже не дивлячись на війну, втрату активів, зміну ланцюгів поставок та блокування морських логістичних шляхів, менеджменту Групи вдалося втримати на належному рівні її платоспроможність та забезпечити можливості для виконання

генеральної стратегії стосовно експансії та розширення виробничих можливостей.

В останньому розділі представлено загальний огляд поняття, що таке охорона праці та її важливості під час виробництва.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Петруня Ю. Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. Прийняття управлінських рішень / – Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2020. – 276 с. – (4-те видання).
2. Соколова Л.Є. Розробка управлінського рішення: конспект лекцій. Вища освіта, 2008. – 188 с.
3. Бибик О.О. Управлінські рішення: Навч. посіб. / О. О. Бибик. – Біла Церква : ПАТ «Дельфін», 2007. – 165 с
4. Класифікація управлінських рішень. – 2022. – URL: <https://pva.com.ua/klasyfikacziya-upravlinskyh-rishen/> (дата звернення 06.01.2024).
5. Рутьєв В. А. Гудкевич В.А. Менеджмент // Центр навчальної літератури (ЦУЛ). – 2019. – URL: https://pidru4niki.com/15060913/menedzhment/klasifikatsiya_upravlinskih_rishen (дата звернення 06.01.2024).
6. Груб'як С.В. Сучасні аспекти розроблення і прийняття управлінських рішень / С. Груб'як // ЕКОНОМІКА І СУСПІЛЬСТВО. – 2017. – № 11.
7. Приймак В.М. Прийняття управлінських рішень: [навч. посіб.] / В.М. Приймак. – К.: Атіка, 2008. – 240 с.
8. Кіцела Є.О. Удосконалення процесу прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві – URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/2379/1/20160428-29_TEZY_V3_P100.pdf (дата звернення 06.01.2024).
9. Виноградський М.Д. Організація праці менеджера: [навч. посіб.] / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. – К.: Кондор, 2003. – 414 с.
10. Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень: [підручник] / І.Б. Гевко. – К.: Кондор, 2018. – 187 с.
11. Психологія управління персоналом / Під ред. М. М. Староконь,

- Л.В. Комишина. – К.: Кондор, 2005. – 482 с.
12. Мескон М. Основи менеджменту / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі; пер. с англ. – К.: Кондор, 1997. – 492 с.
 13. Мосов С., Рублюк О. Формування та реалізація управлінських рішень: обґрунтування базових принципів та структури процесу / С. Мосов, О. Рублюк // Персонал. – 2004. – № 8. – С. 70-74.
 14. Сокурєнко І. КЛАСИФІКАЦІЯ МЕТОДІВ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. – 2019. – вип. 6, № 269. – с. 161–177
 15. Мала Н. Т. Управлінські рішення: класифікація та процес прийняття. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2007. № 605 : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. С. 20–24.
 16. Швець С.В. Основи системного аналізу : навчальний посібник / С. В. Швець, У. С. Швець. – Суми : Сумський державний університет, 2017. – 126 с.
 17. Гринів Л. В., Вачіль О. П. Методи оцінки ефективності прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. // Вісник Прикарпатського університету. – 2015. – № 11. – С. 292–296.
 18. Шурпенкова Р. К., Демко І. І. Евристичні методи генерування, оцінки і вибору альтернатив. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. – 2016. – № 2 (118). – С. 151–154.
 19. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень / Пер з англ. Київ : Наукова думка, 2001. 242 с
 20. Метінвест: новини компанії, інформація про Метінвест. Forbes.ua | Бізнес, мільярдери, новини, фінанси, інвестиції, компанії. URL: <https://forbes.ua/profile/metinvest-218> (дата звернення: 10.01.2024).
 21. Global Iron Ore Market Trends. Mining Technology. URL:

- <https://www.mining-technology.com/iron-ore/> (дата звернення: 10.01.2024).
22. Наглядова рада - Metinvest. International Mining and Steel Manufacturing Group of Companies. URL: <https://metinvestholding.com/ua/about/supervisory> (дата звернення: 13.01.2024).
23. Принципи управління компанії Metinvest. International Mining and Steel Manufacturing Group of Companies. URL: <https://metinvestholding.com/ua/about/principles> (дата звернення: 13.01.2024).
24. Довідник економіста. Три основні форми бюджету. Як розробити та що врахувати у 2019 році? / Довідник економіста // Довідник економіста. – 2019. – Режим URL: <https://ips.ligazakon.net/document/DG190015#:~:text=%D0%91%D1%8E%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D1%82%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%2D%20%D1%86%D0%B5%20%D1%81%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE%D0%BC,%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%B1%D0%B0%D1%87%D0%B0%D1%94%20%D0%B5%D1%82%D0%B0%D0%BF%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%BB%D1%8E%20%D0%B9%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%B2%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F> (дата звернення: 13.01.2024).
25. Послуги Метінвест Бізнес-Сервіс. International Mining and Steel Manufacturing Group of Companies. URL: <https://metinvestholding.com/ua/mbs/MBS-SERVICES> (дата звернення: 13.01.2024).

26. Раміль К. IDEF0. Знайомство з нотацією і приклад використання.. URL: <https://trinion.org/blog/idef0-znakomstvo-s-notaciey-i-primer-ispolzovaniya> (дата звернення: 14.01.2024).
27. Учасники проектів Вікімедіа. IDEF0 – Вікіпедія. Вікіпедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/IDEF0> (дата звернення: 14.01.2024).
28. Головна | Elib LNTU. URL: https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/Кондіус%20%20готовва/page9.html (дата звернення: 14.01.2024).
29. ІТ компанія - METINVEST.DIGITAL - Айти послуги в Києві та Україні. URL: <https://metinvest.digital/> (дата звернення: 14.01.2024).
30. Я. О. Серіков. Основи охорони праці: Навчальний посібник для студентів вищих закладів освіти. – Харків, ХНАМГ, 2007. – 227 с.
31. Винокурова Л. Е., Васильчук М. В., Гаман М. В. Основи охорони праці: Підручник для професійних технічних навчальних закладів. – 2-ге вид., допов., перероб. – К. : Вікторія, 2001. - 192 с.
32. Геврик Є. О. Охорона праці: навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів/ Є. О. Геврик. – К. : Ельга: Ніка-центр, 2003. – 280 с.
33. Консолідована фінансова звітність Metinvest V.V. за 2020-2022 роки.