


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БЕРДЯНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Допущено до захисту

Завідувач кафедри

економіки, менеджменту та фінансів

 Катерина ЛЕМІШ

21 листопада 2025 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА
КООРДИНАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ
НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

Виконавець : здобувач другого
рівня вищої освіти, групи м2МН-з
Галузь знань 07 Управління а
адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма:
Менеджмент
ТРАПЕЗНИКОВ Олександр
Володимирович
Керівник :
ТОКАРЕНКО Олена Іванівна
Рецензент: Заступник голови
Бердянської районної державної
адміністрації Запорізької області
Володимир СЕНЧЕНКО

Запоріжжя -2025

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ	3
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ КООРДИНАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ ПІДПРИЄМСТВА ЗА УМОВ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	
1.1. Сутність поняття «координаційні механізми» у менеджменті	10
1.2. Типи та класифікація координаційних механізмів	17
1.3. Роль координації в системі управління підприємством	30
1.4. Особливості функціонування підприємств в умовах невизначеності	37
Висновки до розділу 1	44
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КООРДИНАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ ПІДПРИЄМСТВА	
2.1. Загальна характеристика підприємства	50
2.2. Організаційна структура управління та аналіз діючих механізмів координації	58
2.3. Оцінка впливу невизначеності зовнішнього середовища на ефективність координації	72
Висновки до розділу 2	90
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ КООРДИНАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	
3.1. Визначення проблем і бар'єрів координації	92
3.2. Розробка пропозицій щодо покращення координаційних процесів	103
3.3. Очікуваний ефект від запропонованих заходів	112
Висновки до розділу 3	123
ВИСНОВКИ	126
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	134
ДОДАТКИ	137

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем динамічності, мінливості та непередбачуваності зовнішнього середовища. Глобалізаційні процеси, політичні та економічні кризи, нестабільність ринкової кон'юнктури, технологічні інновації та зростаюча конкуренція зумовлюють необхідність підвищення гнучкості й адаптивності систем управління підприємствами.

В умовах невизначеності особливого значення набувають ефективні координаційні механізми, які забезпечують узгодженість дій між структурними підрозділами, раціональний розподіл ресурсів та оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища. Недостатній рівень координації призводить до втрат часу, ресурсів, конфліктів інтересів та зниження ефективності управлінських рішень.

Отже, дослідження проблем формування та вдосконалення координаційних механізмів підприємства в умовах невизначеності є актуальним завданням сучасної науки управління. Це дозволяє знайти нові підходи до побудови адаптивних систем менеджменту, здатних забезпечити стабільність та конкурентоспроможність підприємства навіть у періоди турбулентності зовнішнього середовища.

Мета - дослідити теоретичні засади та практичні аспекти формування й удосконалення координаційних механізмів підприємства в умовах невизначеності, а також розробити рекомендації щодо підвищення ефективності управлінської координації з метою забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємства.

Для досягнення поставленої мети в роботі необхідно виконати такі завдання.

1) Розкрити сутність та значення координаційних механізмів у системі управління підприємством.

2) Проаналізувати основні види, форми та інструменти координації управлінських процесів.

3) Визначити вплив факторів невизначеності зовнішнього середовища на ефективність координаційних процесів.

4) Провести аналіз діючих координаційних механізмів на прикладі конкретного підприємства.

5) Виявити основні проблеми та недоліки в системі координації управління підприємством.

6) Розробити практичні пропозиції щодо вдосконалення координаційних механізмів з урахуванням умов невизначеності.

7) Оцінити очікуваний ефект від впровадження запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління підприємством в умовах невизначеності зовнішнього та внутрішнього середовища.

Предметом дослідження є координаційні механізми, методи та інструменти забезпечення узгодженості управлінських рішень і дій структурних підрозділів підприємства в умовах невизначеності.

У процесі виконання дипломної роботи були використані такі методи наукового дослідження:

1) Теоретичні методи: аналіз і синтез – для вивчення сутності координаційних механізмів та їх ролі в системі управління підприємством; індукція і дедукція – для формування висновків щодо особливостей координаційних процесів; узагальнення – для систематизації наукових підходів до проблеми координації в умовах невизначеності.

2) Емпіричні методи: спостереження та порівняння – для виявлення особливостей функціонування координаційних механізмів на конкретному підприємстві; аналіз документів і звітності – для оцінки ефективності існуючої системи управління; економічний та статистичний аналіз – для кількісної оцінки впливу невизначеності на діяльність підприємства.

3) Методи моделювання та прогнозування: використання елементів

системного підходу; для побудови моделі взаємодії структурних підрозділів підприємства; методи економіко-математичного моделювання – для розробки пропозицій з удосконалення координаційних процесів.

4) Графічні методи: побудова схем, діаграм і графіків для візуалізації результатів аналізу та запропонованих рішень.

У науковій літературі питання координації управлінських процесів розглядаються як теоретично, так і практично. Теоретичні дослідження зосереджені на вивченні сутності координаційних механізмів, їх ролі у системі управління підприємством, а також на систематизації наукових підходів до узгодження дій структурних підрозділів. Емпіричні дослідження використовують спостереження, порівняння, аналіз документів та статистичних даних для оцінки ефективності координаційних процесів на конкретних підприємствах. Методи моделювання та прогнозування дозволяють відтворити взаємодію підрозділів і розробити пропозиції щодо вдосконалення механізмів координації, а графічні методи допомагають візуалізувати структури управління та результати досліджень. Загалом, існуючі дослідження підтверджують значення координації для підвищення ефективності управлінських рішень, оптимізації розподілу ресурсів та адаптації підприємств до динамічного та невизначеного зовнішнього середовища, водночас вказуючи на потребу подальшого вивчення практичних аспектів впровадження координаційних механізмів.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в поглибленні теоретичних засад і практичних підходів до формування координаційних механізмів управління підприємством в умовах невизначеності. Зокрема, у роботі:

1.1 Уточнено зміст поняття «координаційні механізми підприємства» як системи взаємопов'язаних методів, процесів і інструментів забезпечення узгодженості управлінських рішень.

1.2. Розвинуто класифікацію координаційних механізмів з урахуванням рівня адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища.

1.3. Запропоновано методичний підхід до оцінювання ефективності координаційних процесів за умов невизначеності.

1.4. Обґрунтовано шляхи підвищення результативності управлінської координації через впровадження цифрових інструментів комунікації та гнучких форм взаємодії між підрозділами.

Практичне значення отриманих результатів полягає у тому, що розроблені рекомендації можуть бути використані керівництвом підприємств для удосконалення системи управління та підвищення її гнучкості, запропонований підхід до оцінки ефективності координаційних механізмів може застосовуватися при аудиті управлінських процесів.

Теоретична значущість роботи полягає у поглибленні наукових уявлень про координаційні механізми як ключовий інструмент забезпечення узгодженості управлінських рішень та ефективної взаємодії структурних підрозділів підприємства. Досліджено сутність, функції та класифікацію координаційних механізмів, а також визначено їх роль у створенні синергійного ефекту, зниженні рівня невизначеності та підвищенні адаптивності організації до змін зовнішнього середовища. Розроблено методичний підхід до оцінки ефективності координаційних процесів, що дозволяє систематизувати існуючі наукові підходи та інтегрувати теоретичні знання у практику управління.

Практична значущість полягає у можливості застосування отриманих результатів для підвищення ефективності управління підприємствами в умовах невизначеності. Розроблені рекомендації можуть бути використані керівництвом підприємств для оптимізації координаційних процесів, підвищення швидкості прийняття рішень, раціонального розподілу ресурсів та уникнення дублювання функцій. Методичні підходи та запропоновані інструменти дозволяють оцінювати ефективність взаємодії підрозділів, впроваджувати цифрові засоби комунікації та інтегровані системи управління, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності та стабільності підприємства в умовах турбулентного зовнішнього середовища. Крім того,

матеріали дослідження можуть бути використані у навчальному процесі для підготовки фахівців з менеджменту та стратегічного управління.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ КООРДИНАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ ПІДПРИЄМСТВА ЗА УМОВ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

1.1. Сутність поняття «координаційні механізми» у менеджменті

Ефективна діяльність будь-якого підприємства неможлива без належної взаємодії між його структурними підрозділами, працівниками та управлінськими рівнями. У цьому контексті координація виступає ключовим елементом системи менеджменту, що забезпечує узгодженість дій усіх учасників організаційного процесу для досягнення спільної мети.

Координація (від лат. *cō* – «спільно» та *ordinare* – «упорядкувати») – це процес забезпечення узгодженості дій усіх ланок управління, що включає організацію, підтримку та вдосконалення режиму роботи підприємства, а також забезпечення його безперебійного та безперервного функціонування.

За визначенням М. Мескона [3, с. 704], координація – це процес встановлення гармонійних зв'язків між елементами організації для забезпечення ефективного виконання управлінських рішень. Вона є необхідною умовою досягнення цілісності управлінської системи та її стабільного функціонування в динамічному середовищі.

Поняття «координаційні механізми» у менеджменті охоплює сукупність методів, засобів, процедур та організаційних інструментів, спрямованих на забезпечення ефективної взаємодії між елементами управлінської системи. За своєю суттю вони є інструментом гармонізації інтересів, дій і рішень різних підрозділів та рівнів управління.

У науковій літературі існують різні підходи до трактування цього поняття. Так, Г. Мінцберг [1, с. 120] розглядає координаційні механізми як способи забезпечення узгодженості дій у межах організаційної структури

через стандартизацію процесів, взаємодію та контроль. Своєю чергою, І. Ансофф наголошує, що координація є основним механізмом інтеграції стратегічного і оперативного управління. Проте інші науковці, зокрема В. Дикань та Дж. Гелбрейт [12, с. 12], визначають координаційні механізми як систему організаційних і управлінських зв'язків, що забезпечують ефективний розподіл функцій, відповідальності та інформації між учасниками управлінського процесу.

Таким чином, «координаційний механізм» можна розглядати як систему взаємопов'язаних елементів управління, яка забезпечує узгодженість рішень і дій у часі та просторі, ефективну комунікацію між підрозділами, своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища та зниження рівня конфліктності та дублювання функцій. Їх сутність полягає у досягненні гармонійної взаємодії між підрозділами, працівниками та рівнями управління для реалізації стратегічних і тактичних завдань організації.

Варто зазначити, що видатний дослідник у галузі менеджменту Г. Мінцберг виділив п'ять основних механізмів координації, які показують, як організації ефективно погоджують свою діяльність та забезпечують досягнення стратегічних цілей. Ці механізми відображають різні способи взаємодії між підрозділами та співробітниками, а також регулюють потоки інформації, розподіл обов'язків і контроль за виконанням завдань [1, с. 119-128].

У сучасних організаціях координація відіграє ключову роль у забезпеченні узгодженості дій, підвищенні ефективності та досягненні стратегічних цілей. Її механізми формують основу взаємодії між підрозділами та співробітниками, визначають ступінь автономії, контроль та способи розподілу відповідальності. Нижче наведено основні координаційні механізми, кожен з яких має власні переваги, сферу застосування та вплив на організаційну структуру (рис. 1.1). Вони дозволяють підприємству адаптуватися до зовнішніх змін, підтримувати стабільність процесів і забезпечувати якість управлінських рішень.



Рис. 1.1. Основні координаційні механізми організації за Г. Мінцбергом [1]

1) **Пряме керівництво (Direct Supervision)** – передбачає безпосереднє управління діяльністю співробітників через чіткі накази та контроль виконання завдань. Цей механізм ефективний у невеликих організаціях або в умовах, що потребують швидкого реагування, наприклад, у службах екстреного реагування чи стартапах на етапі формування команди.

2) **Стандартизація процесів (Standardization of Work Processes)** – координування діяльності за допомогою визначення чітких процедур і правил. Наприклад, виробничі підприємства використовують технологічні карти та регламенти, що забезпечують стабільну якість продукції та мінімізують ризик помилок.

3) **Стандартизація результатів (Standardization of Outputs)** – орієнтується на досягнення певних результатів або показників ефективності (KPI), залишаючи свободу у виборі методів досягнення цих результатів. Прикладом може бути робота відділів продажів у великих корпораціях, де співробітники самостійно планують свій день, але оцінюються за кількістю укладених контрактів.

4) Стандартизація навичок (Standardization of Skills) – координація через професійне навчання та розвиток компетенцій. Медичні установи та авіаційна галузь широко застосовують цей механізм: працівники отримують висококваліфіковану підготовку, що дозволяє їм самостійно приймати рішення у складних ситуаціях.

5) Взаємна узгодженість (Mutual Adjustment) – координація здійснюється через комунікацію та обмін інформацією між співробітниками. Цей механізм ефективний у динамічних та творчих сферах, наприклад, у командах програмістів чи креативних агентствах, де швидка адаптація до змін є критичною.

В організаціях різних типів механізми координації часто поєднуються, формуючи цілісну систему управління. Ефективне застосування цих механізмів сприяє оптимізації ресурсів, зменшенню конфліктів та підвищенню загальної продуктивності організації.

Основна мета координаційних механізмів – забезпечити ефективну взаємодію між усіма рівнями управління, уникнути дублювання функцій, конфліктів компетенцій і неузгодженості дій. Вони формують упорядковану систему комунікацій, розподілу повноважень і відповідальності, сприяють своєчасному прийняттю управлінських рішень і підвищенню результативності роботи організації.

Основні завдання, що випливають із головної мети функції координації – це забезпечення взаємозв'язку між структурними підрозділами підприємства для чіткої послідовності виконання завдань, узгодження управлінських рішень на різних рівнях (стратегічному, тактичному та оперативному), своєчасний обмін інформацією, запобігання конфліктам інтересів і дублюванню функцій у процесі управління, підтримання єдності дій організації у змінних умовах зовнішнього середовища та підвищення гнучкості системи управління, що дозволяє оперативно реагувати на нові виклики та невизначеність. Вона спрямована на об'єднання різних напрямів діяльності в єдиний процес, уникнення дублювання функцій, усунення

протирич між виконавцями та підвищення ефективності управлінських рішень.

Інакше кажучи, координація – це процес синхронізації та інтеграції всіх управлінських рішень, ресурсів і зусиль персоналу, що дозволяє уникнути дублювання робіт, суперечностей та конфліктів у діяльності підприємства.

До основних завдань координації в системі менеджменту належать:

- а) забезпечення єдності цілей і напрямів діяльності організації;
- б) узгодження дій між структурними підрозділами та рівнями управління;
- в) формування ефективних горизонтальних і вертикальних зв'язків;
- г) оптимізація розподілу повноважень і відповідальності;
- д) забезпечення своєчасного обміну інформацією між учасниками управлінського процесу;
- е) попередження та вирішення конфліктних ситуацій, що виникають у процесі взаємодії;
- ж) підтримання гнучкості управлінської системи в умовах змін зовнішнього середовища.

Таким чином, головне завдання функції координації – створити ефективний механізм взаємодії всіх елементів управлінської системи, який забезпечить досягнення стратегічних цілей підприємства з мінімальними втратами ресурсів та часу.

Зміст координаційних механізмів у системі менеджменту розкривається через сукупність основних функцій, які визначають їхню роль у забезпеченні ефективного управління. Кожна з функцій спрямована на досягнення узгодженості дій, підвищення результативності управлінських процесів та формування цілісності організаційної системи.

До основних функцій координаційних механізмів належать:

- 1) Інформаційна функція – забезпечує своєчасний обмін необхідними даними між усіма рівнями управління, структурними підрозділами та окремими працівниками. Її реалізація створює умови для прийняття

обґрунтованих управлінських рішень, запобігає дублюванню дій та сприяє оперативному реагуванню на зміни зовнішнього середовища[6, с. 92].

2) Організаційна функція – спрямована на упорядкування взаємодії між підрозділами, визначення меж повноважень і відповідальності, а також формування ефективної системи розподілу завдань. Вона забезпечує чітке виконання управлінських рішень і стабільність функціонування організації.

3) Регулююча функція – полягає у коригуванні діяльності виконавців відповідно до поточних змін у внутрішньому чи зовнішньому середовищі. Вона дозволяє підтримувати збалансованість процесів, усувати відхилення від запланованих показників і забезпечувати адаптивність управлінської системи.

4) Інтегруюча функція – передбачає об'єднання зусиль усіх елементів організаційної структури в єдиний процес досягнення спільної мети. Вона забезпечує узгодженість рішень між різними рівнями управління та сприяє синергійному ефекту в діяльності організації[19, с. 98].

5) Контрольна функція – забезпечує перевірку ступеня узгодженості виконання завдань, відповідності дій встановленим стандартам, планам і термінам. Вона дає можливість виявляти проблеми на ранніх етапах та вчасно коригувати управлінські дії.

Функції координації реалізуються через певні механізми управління, серед яких виокремлюють планування, організацію комунікацій, контроль і регулювання [20, с. 210]. Планування забезпечує узгодження стратегічних і поточних цілей, комунікації – оперативний обмін інформацією, а контроль і регулювання дозволяють коригувати дії відповідно до реальних результатів.

На думку Г. Мінцберга [1, с. 135], координація виконує інтегруючу функцію, оскільки сприяє узгодженню окремих елементів організаційної структури в єдиний цілісний механізм. Завдяки цьому організація здатна гнучко реагувати на зміни, зберігаючи стабільність і цілеспрямованість своєї діяльності.

До основних аспектів координаційних механізмів у системі менеджменту належать організаційний, інформаційний, комунікаційний, соціально-психологічний та технологічний.

1) Організаційний аспект передбачає створення ефективної системи управлінських зв'язків, чіткого розподілу обов'язків, повноважень і відповідальності між структурними підрозділами. Саме завдяки організаційному аспекту забезпечується структурна цілісність підприємства та узгодженість його діяльності [21, с. 432].

2) Інформаційний аспект полягає у своєчасному, повному й достовірному обміні інформацією між усіма рівнями управління. Інформація виступає основою для прийняття ефективних управлінських рішень і для попередження неузгодженості дій між виконавцями [3, с. 167].

3) Комунікаційний аспект забезпечує взаємодію між учасниками управлінського процесу через формальні та неформальні канали зв'язку. Як зазначає Р. Дафт [22, с. 110], ефективна комунікація створює передумови для досягнення синергії та спільного розуміння управлінських цілей.

4) Соціально-психологічний аспект пов'язаний із формуванням сприятливого морально-психологічного клімату, розвитком корпоративної культури, налагодженням довіри та мотивації персоналу. Цей аспект дозволяє підвищити рівень залученості працівників до спільної діяльності та зменшити ризики конфліктів [23, с. 272].

5) Технологічний аспект охоплює використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, автоматизованих систем управління та цифрових платформ для забезпечення оперативності координації. Завдяки цьому організації можуть швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати прозорість управлінських процесів [22, 186].

Узгоджене функціонування цих аспектів дозволяє досягти високого рівня керованості, адаптивності та ефективності організації. Координаційні механізми забезпечують не лише впорядкованість управлінських процесів, а

й створюють умови для інтеграції стратегічних, організаційних та поведінкових компонентів діяльності підприємства. Таким чином, основні аспекти координаційних механізмів у менеджменті формують комплексну систему, що поєднує всі ці елементи. Їх ефективна взаємодія визначає рівень узгодженості управлінських рішень, стабільність функціонування підприємства та його конкурентоспроможність у сучасних умовах господарювання.

У підсумку варто зазначити, що координаційні механізми є важливою складовою системи управління, оскільки саме завдяки їм досягається синергійний ефект, коли спільна діяльність усіх підрозділів організації забезпечує вищі результати, ніж сума окремих зусиль. Їх ефективне функціонування визначає узгодженість стратегічного розвитку, стабільність управлінських процесів та конкурентоспроможність організації в цілому, а їхня роль у системі менеджменту є фундаментальною. Високий рівень координації дозволяє організації досягати стратегічних цілей, оптимізувати використання ресурсів і підтримувати стабільність функціонування навіть у складних і динамічних умовах зовнішнього середовища [3 с. 323].

1.2. Типи та класифікація координаційних механізмів

Ефективне функціонування системи менеджменту значною мірою залежить від правильної організації процесів координації. У зв'язку з багатогранністю управлінських відносин та різноманітністю організаційних структур, важливого значення набуває класифікація координаційних механізмів, що дозволяє систематизувати підходи до їх застосування в управлінській практиці.

У науковій літературі відсутній єдиний підхід до класифікації координаційних механізмів, що зумовлено багатогранністю їхньої природи та різноманітністю управлінських підходів. Водночас більшість дослідників, зокрема Г. Мінцберг [1, с. 136] та З. Шершньова [6, с. 155], виокремлюють

низку критеріїв, за якими координаційні механізми можуть бути систематизовані.

За характером дії координація може бути попереджувальною, коли здійснюється на етапі планування, і поточна або коригувальна, що відбувається в процесі виконання завдань. Обидва види спрямовані на забезпечення безперервного та ефективного функціонування системи управління. Також координаційні механізми у менеджменті можуть мати формальний і неформальний характер – залежно від способу організації взаємодії між працівниками, рівня регламентованості процесів та ступеня офіційності управлінських зв'язків.

Формальні координаційні механізми – це офіційно встановлені способи взаємодії між підрозділами, керівниками та працівниками, які закріплені у внутрішніх документах організації (положеннях, інструкціях, регламентах, посадових обов'язках тощо). До них належать:

- а) організаційна структура управління (ієрархія, підпорядкованість, розподіл функцій);
- б) планування, звітність, контроль;
- в) наради, комітети, офіційні зустрічі;
- г) стандартизовані процедури прийняття рішень;
- д) документообіг, інформаційні системи управління.

Неформальні координаційні механізми – це спонтанні або неофіційні форми взаємодії, що виникають на основі особистих контактів, довіри, неформальних лідерів і корпоративної культури. Вони не прописані у регламентах, але суттєво впливають на ефективність комунікацій і прийняття рішень. До них належать:

- а) особисті домовленості між працівниками;
- б) неформальні комунікаційні мережі (“чутки”, обговорення у чатах, кулуарні зустрічі);
- в) вплив авторитетних неформальних лідерів;
- г) корпоративні традиції, спільні цінності, рівень довіри.

Їх ефективність визначається не лише структурою управління, а й культурою організації, стилем керівництва, рівнем цифровізації управлінських процесів тощо.

У сучасних умовах цифровізації значного розвитку набули інформаційно-комунікаційні координаційні механізми, які передбачають використання електронних систем управління, корпоративних платформ, CRM-систем, внутрішніх порталів тощо. Вони сприяють оперативності обміну інформацією, прозорості процесів і швидкому прийняттю рішень.

За рівнем управління координаційні механізми можна поділити на стратегічні та тактичні.

Стратегічні механізми координації відіграють ключову роль у забезпеченні узгодженості управлінських дій на найвищому рівні організації. Їхнє головне завдання полягає у формуванні єдиного стратегічного курсу розвитку підприємства, погодженні довгострокових цілей, розподілі стратегічних ресурсів і визначенні пріоритетів діяльності.

Як зазначає Г. Мінцберг [1, с. 137], стратегічна координація є основою інтеграції управлінських рішень у масштабах усієї організації, оскільки дозволяє уникнути дублювання функцій, неузгодженості планів та конфлікту інтересів між структурними підрозділами. Вона спрямована на забезпечення єдності управлінської політики, адаптацію підприємства до зовнішніх змін та досягнення конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

До основних інструментів стратегічної координації належать:

а) стратегічне планування – розроблення місії, бачення, цілей та шляхів їх досягнення [1, с. 136–140];

б) бюджетування та ресурсне планування, що забезпечують узгодження фінансових, людських і матеріальних ресурсів із загальною стратегією [12, с. 130-135];

в) система збалансованих показників (Balanced Scorecard), яка інтегрує стратегічні цілі з конкретними показниками ефективності [12, с. 7-9];

г) корпоративні стандарти та політики, що регламентують діяльність підрозділів відповідно до стратегічних орієнтирів організації [25, с. 434].

Стратегічні механізми координації, як правило, функціонують на рівні вищого керівництва (ради директорів, топ-менеджменту, стратегічних комітетів), але їхня реалізація потребує активної участі всіх управлінських ланок, оскільки саме через координацію забезпечується перехід від стратегічного бачення до конкретних дій.

Таким чином, стратегічна координація виконує інтегруючу функцію, об'єднуючи окремі напрями діяльності організації в єдину систему. Вона формує основу для стабільного розвитку, підвищення гнучкості та стійкості підприємства в умовах змінного зовнішнього середовища.

Своєю чергою, тактичні механізми координації спрямовані на забезпечення ефективної взаємодії між середньою та нижчою ланками управління в процесі реалізації стратегічних рішень. Якщо стратегічна координація визначає «що робити» у довгостроковій перспективі, то тактична відповідає на питання «як це зробити» на практиці.

За визначенням М.Мескона [3, с. 285], тактична координація полягає у забезпеченні узгоджених дій структурних підрозділів під час виконання операційних планів, виробничих завдань, програм і проєктів, а також у оперативному розв'язанні поточних проблем. Її основу становлять деталізоване планування, чіткий розподіл функцій, регламентована взаємодія між виконавцями та постійний контроль за ходом виконання завдань.

Основними інструментами тактичної координації є:

- а) операційні плани та графіки робіт, що конкретизують терміни, обсяги і відповідальних осіб;
- б) наради, координаційні комітети, робочі групи, які забезпечують обмін інформацією між підрозділами;
- в) внутрішні регламенти, що визначають порядок погодження рішень і розв'язання спірних питань;

г) системи контролю виконання, зокрема КРІ, які дають змогу оцінювати ступінь досягнення цілей і вчасно коригувати дії;

д) інформаційно-комунікаційні технології, що забезпечують оперативний обмін даними (ERP, CRM, корпоративні портали тощо) [8, с. 435].

Тактична координація є гнучкою та динамічною – вона враховує поточні зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, дозволяє швидко реагувати на відхилення від плану і запобігати конфліктам між підрозділами. Вона виконує роль «мосту» між стратегічними рішеннями вищого керівництва та їхньою реалізацією на виконавчому рівні.

Таким чином, стратегічні та тактичні механізми координації є взаємодоповнюючими елементами єдиної управлінської системи. Стратегічні забезпечують довгострокову узгодженість і спрямованість розвитку, тоді як тактичні гарантують ефективність реалізації рішень у короткостроковій перспективі. Їх гармонійне поєднання створює передумови для стабільного та результативного функціонування організації.

За напрямом координаційних зв'язків виділяють вертикальну та горизонтальну координації. Ці два види координації взаємодоповнюють один одного, створюючи збалансовану систему управління, яка поєднує централізоване керівництво із самостійністю структурних одиниць.

Вертикальна координація відображає процес узгодження дій між різними рівнями управлінської ієрархії – від вищого керівництва до виконавців. Вона передбачає підпорядкованість, контроль, зворотний зв'язок і послідовність у реалізації управлінських рішень. Основне її завдання – забезпечити єдність управлінських дій, узгодженість між стратегічними, тактичними та операційними рівнями управління [1, с. 145].

Як зазначає М. Мескон [3, с. 334], вертикальна координація ґрунтується на принципі делегування повноважень і відповідальності. Вона передбачає, що вищі рівні управління визначають цілі, політику, стратегію та стандарти

діяльності, а нижчі рівні забезпечують виконання поставлених завдань відповідно до визначених вимог.

Основними інструментами вертикальної координації є:

- а) ієрархічна система управління, що передбачає підпорядкованість посад і чіткий розподіл функцій;
- б) регламенти, посадові інструкції, стандарти– які визначають обсяг повноважень і порядок прийняття рішень;
- в) система звітності та контролю, яка забезпечує підзвітність нижчих ланок перед вищими;
- г) зворотний зв'язок, що дозволяє оцінювати результати діяльності, коригувати плани та вносити зміни до управлінських рішень.

Вертикальна координація є особливо важливою для великих організацій з багаторівневою структурою управління, де необхідна чітка підпорядкованість і контроль виконання завдань. Вона сприяє стабільності, дисципліні та узгодженості управлінських процесів. Проте надмірна централізація може знизити гнучкість та ініціативність працівників, тому її слід поєднувати з горизонтальними формами координації [5, с. 142].

Тим часом, горизонтальна координація реалізується між структурними підрозділами одного рівня управління (наприклад, між відділами маркетингу, виробництва, фінансів тощо) без безпосереднього втручання вищого керівництва. Її мета – забезпечити узгодженість дій, обмін інформацією та ефективну взаємодію між підрозділами, які працюють над спільними завданнями.

Як зазначає Р. Дафт [8, с. 445], горизонтальна координація є необхідною умовою для підвищення швидкості прийняття рішень, скорочення управлінських бар'єрів і запобігання дублюванню функцій. Вона особливо ефективна в організаціях, що працюють у динамічному середовищі та потребують оперативного реагування на зміни.

Основні форми горизонтальної координації включають:

- а) робочі групи та команди проєктів, які об'єднують представників різних підрозділів для вирішення комплексних завдань;
- б) координаційні комітети, що узгоджують дії відділів у межах спільних програм;
- в) інформаційні системи спільного доступу, які забезпечують обмін даними між підрозділами;
- г) неформальні зв'язки, що базуються на міжособистісних контактах, професійних комунікаціях і корпоративній культурі.

Горизонтальна координація підвищує рівень автономії підрозділів і водночас зменшує навантаження на вищий управлінський рівень. Вона сприяє формуванню командного підходу, розвитку креативності та інноваційності, створенню атмосфери співпраці замість суперництва.

З іншого боку, ефективність горизонтальної координації значною мірою залежить від корпоративної культури, системи мотивації та здатності керівників середньої ланки до комунікації й прийняття спільних рішень. Тому сучасні організації активно впроваджують змішані форми координації, які поєднують вертикальні та горизонтальні зв'язки, формуючи так звані матричні структури управління [1, с. 146].

Отже, вертикальна координація забезпечує контроль і підзвітність у межах ієрархії, тоді як горизонтальна сприяє гнучкості, взаємодії та узгодженості між підрозділами одного рівня. Їх поєднання дозволяє створити збалансовану систему управління, що одночасно забезпечує стабільність і адаптивність підприємства до зовнішніх змін.

Також координаційні механізми можна поділити за часовими аспектами. Часовий аспект координації відображає, коли і як відбувається узгодження дій у процесі управління. У сучасному менеджменті виділяють два основні види координації за часовим критерієм: поточну та ситуативну. Кожен із них має специфічну мету та інструменти реалізації, і їх ефективне застосування дозволяє забезпечити узгодженість управлінських процесів на різних рівнях організації.

Поточна координація здійснюється безперервно в ході виконання управлінських функцій. Вона охоплює постійний обмін інформацією, контроль, регулювання дій виконавців та підтримку узгодженості процесів у реальному часі.

Як зазначає М. Мескон [3, с. 303], поточна координація є центральним механізмом оперативного управління, оскільки забезпечує своєчасне реагування на внутрішні та зовнішні зміни, дозволяє попереджувати конфлікти, уникати дублювання функцій і підтримувати узгодженість дій виконавців.

До основних інструментів поточної координації належать:

- а) регулярні наради, короткі оперативні briefing-зустрічі, щоденні та щотижневі контрольні звіти;
- б) внутрішні комунікаційні системи та корпоративні платформи обміну інформацією;
- в) засоби моніторингу виконання планів, контрольні листи та системи оперативного відстеження показників.

Поточна координація спрямована на підтримку ритмічності та стабільності процесів управління, дозволяє забезпечити безперервність виконання завдань та оптимізувати взаємодію між підрозділами. Вона особливо ефективна в умовах динамічного середовища та складних виробничих або організаційних процесів.

Ситуативна координація здійснюється у відповідь на конкретні непередбачувані обставини, проблеми або зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Вона активується лише тоді, коли стандартні процеси або поточні механізми координації виявляються недостатніми для забезпечення узгодженості дій [9, с. 437].

Основне завдання ситуативної координації – швидко і гнучко реагувати на надзвичайні ситуації, оперативно узгоджувати дії підрозділів, приймати нестандартні рішення та запобігати негативним наслідкам для організації.

Ситуативна координація реалізується через: а) термінові наради керівництва; б) створення тимчасових робочих груп або кризових штабів; в) використання інформаційних систем для оперативного обміну даними; г) прямий зв'язок між керівниками підрозділів та ключовими виконавцями для швидкого прийняття рішень.

Як зазначає М. Мескон [3, с. 323], ситуативна координація особливо важлива для організацій, що працюють у нестабільному середовищі або здійснюють проєктну діяльність, де необхідна швидка адаптація та висока гнучкість управлінської системи. Вона дозволяє ефективно реагувати на кризові ситуації, зміни ринкових умов, непередбачені проблеми у виробництві чи ресурсному забезпеченні.

Таким чином, координація за часовим аспектом забезпечує баланс між безперервною узгодженістю процесів (поточна координація) та гнучкою адаптацією до змін (ситуативна координація). Їх поєднання дозволяє організації одночасно підтримувати стабільність функціонування та здатність швидко реагувати на непередбачувані обставини, що є важливою передумовою ефективного менеджменту в сучасних умовах.

Координаційні механізми у менеджменті можна також класифікувати за інструментами, які використовуються для узгодження дій підрозділів та окремих працівників. Така класифікація дозволяє систематизувати управлінські методи, визначити їх роль у досягненні ефективності та забезпечити оптимальне поєднання формальних і неформальних способів координації [3, с. 216]. До них можна віднести адміністративні, економічні, соціально-психологічні та інформаційно-комунікаційні механізми.

Адміністративні механізми ґрунтуються на офіційно закріплених нормах, документах та інструкціях, що мають обов'язковий характер для всіх учасників організаційного процесу. Вони забезпечують структурованість, дисципліну та підзвітність у виконанні управлінських рішень.

До основних інструментів адміністративної координації належать:

а) накази та розпорядження керівництва;

- б) посадові інструкції та регламенти;
- в) нормативні документи, стандарти та політики організації.

Як підкреслює М. Мескон [3, с. 218], адміністративні механізми є фундаментом вертикальної координації, оскільки формалізують порядок прийняття рішень, обов'язки та відповідальність виконавців.

Економічні механізми координації спрямовані на узгодження дій через систему стимулів та фінансових показників ефективності. Вони використовуються для мотивації працівників, оптимізації ресурсного забезпечення та контролю за виконанням завдань.

До таких інструментів належать: а) система матеріального стимулювання, преміювання та бонусів; б) бюджетування та планування фінансових ресурсів: економічні показники ефективності (KPI, ROI, фінансові нормативи).

Економічні механізми дозволяють організації не лише координувати дії підрозділів, а й досягати економічної ефективності та раціонального використання ресурсів.

Щодо соціально-психологічних механізмів координації, вони базуються на взаємодії людей, корпоративній культурі та мотивації персоналу. Даний вид спрямований на формування командної роботи, зниження конфліктності та підвищення залученості співробітників.

До основних інструментів належать:

- а) розвиток корпоративної культури та цінностей організації;
- б) формування команд та робочих груп;
- в) мотиваційні програми нематеріального характеру: наставництво та коучинг [5, с. 246].

Ці механізми є важливим елементом горизонтальної координації, оскільки сприяють ефективній взаємодії між підрозділами та підтримують стабільний морально-психологічний клімат.

Своєю чергою, інформаційно-комунікаційні механізми координації використовують сучасні цифрові технології для забезпечення оперативності,

прозорості та точності управлінських процесів. Вони сприяють швидкому обміну інформацією, контролю за виконанням завдань та інтеграції різних рівнів управління.

Основні інструменти включають:

- а) корпоративні портали та внутрішні інформаційні системи;
- б) CRM-системи та ERP-платформи;
- в) системи електронного документообігу, засоби електронного зв'язку та відеоконференцій [2, с. 59-61].

Інформаційно-комунікаційні механізми підвищують оперативність управлінських рішень та є невід'ємною складовою сучасної організації, особливо в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Таким чином, механізми координації за інструментами формують комплексний підхід до управління, у якому кожна група виконує специфічні функції та взаємодіє з іншими для забезпечення ефективності організаційної діяльності. Адміністративні та економічні механізми створюють структуровану основу організації, визначають порядок прийняття рішень, розподіл обов'язків та відповідальності, а також стимулюють працівників до досягнення поставлених цілей через систему матеріальних та нематеріальних заохочень. Соціально-психологічні механізми сприяють формуванню мотивації, підтримці командної взаємодії, розвитку корпоративної культури та довіри між працівниками, що є особливо важливим у динамічному та конкурентному середовищі. Інформаційно-комунікаційні механізми забезпечують оперативний обмін даними, прозорість процесів, інтеграцію різних рівнів управління та швидке прийняття управлінських рішень, що підвищує адаптивність організації до змін зовнішнього середовища.

Їх гармонійне поєднання дозволяє організації досягати високого рівня ефективності та узгодженості діяльності на всіх рівнях управління. Отже, класифікація механізмів координації дає змогу глибше зрозуміти їхню сутність, визначити найбільш ефективні форми взаємодії між підрозділами та працівниками та оптимально поєднувати формальні і неформальні,

стратегічні і тактичні, вертикальні і горизонтальні підходи. Раціональне використання цих механізмів створює стабільну основу для розвитку організації, забезпечує збалансованість управлінських процесів та сприяє досягненню довгострокових стратегічних цілей у сучасних умовах високої динаміки та невизначеності бізнес-середовища.

Нижче наведено схему, яка наочно демонструє основні класифікаційні групи координаційних механізмів, їх взаємозв'язки та функціональні особливості, що дає змогу краще розуміти принципи їх застосування в сучасних організаціях (рис. 1.2).

У ході дослідження сутності та класифікації координаційних механізмів у менеджменті було встановлено, що вони є ключовим інструментом забезпечення узгодженості дій між підрозділами, рівнями управління та окремими працівниками організації. Координаційні механізми виконують функцію інтеграції стратегічних і оперативних рішень, сприяють оптимізації ресурсного забезпечення та підвищують ефективність управлінських процесів.

Розглянута класифікація механізмів координації за формою прояву, рівнем управління, напрямом зв'язків, часовим аспектом та використаними інструментами дозволяє систематизувати підходи до їхнього застосування в практиці сучасних організацій. Так, стратегічні механізми забезпечують узгодження довгострокових цілей і ресурсів на рівні вищого керівництва, тоді як тактичні – реалізацію програм та операційних планів на середній і нижчій ланках. Вертикальна координація відповідає за контроль і підзвітність у межах ієрархії, а горизонтальна забезпечує ефективну взаємодію підрозділів одного рівня. Поточна координація підтримує безперервність процесів, а ситуативна дозволяє швидко реагувати на непередбачувані обставини. Адміністративні, економічні, соціально-психологічні та інформаційно-комунікаційні механізми слугують конкретними інструментами реалізації координаційних функцій.



Рис. 1.2 Класифікація координаційних механізмів

Джерело: складено автором

Особливу важливість координаційних механізмів підкреслює їхня роль у підвищенні ефективності управління, зменшенні ризику конфліктів та помилок, підтримці адаптивності організації та інтеграції стратегічних і оперативних завдань. Комплексне та збалансоване застосування всіх видів координації формує основу для стабільного функціонування організації, забезпечує синергію діяльності підрозділів і сприяє досягненню довгострокових цілей.

Це ще раз доводить, що координаційні механізми є невід'ємною складовою системи менеджменту та виконують фундаментальну роль у забезпеченні ефективності, узгодженості та гнучкості організаційної діяльності.

1.3. Роль координації в системі управління підприємством

Сучасні умови господарювання вирізняються зростаючою складністю бізнес-середовища, яке формується під впливом глобалізаційних процесів, цифрової трансформації, нестабільності ринкових кон'юктур та високого рівня невизначеності. Підприємства змушені функціонувати в умовах швидких змін, зростання конкуренції та необхідності постійного оновлення управлінських підходів. У таких умовах координаційні механізми стають ключовим елементом забезпечення узгодженості управлінських дій, особливо у великих, багатофункціональних і диверсифікованих підприємствах. Саме ефективна координація дозволяє узгодити діяльність різних структурних підрозділів, уникнути дублювання функцій, забезпечити оптимальний розподіл ресурсів і підвищити загальну результативність управління.

Сучасні організації стикаються з викликами, які пов'язані не лише з адаптацією до змін зовнішнього середовища, а й із внутрішніми потребами в узгодженні процесів, проектів і дій персоналу. Розвиток інформаційних технологій розширює можливості інтеграції та координації, проте водночас

ускладнює управлінські системи. У таких умовах особливої ваги набуває здатність підприємства забезпечувати єдність управлінських рішень, які формуються на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях.

Координація в системі менеджменту традиційно розглядається як механізм інтеграції управлінських процесів, який забезпечує узгодженість рішень, дій і ресурсних потоків між окремими елементами організаційної структури. Вона виконує роль «зв'язувальної ланки» між функціями планування, організації, мотивації та контролю, формуючи єдину логічну систему управління. Координаційна діяльність охоплює процеси комунікації, інтеграції, інформаційного забезпечення, розподілу завдань, а також синхронізацію дій підрозділів.

За визначенням І. Ансоффа, ефективне стратегічне управління неможливе без належної координації, оскільки саме вона забезпечує узгодженість поточних і довгострокових рішень, запобігаючи розбалансуванню системи [11, с. 46]. Координація виступає ключовим механізмом цілісності управлінського процесу, дозволяючи поєднати стратегічні наміри організації з практичною діяльністю її підрозділів. Вона забезпечує синхронізацію дій у середовищі з високим рівнем невизначеності, підвищує адаптивність управлінських структур та сприяє раціональному використанню ресурсів. Ансофф підкреслює, що без ефективною координації стратегія втрачає операційну підтримку, а оперативні рішення – стратегічний орієнтир, що у підсумку знижує результативність усієї системи управління.

У свою чергу, Г. Файоль, який сформулював класичну теорію адміністративного менеджменту, розглядав координацію не лише як одну з базових управлінських функцій, а й як ключовий інтеграційний механізм, що забезпечує цілісність та узгодженість управлінського процесу [14, с. 23]. На його думку, координація поєднує планування, організування, розпорядництво, контролювання та інші управлінські дії у єдину логічну систему, забезпечуючи узгодженість темпів роботи, баланс навантаження між підрозділами й узгодження інтересів окремих працівників із цілями

організації. Актуальність цього положення зберігається й сьогодні: у складних багаторівневих організаційних структурах координація виступає вирішальним чинником злагодженості процесів, мінімізації управлінських конфліктів і досягнення високого рівня організаційної ефективності. Саме завдяки належній координації сучасні підприємства здатні забезпечувати безперервність роботи, гнучко реагувати на зовнішні зміни та підтримувати стабільність управлінських рішень.

Ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від того, наскільки узгоджено та злагоджено працюють його структурні підрозділи. У сучасних організаціях, які характеризуються складною ієрархією, значною кількістю горизонтальних і вертикальних зв'язків, а також динамічністю зовнішнього середовища, виникає об'єктивна потреба у системній інтеграції дій працівників і керівників різних рівнів. За відсутності належної координації підвищується ризик управлінських помилок, виникнення конфліктів інтересів, затримок у прийнятті рішень та неефективного використання ресурсів. Натомість ефективна координація сприяє усуненню дублювання функцій, зменшенню навантаження на інформаційні канали, забезпеченню чіткого розподілу повноважень і відповідальності, а також раціональному використанню матеріальних, кадрових і фінансових ресурсів. У результаті підприємство отримує можливість підвищувати продуктивність, зменшувати витрати та оперативно реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища.

Як підкреслює Р. Дафт, завдяки ефективній координації організація може досягати синергійного ефекту, коли взаємодія між підрозділами забезпечує результат, що перевищує суму їхніх окремих дій [8, с. 312]. Синергія виникає тоді, коли структурні елементи організації не лише виконують свої функції, а й взаємодоповнюють один одного, обмінюючись інформацією, ресурсами та компетенціями. Така взаємодія дозволяє оптимізувати процеси, підвищувати якість управлінських рішень і забезпечувати гнучкість у реагуванні на зміни зовнішнього середовища.

Ефект синергії проявляється у більш ефективному використанні людських, фінансових та матеріальних ресурсів, зниженні дублювання завдань та підвищенні продуктивності роботи підрозділів. Крім того, координаційна взаємодія сприяє формуванню колективної відповідальності, покращенню комунікацій і зміцненню командної роботи, що в цілому підвищує конкурентоспроможність та стратегічну стійкість організації.

Крім того, координація має важливий регулятивний характер, оскільки вона забезпечує своєчасне виявлення конфліктів, суперечностей або неузгодженості в роботі підрозділів та дозволяє оперативно їх усувати. Координаційні механізми сприяють встановленню чітких правил взаємодії, регламентують обмін інформацією між різними рівнями управління та формують узгоджені стандарти виконання завдань. За словами Р. Дафта, такі механізми допомагають зменшити невизначеність у прийнятті рішень, створюючи стабільне інформаційне середовище, яке є необхідною умовою для обґрунтованого планування, контролю і управлінської діяльності [8, с. 217]. Вони дозволяють керівникам і підрозділам передбачати потенційні проблеми, адаптувати процеси до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, підвищуючи при цьому оперативність, точність і ефективність управлінських рішень. У такий спосіб координація не лише регулює поточні процеси, а й забезпечує довгострокову стабільність і стійкість організації.

Реалізація стратегічного менеджменту неможлива без забезпечення узгодженості дій на всіх рівнях управління, від вищого керівництва до оперативних підрозділів. Координація виступає ключовим механізмом інтеграції стратегічного плану з повсякденною діяльністю підприємства, дозволяючи підрозділам діяти синхронно і відповідно до загальних цілей організації. Вона сприяє раціональному розподілу ресурсів – фінансових, матеріальних та кадрових – між проектами та департаментами, що підвищує ефективність їх використання. Крім того, координація дозволяє балансувати довгострокові стратегічні цілі та короткострокові оперативні завдання, забезпечуючи стійкість підприємства до кризових впливів, коливань ринку та

непередбачуваних змін зовнішнього середовища. Завдяки цьому організація здатна не лише підтримувати стабільність своєї діяльності, а й оперативно адаптуватися до нових умов, зберігаючи конкурентоспроможність і досягнення стратегічних результатів.

Координаційні механізми набувають особливої важливості в умовах багаторівневих організаційних структур, де діяльність підприємства охоплює численні відділи, департаменти, філії та дочірні підприємства, що взаємодіють як на горизонтальному, так і на вертикальному рівнях. У таких організаціях відсутність належного координаційного забезпечення може призвести до дублювання функцій, неузгодженості дій, перевитрат ресурсів, затримок у прийнятті рішень та зниження загальної продуктивності. Координація забезпечує ефективний розподіл завдань, встановлення пріоритетів, своєчасний обмін інформацією та контроль за виконанням планів, що дозволяє уникнути конфліктів між підрозділами і підвищити ефективність управлінських процесів. Саме тому координація виступає ключовим фактором не лише для реалізації стратегій розвитку, а й для зміцнення конкурентоспроможності підприємства, забезпечення стійкості його операційної діяльності та здатності швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Координація – це не лише технічний або організаційний процес, а й важливий елемент соціально-психологічної взаємодії в колективі. Вона включає налагодження ефективних каналів комунікації, підтримку конструктивного обміну інформацією та створення умов для співпраці між працівниками різних рівнів і підрозділів. Ефективна координація сприяє формуванню позитивного мікроклімату, підвищує рівень довіри та взаємопідтримки в колективі, зменшує ймовірність конфліктів і непорозумінь. За словами Т. Грінько, налагоджена комунікація та міцні неформальні зв'язки між працівниками значно підвищують лояльність до організації, мотивацію, залученість у виконання завдань та загальну продуктивність праці [13, с. 178]. Таким чином, координація не лише

забезпечує ефективну взаємодію між підрозділами, а й створює основу для соціальної згуртованості, що є необхідною умовою для стабільного розвитку організації та досягнення її стратегічних цілей.

Високий рівень координації має суттєвий вплив на формування організаційної культури, оскільки він створює атмосферу співробітництва, відкритості, довіри та взаєморозуміння між працівниками та підрозділами. Завдяки цьому зменшується кількість конфліктів, підвищується ефективність комунікацій і зміцнюється командний дух. Крім того, добре налагоджена координація стимулює активну участь працівників у досягненні загальних цілей організації, формує культуру відповідальності та взаємної підтримки. Це, у свою чергу, підвищує адаптивність підприємства, його здатність оперативно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, запобігати кризовим ситуаціям і забезпечувати стабільний, гармонійний розвиток у довгостроковій перспективі. Високий рівень координації також сприяє інтеграції стратегічних та оперативних завдань, що дозволяє організації більш ефективно реалізовувати свої плани та підтримувати конкурентоспроможність.

Для наочного представлення ролі координації в системі управління підприємством доцільно виділити ключові компоненти її функціонування, описати їх сутність та визначити вплив на ефективність організаційних процесів. У таблиці 1.1 узагальнено основні аспекти координації, що забезпечують інтеграцію управлінських рішень, гармонізацію діяльності підрозділів і підвищення результативності підприємства.

Отже, роль координації в системі управління підприємством є ключовою, оскільки вона забезпечує єдність управлінських дій, гармонізацію інтересів структурних підрозділів, узгодженість ресурсних потоків і підвищення ефективності всієї організаційної системи. Координаційні механізми виконують інтеграційну функцію, що дозволяє підприємству діяти як цілісний, адаптивний організм, здатний ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища. У сучасних умовах координація є

фундаментальним чинником стабільного розвитку та конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 1.1

Опис основних аспектів координації в організації

Компонент ролі координації	Сутність	Вплив на ефективність підприємства
Єдність управлінських дій	Забезпечення узгодженості рішень на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях	Підвищує ефективність процесів і запобігає конфліктам між підрозділами
Гармонізація інтересів підрозділів	Узгодження цілей і завдань різних департаментів і філій	Зменшує суперечності, забезпечує синергійний ефект
Узгодженість ресурсних потоків	Раціональний розподіл фінансових, матеріальних та кадрових ресурсів	Ефективне використання ресурсів, зниження витрат, підвищення продуктивності
Інтеграційна функція	Поєднання стратегічних, тактичних та оперативних завдань	Забезпечує цілісність організаційної діяльності та адаптивність до змін
Підвищення адаптивності	Швидке реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища	Зміцнення стабільності та конкурентоспроможності підприємства
Синергійна взаємодія	Взаємодія підрозділів, що перевищує суму окремих дій	Підвищення результативності та якості управлінських рішень
Соціально-психологічний ефект	Формування позитивного мікроклімату, довіри та взаємопідтримки	Підвищення мотивації, лояльності та продуктивності праці

Джерело: складено автором

З цього стає зрозуміло, що роль координації в системі управління підприємством є визначальною, оскільки вона забезпечує єдність управлінських дій, гармонізацію інтересів структурних підрозділів, узгодженість ресурсних потоків і підвищення ефективності всіх процесів організації. Координаційні механізми виконують інтеграційну функцію, поєднуючи стратегічні, тактичні та оперативні завдання, що дозволяє підприємству діяти як цілісний, адаптивний організм, здатний швидко і ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища та внутрішні виклики. Вони сприяють оптимізації ресурсного забезпечення, підвищенню продуктивності праці та якості управлінських рішень, а також створюють

умови для синергійної взаємодії між підрозділами. У сучасних умовах високої динаміки ринку, технологічних змін і посилення конкуренції координація виступає фундаментальним чинником стабільного розвитку підприємства, зміцнення його конкурентоспроможності та забезпечення довгострокової ефективності управлінських процесів.

1.4. Особливості функціонування підприємств в умовах невизначеності

Сучасне економічне середовище характеризується високим рівнем динамізму, глобалізацією ринкових процесів, швидким розвитком технологій і зростанням конкуренції. У таких умовах діяльність підприємств супроводжується підвищеним рівнем невизначеності, що впливає на всі аспекти управління – від стратегічного планування до оперативного прийняття рішень.

У сучасній теорії та практиці менеджменту «невизначеність» (англ. uncertainty) розглядається як одна з головних характеристик управлінського середовища, що визначає складність прийняття ефективних управлінських рішень – нестача повної, достовірної та своєчасної інформації про внутрішні та зовнішні умови діяльності підприємства, майбутні події або наслідки певних управлінських дій [9, с. 832].

За визначенням І. Ансоффа, невизначеність – це ситуація, у якій менеджер не може точно передбачити майбутній результат прийнятого рішення через відсутність достатньої інформації про фактори зовнішнього середовища [12, с. 356]. Подібну позицію займає Р. Дафт, який наголошує, що невизначеність зумовлена неможливістю кількісного вимірювання ймовірності подій, що відрізняє її від ризику, де така ймовірність відома [8, с. 640].

Невизначеність у менеджменті може проявлятися на різних рівнях:

- а) стратегічному – пов'язана зі змінами макроекономічного середовища, політичної ситуації, технологічних тенденцій;
- б) тактичному – стосується непередбачуваності дій конкурентів, коливань попиту, змін у законодавстві;
- в) операційному – виникає через нестабільність внутрішніх процесів, кадрові або технологічні збої [5, с. 512].

У науковій літературі виділяють дві основні категорії джерел невизначеності: зовнішні та внутрішні [14, с. 328].

Зовнішні джерела невизначеності пов'язані з умовами, у яких функціонує організація, і часто перебувають поза її прямим контролем. До них належать.

1) Економічні фактори – коливання валютних курсів, інфляція, зміни попиту та пропозиції на ринку, нестабільність фінансових ринків, що ускладнює прогнозування та планування діяльності підприємства [3, с. 412].

2) Політичні фактори – зміни законодавства, політична нестабільність, регуляторні обмеження та санкції, які можуть різко впливати на стратегічні рішення організації.

3) Соціальні фактори – демографічні зміни, розвиток суспільних цінностей і очікувань, а також соціальна поведінка споживачів, що впливає на стратегії маркетингу та управління персоналом [2, с. 56].

4) Технологічні фактори – швидкі зміни у технологіях, цифровізація, впровадження нових інформаційних систем та автоматизації процесів, що вимагає гнучкої адаптації організаційних структур [11, с. 444].

5) Екологічні фактори – природні катастрофи, зміни клімату, вимоги до екологічної безпеки та сталого розвитку, що створюють додаткові обмеження для діяльності підприємства.

Щодо внутрішніх джерел невизначеності, варто зазначити, що вони виникають усередині організації і пов'язані з її структурою, процесами та ресурсами. Їх можна поділити за наступними категоріями:

1) Організаційні зміни– реорганізація підрозділів, зміни управлінських процесів або стратегічних напрямів діяльності, що можуть призводити до тимчасової дезорганізації.

2) Дефіцит інформації– недостатність або несвоєчасність даних, необхідних для прийняття рішень, що підвищує ризики їх помилковості [2, с. 68].

3) Неефективна комунікація– проблеми у передачі інформації між рівнями управління або підрозділами, що створює розбіжності у діях та затримки у виконанні завдань [9, с. 226].

4) Кадрові проблеми– недостатня кваліфікація персоналу, плинність кадрів, конфлікти або низька мотивація працівників, що ускладнює виконання поставлених цілей [3, с. 338].

Варто зазначити, що в умовах невизначеності особливе значення набуває гнучкість управління та здатність підприємства адаптуватися до змін середовища, що потребує гнучкого та системного підходу до управління. Сучасні ринки характеризуються постійними змінами, коливанням попиту, технологічними інноваціями та високим рівнем конкуренції, що робить класичні механізми управління недостатньо ефективними.

Для ефективного функціонування підприємств важливо впроваджувати гнучкі стратегії та сценарне планування, що дозволяє оцінювати різні варіанти розвитку подій та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Сценарне планування допомагає прогнозувати ризики та розробляти альтернативні стратегії розвитку, а регулярний перегляд стратегічних цілей дозволяє своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та уникати конфліктів між стратегічними та поточними рішеннями.

Також умови невизначеності підвищують значення координаційних механізмів, які забезпечують узгодженість дій усіх структурних підрозділів та працівників. Для мінімізації негативного впливу невизначеності підприємства застосовують інтегрований комплекс управлінських заходів:

а) стратегічна координація, яка забезпечує інтеграцію управлінських рішень на рівні всієї організації [11, с. 43];

б) тактична координація, що спрямована на синхронізацію дій підрозділів під час реалізації проектів та операційних планів;

в) поточна координація, яка підтримує ритмічність і стабільність процесів управління, оптимізує взаємодію між підрозділами [2, с. 57];

г) ситуативна координація – активується у відповідь на непередбачувані обставини або кризові ситуації [23, с. 327].

Таким чином, невизначеність у менеджменті є об'єктивною властивістю зовнішнього та внутрішнього середовища організації, що потребує застосування системного підходу до прийняття рішень, розвитку адаптивних управлінських структур та підвищення ролі стратегічного аналізу. Саме ефективне управління невизначеністю є запорукою стабільного функціонування й сталого розвитку сучасних підприємств.

Однією з ключових характеристик функціонування підприємства в умовах невизначеності є інноваційність. Підприємства, які впроваджують нові продукти, технології та організаційні рішення, мають більшу стійкість до зовнішніх «шоків». Інноваційна діяльність виступає інструментом підвищення конкурентоспроможності, особливо в умовах турбулентного середовища, де перевагу отримують гнучкі, креативні та швидко адаптовані компанії.

Інноваційність забезпечує адаптацію до змін зовнішнього середовища, дозволяючи своєчасно реагувати на нові виклики та можливості [3, с. 313]; підвищення ефективності управлінських процесів, за рахунок впровадження сучасних технологій та цифрових платформ; розвиток конкурентних переваг, оскільки інноваційні продукти, послуги та процеси здатні створювати унікальну цінність для споживачів.

У практиці управління виділяють такі основні типи інновацій:

а) продуктові інновації: створення нових або вдосконалення існуючих товарів та послуг;

- б) процесні інновації як процес оптимізації виробничих та управлінських процесів, автоматизації та використання цифрових технологій;
- в) організаційні інновації – впровадження нових форм управління, структури або бізнес-моделей;
- г) маркетингові інновації, які впроваджуються через розвиток нових стратегій просування, комунікації та взаємодії з клієнтами [3, с. 310-315].

Ефективна інноваційна діяльність можлива лише за умови належної координації всіх підрозділів підприємства: стратегічна координація забезпечує узгодження інноваційних цілей із загальною стратегією, тактична – синхронізує реалізацію проектів, а поточна та ситуативна координація дозволяють оперативно реагувати на зміни та проблеми під час впровадження інновацій.

Для забезпечення ефективної інноваційної діяльності підприємства застосовують комплекс інструментів, спрямованих на стимулювання творчості, впровадження нових ідей і підвищення адаптивності до змін у зовнішньому середовищі. До основних інструментів підтримки інноваційності можна віднести: створення нових продуктів, технологій і процесів, підвищення конкурентоспроможності за рахунок розвитку унікальної цінності для споживачів та формування корпоративного знання.

Також варто зазначити, що в умовах швидкозмінного та невизначеного середовища ефективне функціонування підприємства неможливе без активного використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ). ІКТ виступають не лише засобом автоматизації управлінських процесів, а й важливим інструментом підтримки інноваційності, координації та оперативного прийняття рішень.

Основними функціями ІКТ у підприємстві є:

- 1) Інтеграція процесів управління та виробництва, яка впроваджується за допомогою ERP-системи, що дозволяє поєднати різні підрозділи підприємства, забезпечити доступ до актуальної інформації та оптимізувати ресурси.

2) Підтримка взаємодії з клієнтами за допомогою CRM-систем, які дозволяють аналізувати потреби споживачів, прогнозувати попит і формувати інноваційні пропозиції.

3) Оперативний обмін інформацією за допомогою корпоративних порталів, електронному документообігу та платформ для відео-конференцій, що сприяє швидкому обміну даними між підрозділами і забезпечує синхронізацію процесів.

4) ІКТ дозволяють відстежувати виконання завдань, оцінювати ефективність процесів та вчасно вносити корективи [3, с. 234].

Отже, використання інформаційно-комунікаційних технологій є ключовим фактором підвищення ефективності, інноваційності та координації у сучасних підприємствах. Впровадження ERP-, CRM-систем, цифрових платформ та систем електронного документообігу дозволяє організації швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, оптимізувати ресурси та забезпечити стабільність і конкурентоспроможність.

Також одним із ключових інструментів підвищення інноваційної здатності та ефективності координації у підприємстві є система мотивації та стимулювання персоналу. У сучасних умовах невизначеності та швидких змін на ринку саме мотивовані працівники здатні генерувати нові ідеї, впроваджувати інноваційні рішення та забезпечувати синхронізацію діяльності різних підрозділів.

Основною функцією системи мотивації є стимулювання активності, підвищення залученості й відповідальності та формування корпоративної культури. Щодо інструментів стимулювання, то основні серед них є фінансові методи (премії, матеріальне заохочення, системи грантів), нематеріальні методи (визнання досягнень працівників, наставництво та коучинг для розвитку професійних компетенцій і можливість професійного розвитку шляхом участі у навчальних програмах й конференціях) та соціально-психологічні інструменти (формування команд, встановлення

системи довіри та відкритої комунікації, підтримка морально-психологічного клімату).

Система мотивації безпосередньо впливає на ефективність координаційних механізмів: мотивовані працівники більш активно обмінюються інформацією, дотримуються стандартів та регламентів, швидше адаптуються до змін і сприяють досягненню синергійного ефекту в організації.

Ефективна система мотивації та стимулювання персоналу є ключовим фактором підтримки інноваційності, координації та адаптивності підприємства в умовах невизначеності. Поєднання фінансових, нематеріальних та соціально-психологічних методів дозволяє підвищити залученість працівників, стимулювати розвиток інновацій та забезпечити узгодженість управлінських дій.

Також варто звернути увагу на те, що ключову роль у розвитку інноваційності підприємства та підвищенні ефективності координаційних механізмів відіграє корпоративна культура. Саме корпоративна культура сприяє формуванню інноваційного мислення, знижує комунікаційні бар'єри та стимулює командну роботу, забезпечуючи морально-психологічний клімат, що підтримує ініціативність та готовність до ризиків.

Корпоративна культура визначає ефективність горизонтальної та вертикальної координації: відкрита та інноваційно-орієнтована культура прискорює обмін інформацією та створює основу для синергії між підрозділами та працівниками, що дозволяє підприємству швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища.

На думку П. Друкера, основним завданням сучасного менеджменту є не усунення невизначеності, а ефективне управління нею, тобто створення таких управлінських механізмів, які дозволяють підприємству адаптуватися до змін і використовувати їх як можливість для розвитку [16, с. 288].

Отже, ефективне функціонування підприємств в умовах невизначеності потребує від менеджменту системного підходу до управління, здатності

прогнозувати зміни, своєчасно реагувати на виклики зовнішнього середовища та використовувати координаційні механізми для підтримання узгодженості дій усіх структурних елементів організації. Лише за умови поєднання стратегічного бачення, гнучкості, інноваційності та злагодженої координації підприємство може зберегти стабільність і забезпечити сталий розвиток у мінливому середовищі.

Висновки до розділу 1

Аналіз наукових джерел підтверджує, що координаційні механізми є фундаментальною та невід'ємною складовою системи управління підприємством, без якої неможливо забезпечити ефективність, цілісність і стабільність управлінської діяльності. Вони виконують роль ключового інтеграційного елементу, що поєднує діяльність усіх структурних підрозділів та окремих співробітників, забезпечуючи узгодженість дій і взаємодії на різних рівнях управління. Координаційні механізми сприяють не лише інтеграції стратегічних, тактичних та оперативних рішень, але й дозволяють оптимально розподіляти ресурси, контролювати виконання завдань, підтримувати регламенти та стандарти роботи, а також забезпечувати ефективний обмін інформацією між функціональними блоками організації.

В умовах динамічного, непередбачуваного та конкурентного зовнішнього середовища роль координації набуває особливої значущості, оскільки вона забезпечує здатність підприємства адаптуватися до змін, своєчасно реагувати на виникнення ризиків і реалізовувати нові можливості розвитку. За визначенням М. Мескона, координація – це процес встановлення гармонійних зв'язків між елементами організації, який дозволяє ефективно виконувати управлінські рішення та досягати запланованих результатів. У цьому контексті координація виступає не тільки як технічний інструмент управління, а й як стратегічний механізм забезпечення цілісності організаційної системи, формування корпоративної культури, стимулювання

інноваційності та підтримки стабільного функціонування підприємства незалежно від зовнішніх і внутрішніх умов.

Завдяки ефективній координації підвищується узгодженість дій між підрозділами, мінімізуються конфлікти, зменшується дублювання завдань та ризику невиконання планів, що в комплексі забезпечує зростання продуктивності, ефективне використання ресурсів і стійкість організації у довгостроковій перспективі. Таким чином, координаційні механізми виступають фундаментальною основою управлінської системи, без якої неможливе досягнення високого рівня ефективності, адаптивності та конкурентоспроможності підприємства.

Наукові дослідження, проведені такими визнаними фахівцями, як Г. Мінцберг, О. Віханський та З. Шершньова, демонструють, що координаційні механізми в управлінні підприємством є багаторівневими та багатофункціональними і класифікуються за низкою важливих критеріїв. Перший критерій – рівень управління, який визначає масштаб і характер впливу механізмів на організаційні процеси. На стратегічному рівні координація забезпечує узгодження довгострокових цілей підприємства, інтеграцію ресурсів і формування єдиної корпоративної стратегії, яка задає орієнтири розвитку всіх підрозділів. На тактичному рівні координаційні механізми спрямовані на організацію та синхронізацію діяльності окремих підрозділів у межах поточних планів і програм, забезпечення взаємодії між функціональними блоками та оптимізацію використання ресурсів. Поточний рівень включає механізми, які регулюють щоденну діяльність і оперативне прийняття рішень, контролюють виконання завдань та своєчасне реагування на зміни внутрішніх і зовнішніх умов. Ситуативна координація застосовується у випадках непередбачуваних ситуацій або кризових подій, коли потрібна швидка взаємодія різних підрозділів для забезпечення стабільності та безперервності діяльності.

Другий критерій класифікації – напрямок дій координаційних механізмів. Вертикальна координація забезпечує дисциплінарну

підпорядкованість, визначає сфери відповідальності керівників і співробітників на кожному рівні управління та формує стандарти виконання робіт і процедур контролю. Горизонтальна координація, навпаки, спрямована на налагодження міжфункціональної взаємодії, об'єднання ресурсів та знань різних підрозділів для досягнення спільних цілей, інтеграції процесів і запобігання конфліктам, дублюванню дій та втраті часу.

Третій критерій класифікації – інструменти впливу, які поділяються на адміністративні, економічні, соціально-психологічні та інформаційно-комунікаційні. Адміністративні механізми включають накази, регламенти, стандарти та процедури, що забезпечують дотримання правил і порядок прийняття рішень. Економічні механізми базуються на системі матеріального стимулювання, плануванні бюджетів, контролі за витратами та оцінці ефективності ресурсів. Соціально-психологічні механізми спрямовані на мотивацію працівників, розвиток корпоративної культури, формування командної роботи та взаємної відповідальності. Інформаційно-комунікаційні механізми забезпечують швидкий обмін даними, ведення електронного документообігу, застосування цифрових платформ і аналітичних систем для прийняття управлінських рішень у реальному часі.

Кожен тип координаційних механізмів виконує свої специфічні функції: від інтеграції стратегічних рішень та формування єдиної організаційної політики до оперативного забезпечення синхронності дій виконавців, контролю за дотриманням стандартів і регламентів, а також стимулювання ефективної взаємодії між підрозділами. Разом ці механізми формують комплексну систему координації, яка дозволяє підприємству адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підвищувати ефективність ресурсного використання, забезпечувати стабільність виробничих та управлінських процесів і досягати високих результатів у діяльності організації.

Роль координації у системі управління підприємством є визначальною для досягнення синергії та ефективності діяльності організації на всіх рівнях

управління. Вона забезпечує цілісність і узгодженість дій між стратегічним, тактичним та оперативним рівнями, сприяє взаємодії між функціональними підрозділами та проектними командами, дозволяє ефективно розподіляти ресурси і забезпечувати реалізацію визначених стратегічних цілей. Координація відіграє ключову роль у формуванні структури взаємодії між підрозділами, визначенні відповідальності та зон впливу кожного співробітника, що, своєю чергою, зменшує ризик дублювання завдань, виникнення конфліктів та непорозумінь у процесі виконання управлінських рішень.

Особлива увага приділяється функціонуванню підприємств в умовах невизначеності, коли зовнішні та внутрішні фактори створюють ризики та нестабільність. У таких умовах ефективна координація забезпечує своєчасну адаптацію, інтеграцію стратегічних і оперативних рішень, використання інноваційних інструментів та інформаційно-комунікаційних технологій. Це дозволяє підприємству не лише зберігати конкурентоспроможність, але й реалізовувати нові можливості розвитку, підвищуючи гнучкість і швидкість реагування на зміни ринку.

Вона сприяє узгодженню стратегічних і поточних рішень, забезпечуючи їх логічну послідовність і відповідність загальним цілям організації. Координаційні механізми забезпечують контроль за виконанням завдань, моніторинг ефективності роботи підрозділів та своєчасну корекцію дій у випадку відхилень від планових показників. Одночасно координація стимулює оперативний обмін інформацією, створюючи єдине інформаційне поле для прийняття рішень, що дозволяє швидко реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, забезпечувати своєчасне вирішення проблем і адаптацію до нових умов.

Формування корпоративної культури через механізми координації має також значний вплив на інноваційність та взаємодію між підрозділами, оскільки створює умови для колективного прийняття рішень, обміну знаннями та кращого використання компетенцій співробітників. Високий

рівень координації дозволяє підприємству оптимізувати використання матеріальних, фінансових та трудових ресурсів, підтримувати стабільність управлінських процесів, зменшувати ризики, пов'язані з невизначеністю, та адаптуватися до швидкозмінного зовнішнього середовища. Таким чином, координація виступає стратегічним і оперативним інструментом, який забезпечує не лише ефективність і продуктивність роботи підприємства, а й його здатність до інноваційного розвитку, підвищення конкурентоспроможності та довгострокової стійкості на ринку.

Таким чином, теоретичні основи координації діяльності підприємства підтверджують її ключову роль у забезпеченні ефективного управління, інтеграції підрозділів, оптимізації ресурсів та підтримки інноваційного розвитку. Координація дозволяє синхронізувати діяльність стратегічного, тактичного та оперативного рівнів управління, забезпечуючи цілісність управлінської системи та стабільність функціонування організації навіть у складних і мінливих умовах ринку. Вона сприяє формуванню ефективних комунікаційних каналів, своєчасному обміну інформацією між департаментами та підрозділами, що зменшує ризик виникнення конфліктів, дублювання завдань та втрат ресурсів.

Координаційні механізми також відіграють важливу роль у розвитку корпоративної культури, стимулюючи інноваційність, колективне прийняття рішень та активну взаємодію між співробітниками різних функціональних блоків. В умовах високої невизначеності та динамічності сучасного ринкового середовища вони забезпечують гнучкість підприємства, здатність швидко реагувати на зміни попиту, технологічні інновації та регуляторні вимоги, що безпосередньо впливає на його конкурентоспроможність.

Отже можна зробити висновок, що, координація виступає не лише як оперативний інструмент управління, а й як стратегічний механізм, який підтримує довгострокову стійкість організації, підвищує ефективність використання ресурсів, сприяє реалізації стратегічних цілей і забезпечує конкурентні переваги на внутрішньому та зовнішньому ринках. Вона є

основою для створення інтегрованої, адаптивної та інноваційної системи управління, здатної забезпечити стабільний розвиток підприємства в умовах складного, мінливого і непередбачуваного зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ КООРДИНАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика підприємства

Для проведення даного дослідження обрано підприємство ПАТ «Метінвест» (Метінвест) – інтегрований міжнародний гірничо-металургійний холдинг, який є одним із найбільших виробників сталі та залізорудної продукції в Україні та Східній Європі. Вибір цього підприємства зумовлений масштабністю виробничої діяльності, складністю організаційної структури, багаторівневими управлінськими процесами, а також високим рівнем взаємозалежності між підрозділами. Метінвест є показовим прикладом сучасної вертикально інтегрованої корпорації, у якій ефективність управління істотно залежить від узгодженості дій різних бізнес-напрямів, адаптивності до зовнішніх викликів та здатності до стратегічного планування в умовах турбулентності економічного середовища.

ПАТ «Метінвест» було створено у 2006 році шляхом консолідації низки гірничих, металургійних і коксохімічних підприємств, що вже мали значний досвід виробництва. На момент заснування компанія об'єднувала підприємства, які мали історію понад 50 років і володіли значним виробничим потенціалом у галузі видобутку залізної руди, виплавки сталі та виробництва коксохімічної продукції. Основна мета створення холдингу полягала у формуванні інтегрованого виробничого ланцюга, який забезпечував би контроль за ключовими бізнес-процесами, оптимізацію ресурсів і підвищення конкурентоспроможності на світових ринках.

За роки діяльності компанія сформувала повністю інтегрований виробничий ланцюжок – від видобутку залізної руди та коксівного вугілля до виплавки сталі та реалізації готової продукції на внутрішніх і зовнішніх

ринках. Компанія реалізувала масштабну програму модернізації виробничих активів, цифровізації операцій, оптимізації структури бізнесу та підвищення екологічних стандартів. Було впроваджено сучасне обладнання на металургійних комбінатах, вдосконалено логістичні маршрути, модернізовано системи управління виробництвом та безпекою. Такі заходи дозволили значно підвищити ефективність виробничих процесів, зменшити собівартість продукції та підвищити рівень екологічної відповідальності.

Сьогодні Метінвест входить до числа найбільших українських корпорацій, а його дочірні підприємства розташовані у Донецькій, Дніпропетровській, Запорізькій областях, а також у ряді інших країн Європи. Загальна чисельність персоналу холдингу перевищує десятки тисяч співробітників, що забезпечує масштабну операційну діяльність і здатність виконувати широкий спектр виробничих завдань одночасно [24].

Для більш повного розуміння масштабів діяльності та економічного впливу ПАТ «Метінвест» необхідно розглянути ключові фінансові показники та результати діяльності компанії за останні роки. Ці дані дозволяють оцінити фінансову стійкість підприємства, ефективність управління ресурсами, обсяг інвестицій, частку експорту і соціально-економічний вплив холдингу на регіони присутності та економіку України в цілому.

У 2023 році група Метінвест, включно з асоційованими компаніями та спільними підприємствами, сплатила до бюджетів України понад 14,6 млрд грн податків і зборів. Цей показник свідчить про значну податкову віддачу компанії та її важливу роль у формуванні державного бюджету. Податкові платежі включають як прямі податки на прибуток підприємств, так і податки на додану вартість, акцизи та інші обов'язкові збори, що демонструє комплексний фінансовий вплив холдингу на економіку країни. Порівняно з попередніми роками, цей рівень податкових платежів демонструє стабільне зростання, що обумовлено збільшенням обсягів виробництва, диверсифікацією бізнесу та підвищенням ефективності управлінських і фінансових процесів компанії.

У 2024 році за перші дев'ять місяців Метінвест збільшив податкові платежі в Україні на 38% до понад 15,2 млрд грн. Зростання податкових відрахувань свідчить про активну економічну діяльність компанії, покращення фінансових результатів окремих підрозділів і підвищення прозорості фінансових операцій. Це також відображає зростання виробничого потенціалу та стабільність роботи підприємства навіть в умовах економічної нестабільності, пов'язаної з коливаннями світового ринку металів і воєнними ризиками.

У 2024 році холдинг здійснив експорт продукції на суму близько 3,9 млрд доларів, поставляючи вироби більш ніж у 50 країн світу. Основними ринками збуту стали країни Європи, Азії та Північної Америки. Варто зазначити, що зовнішній ринок становить основну частину виручки компанії. За останніми даними, частка експорту у загальних доходах холдингу сягає приблизно 50-60%. Велика частка експорту включає високоякісний металопрокат, сталь, залізну руду та коксохімічну продукцію. Експортна діяльність є критично важливою для забезпечення валютних надходжень у країну, зміцнення платіжного балансу та підтримки національної економіки. Крім того, високий рівень експорту свідчить про конкурентоспроможність продукції Метінвесту на міжнародних ринках і здатність холдингу дотримуватися світових стандартів якості[30].

Метінвест реалізує продукцію через власну глобальну торговельну мережу, що включає компанії Metinvest-SMC та MetinvestInternational SA. Ці структури забезпечують прямі поставки замовникам, контроль якості продукції та виконання контрактних зобов'язань у встановлені терміни. Крім того, холдинг співпрацює з численними дистриб'юторами та логістичними операторами, що дозволяє оптимізувати маршрути поставок та забезпечувати конкурентні умови доставки продукції на ринок [24].

Стратегічна орієнтація на міжнародні ринки збуту забезпечує компанії стабільну економічну позицію навіть у періоди коливання внутрішнього попиту або непередбачуваних змін на національному ринку сталі. Крім того,

глобальна присутність дозволяє компанії адаптуватися до змін кон'юнктури світових ринків, оперативно реагувати на зростання або падіння цін на сировину і готову продукцію та підтримувати конкурентоспроможність на міжнародній арені. Таким чином, ринки збуту та географія діяльності ПАТ «Метінвест» демонструють високий рівень диверсифікації, стратегічну орієнтацію на міжнародні поставки та ефективну організацію логістичних і торговельних процесів, що забезпечує стабільний розвиток компанії та її стійкість у довгостроковій перспективі.

У першій половині 2025 року Метінвест уже інвестував близько 90 млн доларів у розвиток виробничих активів та інфраструктури. Планові інвестиції на весь 2025 рік складають близько 293 млн доларів. Основні напрями інвестицій включають модернізацію виробничого обладнання, оптимізацію логістичних процесів, цифровізацію управління, розвиток інноваційних технологій і впровадження екологічно безпечних практик. Такі інвестиції дозволяють не лише підтримувати конкурентоспроможність підприємства, але й забезпечувати довгостроковий розвиток та підвищення ефективності виробничих процесів.

У результаті воєнного стану група була змушена скоротити щорічну виручку з приблизно 10-12 млрд доларів до 5-6 млрд доларів, проте підприємство залишилося прибутковим. Незважаючи на зниження обсягів виробництва та логістичні складнощі, Метінвест продемонстрував здатність адаптуватися до кризових умов, підтримувати стабільність фінансових потоків і забезпечувати виконання стратегічних планів. Таке зниження виручки було компенсоване оптимізацією витрат, переорієнтацією виробничих ланцюгів, вдосконаленням логістики та пошуком нових ринків збуту[27].

Фінансовий аналіз діяльності компанії за останні роки свідчить про стабільну ліквідність та фінансову стійкість підприємства. Показники свідчать про ефективне управління оборотними коштами та запасами сировини, що дозволяє оптимізувати виробничі процеси та забезпечувати

безперервність виробництва. Метінвест має здатність залучати інвестиції та забезпечувати високий рівень капіталовкладень у модернізацію виробничих потужностей, що сприяє підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності компанії. Висока частка експорту у загальних доходах дозволяє підприємству отримувати валютні надходження та зміцнювати свої міжнародні позиції.

З огляду на ці показники, фінансова діяльність Метінвесту демонструє високу ефективність управління ресурсами, стабільність доходів та здатність адаптуватися до зовнішніх викликів. Компанія одночасно забезпечує фінансову стійкість холдингу та соціально-економічну підтримку регіонів, де розташовані її підприємства.

Таким чином, аналіз фінансових показників ПАТ «Метінвест» підтверджує, що компанія є стабільним та системно важливим елементом української економіки. Її діяльність забезпечує значні податкові надходження, валютні доходи від експорту продукції, інвестиції у модернізацію та розвиток інфраструктури, а також підтримку зайнятості та соціальних програм у регіонах присутності. Показники діяльності Метінвесту демонструють ефективність корпоративного управління, здатність до стратегічного планування та оперативного реагування на зміни ринкових умов, що робить холдинг надійним та конкурентоспроможним учасником міжнародного ринку металургійної продукції.

Якщо розглядати компанію з точки зору соціальної відповідальності, варто зауважити, що Метінвест активно впливає на соціально-економічний розвиток регіонів своєї присутності, виконуючи важливу роль не лише як великий роботодавець, а й як соціально відповідальна корпорація. Компанія створює нові робочі місця та забезпечує стабільну зайнятість для тисяч працівників, що сприяє економічній стабільності місцевих громад і покращенню рівня життя населення. Крім того, Метінвест системно фінансує програми розвитку місцевої інфраструктури, включаючи ремонт та

будівництво доріг, поліпшення транспортного сполучення, модернізацію соціальних об'єктів, таких як школи, дитячі садки та лікарні.

Особлива увага приділяється розвитку освіти та професійної підготовки кадрів. Компанія підтримує навчальні заклади, організовує курси підвищення кваліфікації, стажування та практичну підготовку для молодих спеціалістів, що дозволяє забезпечити високий рівень компетенцій працівників та підготувати нові покоління фахівців для промислового сектору.

Метінвест також активно впроваджує програми соціальної підтримки для своїх співробітників та їхніх родин, включаючи медичне забезпечення, страхування, культурні та спортивні заходи, а також програми моральної та психологічної підтримки. Важливим напрямком діяльності є охорона праці, безпека на виробництві та забезпечення здорових і безпечних умов праці, що знижує ризики виробничого травматизму та покращує загальний моральний стан колективу.

Не менш важливою є екологічна складова соціальної відповідальності компанії. Метінвест впроваджує заходи щодо мінімізації негативного впливу виробництва на навколишнє середовище, модернізує обладнання для зменшення викидів, оптимізує використання природних ресурсів і впроваджує сучасні технології очищення води та повітря. Ці заходи сприяють формуванню екологічної свідомості серед співробітників та місцевих громад і забезпечують сталий розвиток регіонів [24].

Таким чином, соціально-економічна діяльність Метінвесту охоплює широкий спектр напрямків – від створення робочих місць і підвищення професійної кваліфікації працівників до підтримки місцевої інфраструктури, охорони здоров'я, соціальної та екологічної відповідальності, що робить компанію важливим фактором стабільного розвитку регіонів та підвищення якості життя населення.

Не менш важливим фактором є те, що за роки своєї діяльності ПАТ «Метінвест» здобув численні національні та міжнародні відзнаки, що

підтверджують високу репутацію компанії та її лідерство у металургійній галузі. Зокрема, холдинг неодноразово отримував нагороди за ефективність виробництва сталі, впровадження інноваційних технологій та підвищення продуктивності металургійних комбінатів. Компанія також відзначалась преміями за дотримання екологічних стандартів та зменшення негативного впливу виробничих процесів на навколишнє середовище, що є важливим показником корпоративної відповідальності в сучасній промисловості.

Метінвест має численні сертифікації міжнародного рівня, включаючи ISO 9001 (система менеджменту якості), ISO 14001 (система екологічного менеджменту) та ISO 45001 (система управління охороною праці та безпекою). Наявність цих сертифікацій підтверджує дотримання міжнародних стандартів у сфері якості продукції, безпеки праці та екології, а також демонструє здатність підприємства ефективно управляти всіма бізнес-процесами на рівні світових практик [29].

Регулярна участь компанії у національних рейтингах підтверджує її економічну значимість. Метінвест постійно входить до списку найбільших платників податків України, що свідчить про фінансову стабільність і системний внесок у розвиток державного бюджету. Крім того, холдинг входить до рейтингів найбільш соціально відповідальних компаній, що враховують підтримку місцевих громад, інвестиції в соціальні проекти, програми професійного навчання та підвищення кваліфікації працівників.

Окрему увагу компанія приділяє міжнародному визнанню – співпрацює з провідними світовими організаціями, бере участь у міжнародних конкурсах та отримує нагороди за інноваційні технології, високі стандарти корпоративного управління та ефективність експортної діяльності. Це не лише підвищує престиж компанії на глобальному рівні, а й сприяє залученню інвестицій та розширенню партнерських зв'язків із провідними міжнародними металургійними корпораціями.

Завдяки комплексному підходу до дотримання стандартів, соціальної відповідальності та розвитку інноваційних технологій, репутація компанії

стає стратегічним активом, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність, довіру партнерів і клієнтів, а також стабільне становище компанії на внутрішньому та міжнародному ринках.

Таким чином, Метінвест є прикладом великого промислового підприємства з високим рівнем диверсифікації та розвиненою організаційною структурою, що охоплює десятки виробничих, управлінських і сервісних підрозділів, інтегрованих у єдину корпоративну систему. Холдинг об'єднує повний цикл виробництва – від видобутку та збагачення залізорудної сировини до виробництва високоякісного прокату та реалізації готової продукції на глобальних ринках. Такий формат вертикальної інтеграції створює складну мережу внутрішніх взаємозв'язків, що охоплюють технологічні, логістичні, кадрові, фінансові та маркетингові процеси.

Водночас діяльність Метінвесту значною мірою залежить від зовнішніх факторів – стану світового ринку сталі, міжнародної конкуренції, геополітичних ризиків, регуляторного середовища, ринкової кон'юнктури та логістичної доступності. Компанія вимушена постійно адаптуватися до змінних умов, перебудовувати виробничі ланцюги, оптимізувати постачання, переглядати виробничі програми та впроваджувати сучасні інструменти стратегічного та оперативного менеджменту. Саме поєднання складних внутрішніх структур та значного впливу зовнішнього середовища формує унікальну систему управління, в якій важливо забезпечувати узгодженість рішень між різними рівнями та центрами відповідальності.

Такі особливості роблять Метінвест надзвичайно цінним об'єктом для дослідження, оскільки дозволяють проаналізувати практичні механізми управління в умовах високої складності, багаторівневості та змінності зовнішніх чинників. На прикладі цієї корпорації можна простежити, як сучасні промислові компанії формують ефективні системи координації, організаційні моделі, управлінські підходи та інструменти адаптації, що забезпечують їх конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

2.2. Організаційна структура управління та аналіз діючих механізмів координації

Організаційна структура підприємства є фундаментальним елементом ефективного управління, оскільки вона визначає порядок підпорядкування, розподіл повноважень та відповідальності серед керівного персоналу на різних рівнях управління. Чітко вибудована структура дозволяє встановити зрозумілі ланки управлінської ієрархії, що сприяє своєчасному прийняттю рішень, оптимізації внутрішніх процесів та координації діяльності всіх підрозділів компанії. В умовах великого промислового холдингу, яким є ПАТ «Метінвест», правильне організаційне оформлення стає критично важливим для забезпечення узгодженості виробничих, фінансових, логістичних та маркетингових процесів, а також для підтримки стабільного функціонування підприємства у динамічному економічному середовищі.

Завдяки продуманій структурі компанія має змогу ефективно розмежовувати функції стратегічного, оперативного та фінансового управління. Це забезпечує не лише стабільну роботу всіх підрозділів, а й контроль за виконанням виробничих планів, досягненням встановлених цілей та дотриманням корпоративних стандартів. Чітко визначені зони відповідальності та повноважень дозволяють уникати дублювання функцій між підрозділами, зменшувати ризик виникнення конфліктів та підвищувати ефективність комунікацій на всіх рівнях управління.

Крім того, організаційна структура створює сприятливі умови для підвищення прозорості управлінських процесів та раціонального використання ресурсів. Вона дозволяє здійснювати ефективний контроль витрат, планування капіталовкладень та оптимізацію виробничих ланцюгів. Чітке визначення підрозділів та їхніх функцій сприяє розвитку персоналу, підвищенню його професійної компетентності та формуванню корпоративної культури відповідальності. У цьому контексті структура підприємства

виступає не лише механізмом управління, а й інструментом забезпечення стратегічної стабільності та конкурентоспроможності холдингу.

В умовах сучасного ринку, що характеризується високою турбулентністю, впливом глобальних економічних факторів, геополітичних ризиків та коливань попиту на продукцію, організаційна структура ПАТ «Метінвест» дозволяє компанії оперативно реагувати на зовнішні виклики. Це забезпечує гнучкість у прийнятті управлінських рішень, швидку адаптацію виробничих процесів до нових умов та підтримку високого рівня конкурентоспроможності на національному та міжнародному рівнях.

Таким чином, організаційна структура підприємства не лише визначає внутрішню логіку управління, а й виступає стратегічним ресурсом, що забезпечує стабільність діяльності, ефективність використання ресурсів, координацію підрозділів та довгостроковий розвиток ПАТ «Метінвест» у складних і мінливих умовах сучасного бізнес-середовища.

Організаційна структура компанії відображає складність і масштаби діяльності холдингу, який включає більше 20 великих виробничих підприємств, науково-дослідних центрів, логістичних компаній, навчальних закладів та сервісних служб [24]..

Таблиця 2.1

Корпоративна структура компанії

№	Напрямок	Основні функції
1	2	3
1.	Гірничодобувний напрямок	Підприємства Кривбасу, видобуток залізної руди, виробництво агломерату та окатишів
2.	Металургійний напрямок	Металургійні комбінати, виплавка чавуну та сталі, виробництво широкого спектру прокату
3.	Коксохімічне виробництво	Забезпечення металургійних підприємств коксом та супутніми хімічними продуктами
4.	Логістичний блок	Управління транспортуванням сировини та металопродукції залізничним, автомобільним та морським транспортом
5.	Торговельний напрямок	Metinvest-SMC, Metinvest International SA; глобальна мережа продажів у понад 50 країнах світу
6.	Науково-дослідні центри	Дослідження та впровадження нових технологій, оптимізація виробництва та ресурсів

Продовження табл. 2.1

1	2	3
7.	Навчальні заклади та центри підготовки персоналу	Професійна підготовка та перепідготовка кадрів для всіх виробничих і сервісних підрозділів
8.	Підтримувальні та сервісні структури	Центри з охорони праці, екології, інновацій, цифровізації, розвитку персоналу та корпоративного управління
9.	Сервісні та допоміжні служби	ІТ-підтримка, бухгалтерія, юридичні служби, внутрішня логістика, обслуговування виробництва

Такий поділ дозволяє чітко визначити зони відповідальності, оптимізувати управлінські процеси та забезпечувати ефективне функціонування холдингу у складних економічних та геополітичних умовах.

Організаційна структура управління ПАТ «Метінвест» є вертикально-функціональною з елементами матричної координації, що дозволяє поєднувати високий рівень спеціалізації підрозділів із проєктною діяльністю підприємства, забезпечуючи гнучкість у реагуванні на зовнішні та внутрішні виклики [25, с. 12-13]. Така структура дозволяє керівництву ефективно розподіляти ресурси, координувати діяльність виробничих, комерційних та сервісних підрозділів, а також підтримувати інтеграцію між стратегічними та оперативними напрямками роботи.

Крім того, наявність вертикальної ієрархії та елементів матричного керування сприяє оперативному прийняттю управлінських рішень, зменшенню ризику дублювання функцій між різними службами та підрозділами, а також підвищенню ефективності комунікацій між рівнями управління. Матричні елементи дозволяють залучати спеціалістів різних напрямків до виконання проєктів, що підвищує інноваційний потенціал підприємства та сприяє адаптації до швидкозмінних умов ринку.

Вертикальна складова організаційної структури ПАТ «Метінвест» є основним механізмом управління, який забезпечує чітку дисциплінарну підпорядкованість, розмежування повноважень і відповідальності на різних рівнях управління та встановлює стандарти діяльності у межах конкретних функцій. Вона формує основу ієрархії, що дозволяє керівництву здійснювати

ефективний контроль за виконанням завдань, дотриманням технологічних регламентів та промислових стандартів, а також забезпечує стабільність і передбачуваність виробничих і адміністративних процесів.

Вертикальна ієрархія дозволяє підприємству чітко визначати повноваження та зони відповідальності керівників на всіх рівнях, регламентувати процес прийняття управлінських рішень, забезпечувати дотримання стандартів безпеки та якості, а також підвищувати дисципліну та ефективність роботи персоналу. Крім того, вона забезпечує централізацію стратегічного управління та одночасно створює умови для оперативного контролю на всіх етапах виробничого циклу, що особливо важливо для великих промислових холдингів з багаторівневою структурою управління, до яких належить Метінвест.

Вертикальна складова структури також відіграє важливу роль у стандартизації процесів та процедур, забезпеченні єдності корпоративної культури та дотриманні нормативних вимог як на національному, так і на міжнародному рівні. Вона дозволяє узгоджувати діяльність різних підрозділів, знижує ризики дублювання функцій та конфліктів між департаментами, сприяє ефективному використанню ресурсів і підтримці стабільного розвитку підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища [24].

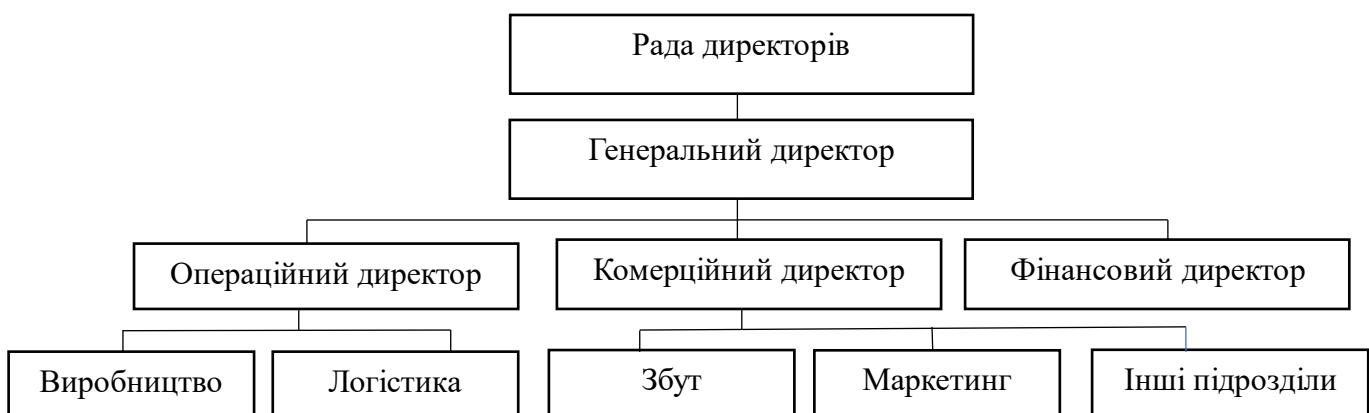


Рис. 2.1 Вертикальна складова структури підприємства

Джерело: складено автором

На чолі підприємства знаходиться Рада директорів, яка відповідає за стратегічне планування, затвердження довгострокових цілей розвитку, контроль за виконанням ключових показників діяльності та прийняття важливих корпоративних рішень. Рада директорів здійснює нагляд за діяльністю генерального директора та визначає основні пріоритети функціонування підприємства.

Генеральний директор є виконавчим керівником компанії і відповідає за загальне управління всіма підрозділами та реалізацію стратегічних рішень, ухвалених Радою директорів. Він координує роботу операційного, комерційного та фінансового напрямків, контролює досягнення фінансових і виробничих показників, а також забезпечує виконання корпоративної політики.

Операційний директор відповідає за безперебійну роботу виробничих і сервісних блоків, планування виробництва, оптимізацію ресурсів і контроль якості продукції. Він забезпечує ефективне функціонування всіх процесів, пов'язаних із виробництвом та наданням послуг.

Комерційний директор керує питаннями збуту, маркетингу та розвитку ринків збуту. Він відповідає за стратегічне планування продажів, формування комерційної політики та підтримку взаємовідносин з ключовими клієнтами, що дозволяє підприємству утримувати конкурентні позиції на ринку.

Фінансовий директор здійснює фінансове планування, контроль за витратами, підготовку звітності та аналіз фінансових показників. Він відповідає за управління грошовими потоками, оцінку ризиків і забезпечення фінансової стабільності підприємства.

Таким чином, ця структура забезпечує чітку ієрархію, ефективну координацію між підрозділами та дозволяє приймати зважені управлінські рішення на всіх рівнях керівництва.

Разом із класичною вертикальною структурою управління, ПАТ «Метінвест» активно застосовує горизонтальні механізми координації, що

забезпечують ефективну взаємодію між підрозділами на одному рівні управління.

Проектні групи	Міжфункціональні комітети	Робочі групи
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Впровадження нових технологій ▪ Модернізація обладнання ▪ Оптимізація логістики ▪ Розробка інноваційних продуктів ▪ Синхронізація дій ▪ Оперативний обмін інформацією ▪ Спільне вирішення комплексних проблем 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Узгодження стратегічних рішень та виробничих планів між департаментами ▪ Аналіз показників діяльності ▪ Ресурсне забезпечення проєктів ▪ Інтеграція функціональних знань ▪ Зважені управлінські рішення 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Коротко- та середньострокові завдання ▪ Оптимізація процесів ▪ Вирішення оперативних проблем ▪ Аналіз ефективності підрозділів

Рис. 2.2 Горизонтальна складова структури підприємства

Джерела: складено автором

Горизонтальні механізми реалізуються через створення проєктних груп, міжфункціональних комітетів та робочих груп, які об'єднують фахівців різних департаментів з метою досягнення конкретних стратегічних і оперативних цілей підприємства. Проєктні групи створюються для реалізації спеціалізованих завдань, таких як впровадження нових технологій, модернізація виробничого обладнання, оптимізація логістичних процесів або розробка інноваційних продуктів. У складі таких груп присутні представники виробничих департаментів, логістики, фінансів, безпеки та управління персоналом, що дозволяє забезпечити синхронізацію дій, оперативний обмін інформацією та спільне вирішення комплексних проблем, які неможливо ефективно вирішити на рівні окремого підрозділу.

Міжфункціональні комітети відіграють роль постійних координаційних органів, які забезпечують узгодження стратегічних рішень і виробничих планів між департаментами. Такі комітети проводять регулярні наради для

аналізу поточних показників діяльності підприємства, обговорення проблемних питань та прийняття рішень щодо ресурсного забезпечення проєктів. Вони сприяють інтеграції функціональних знань різних спеціалістів і дозволяють приймати зважені управлінські рішення, які враховують взаємозалежність різних підрозділів.

Робочі групи створюються для виконання конкретних короткострокових або середньострокових завдань, пов'язаних із оптимізацією процесів, вирішенням оперативних проблем або аналізом ефективності функціонування певних підрозділів. Вони забезпечують гнучку організацію робочих процесів, швидку комунікацію та адаптивне реагування на зміни умов виробництва або вимог ринку.

Завдяки застосуванню горизонтальних механізмів координації Metinvest досягає високого рівня взаємодії між підрозділами, забезпечує своєчасне виконання завдань і ефективне використання ресурсів. Це особливо важливо для підприємства з великою кількістю функціональних департаментів та різноманітними напрямками діяльності, де необхідно забезпечувати інтеграцію знань, технологій і управлінських рішень. Горизонтальні механізми дозволяють підприємству підвищити гнучкість управління, мінімізувати ризики виникнення конфліктів між департаментами та забезпечити швидке реагування на зміни зовнішнього середовища, включаючи коливання ринкових умов, зміни попиту на продукцію та технологічні виклики.

Таким чином, горизонтальні механізми координації у структурі ПАТ «Метінвест» виступають комплементом вертикальної ієрархії, забезпечуючи ефективну інтеграцію діяльності різних підрозділів, оптимізацію процесів, оперативний обмін інформацією та реалізацію стратегічних і проєктних завдань підприємства у складних умовах сучасного промислового виробництва.

Щодо матричних елементів організаційної структури ПАТ «Метінвест», вони проявляються в подвійній підпорядкованості співробітників, що є

характерною рисою матричних структур управління. У цьому випадку кожен працівник одночасно підпорядковується двом керівникам: функціональному керівнику, відповідальному за виконання специфічних завдань у межах департаменту, дотримання технологічних стандартів, контроль якості продукції та відповідність внутрішнім регламентам, а також керівнику конкретного проєкту, який координує діяльність персоналу у рамках модернізації виробничих процесів, впровадження інноваційних технологій або реалізації окремих стратегічних проєктів.

Такий підхід забезпечує поєднання спеціалізації та гнучкості, що дозволяє ефективно використовувати експертизу працівників у різних напрямках діяльності. Функціональний керівник відповідає за підтримку стабільності та відповідність роботи стандартам у межах свого департаменту, тоді як керівник проєкту забезпечує оперативне управління, інтеграцію між підрозділами та досягнення конкретних результатів у встановлені терміни. Це особливо важливо для великого промислового холдингу, де одночасно реалізується кілька складних проєктів, пов'язаних із модернізацією обладнання, впровадженням нових технологій або адаптацією виробництва до потреб ринку.

Такий підхід забезпечує поєднання спеціалізації та гнучкості, що дозволяє ефективно використовувати експертизу працівників у різних напрямках діяльності. Функціональний керівник відповідає за підтримку стабільності та відповідність роботи стандартам у межах свого департаменту, тоді як керівник проєкту забезпечує оперативне управління, інтеграцію між підрозділами та досягнення конкретних результатів у встановлені терміни. Це особливо важливо для великого промислового холдингу, де одночасно реалізується кілька складних проєктів, пов'язаних із модернізацією обладнання, впровадженням нових технологій або адаптацією виробництва до потреб ринку.

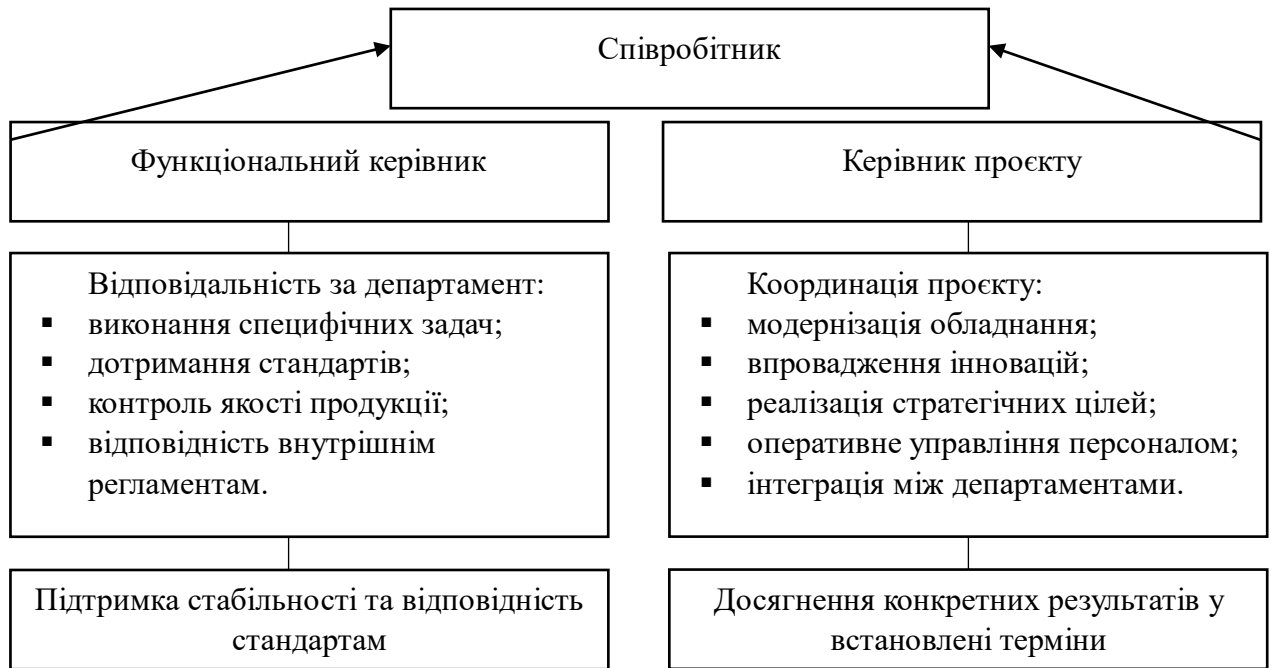


Рис. 2.3 Матрична складова структури підприємства

Джерела: складено автором

В даному випадку, матрична структура дозволяє оптимізувати розподіл ресурсів, залучаючи фахівців із різних департаментів для виконання проєктів із високим рівнем міжфункціональної взаємодії. Вона сприяє ефективному плануванню та контролю, забезпечує оперативний обмін інформацією між департаментами та зменшує ризики виникнення затримок або конфліктів у процесі реалізації проєктів. Крім того, такий підхід підвищує професійну мобільність та розвиток персоналу, оскільки співробітники залучаються до різних проєктів, набувають нових компетенцій, опановують міжфункціональні процеси та поглиблюють знання у суміжних сферах діяльності.

Важливим аспектом матричних механізмів є також покращення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища, включаючи коливання ринку, зміни попиту на продукцію, технологічні інновації та регуляторні вимоги. Завдяки поєднанню функціональної стабільності та гнучкості в управлінні проєктами, Метінвест здатний швидко реагувати на виклики зовнішнього середовища, підвищувати ефективність управлінських

рішень та забезпечувати конкурентоспроможність продукції на національних і міжнародних ринках.

Таким чином, матричні елементи організаційної структури ПАТ «Метінвест» виконують ключову роль у забезпеченні інтеграції функціональної спеціалізації з проєктною гнучкістю, сприяють підвищенню ефективності внутрішніх процесів, оптимізації використання ресурсів та формуванню адаптивної, інноваційно орієнтованої корпоративної культури, що є критично важливим для великих промислових підприємств у сучасних умовах динамічного економічного середовища [1, с. 50].

Також варто зауважити, що у сучасних умовах функціонування великих промислових підприємств, таких як ПАТ «Метінвест», ефективність управління значною мірою залежить від організації інформаційних та комунікаційних процесів. Координація між підрозділами підприємства забезпечується за допомогою сучасних інформаційних систем і технологій, які дозволяють інтегрувати всі рівні управління та підтримувати високий рівень взаємодії між функціональними і виробничими підрозділами.

Одним із ключових аспектів є відстеження виробничих показників у реальному часі, що дозволяє керівництву підприємства оперативно оцінювати стан виробничих процесів, аналізувати продуктивність окремих цехів і департаментів та своєчасно реагувати на виникнення проблем або відхилень від планових показників. Система моніторингу включає контроль технологічних параметрів, обсягів виробництва, використання ресурсів, стану обладнання та виконання робочих завдань, що дозволяє забезпечити високий рівень прозорості діяльності та оперативного управління.

Іншим важливим механізмом є формування електронних звітів та автоматизований документообіг між підрозділами. Завдяки цьому інформація передається швидко, уніфіковано і без втрат, що виключає ризик помилок, пов'язаних із ручним обліком, дублюванням даних або затримками в обміні інформацією. Електронні системи дозволяють централізовано збирати статистичні дані, формувати аналітичні звіти для керівництва різних рівнів,

здійснювати планування ресурсів та прогнозування виробничих показників. Це значно підвищує ефективність внутрішніх процесів, оптимізує роботу департаментів і сприяє підвищенню оперативності управлінських рішень.

Особливу роль у координації відіграє швидкий обмін інформацією між керівниками різних рівнів і департаментами. Це забезпечується через внутрішні корпоративні мережі, електронну пошту, корпоративні портали та системи управління проектами, що дозволяє керівникам отримувати актуальні дані у будь-який момент і приймати обґрунтовані управлінські рішення. Своєчасний обмін інформацією сприяє синхронізації дій між підрозділами, забезпечує взаєморозуміння між функціональними департаментами та виробничими цехами, а також дозволяє ефективно розподіляти ресурси для досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства.

Крім цього, використання сучасних інформаційних систем дозволяє підвищити ефективність внутрішньої комунікації та взаємодії між працівниками, забезпечує прозорість процесів і контроль за їх виконанням. Впровадження цифрових технологій та автоматизованих платформ значно зменшує ризик виникнення помилок, затримок або конфліктів, пов'язаних із непорозумінням або недостатнім обміном інформацією між підрозділами.

У цілому, інформаційні та комунікаційні механізми в ПАТ «Метінвест» не лише підтримують ефективну координацію між підрозділами, але й підвищують адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища, дозволяють оперативно реагувати на коливання ринку, зміни попиту, технічні та технологічні виклики, а також забезпечують безперервність виробничих процесів і підвищення загальної продуктивності. Використання таких систем є необхідною умовою для підтримки конкурентоспроможності підприємства та ефективного управління великим комплексом виробничих, функціональних та допоміжних підрозділів [21, с. 148].

Аналіз діючих механізмів координації в ПАТ «Метінвест» показав, що ефективна взаємодія підрозділів забезпечується через комплексне поєднання

вертикальних, горизонтальних, матричних та інформаційно-комунікаційних елементів управління. Вертикальні механізми створюють чітку дисциплінарну підпорядкованість, визначають повноваження та відповідальність керівників на різних рівнях управління, регламентують порядок прийняття рішень і підтримують стандарти безпеки та якості на всіх етапах виробничого процесу. Горизонтальні механізми реалізуються через проєктні групи, міжфункціональні комітети та робочі групи, що забезпечує оперативну взаємодію між підрозділами, інтеграцію функціональних знань та спільне досягнення конкретних стратегічних і проєктних цілей.

Матричні механізми координації, які проявляються у подвійній підпорядкованості працівників, дозволяють поєднувати глибоку спеціалізацію функціональних департаментів з гнучкістю управління проєктами, забезпечуючи ефективне використання ресурсів, інтеграцію інноваційних рішень і підвищення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища. Інформаційні та комунікаційні механізми, включно з сучасними системами моніторингу, електронним документообігом та корпоративними комунікаційними платформами, забезпечують швидкий обмін даними, прозорість процесів і оперативне прийняття рішень, що зменшує ризики виникнення помилок і підвищує загальну ефективність координації.

Досліджуючи визначення того, наскільки існуючі механізми управління забезпечують синхронність дій підрозділів, ефективне використання ресурсів та досягнення стратегічних і оперативних цілей компанії, варто виділити основні критерії оцінки ефективності координації, до яких належать оперативність прийняття рішень, синхронізація дій між підрозділами, якість управлінських рішень, гнучкість та адаптивність механізмів, ефективність комунікації, раціональний розподіл ресурсів, здатність вирішувати конфлікти та рівень мотивації і розвитку персоналу.

У процесі дослідження використовувався комплекс методів, серед яких аналіз документації та регламентів, аналіз ключових показників ефективності (KPI), а також SWOT-аналіз механізмів координації.

На основі зібраних даних визначено показники результативності координації, які дозволяють кількісно оцінити її ефективність. До таких показників належать середній час прийняття рішень, відсоток проєктів, виконаних у встановлені строки, індекс міжфункціональної взаємодії, відсоток вирішених конфліктів та ефективність використання ресурсів.

Проведена діагностика ефективності координаційних механізмів у ПАТ «Метінвест» показала, що існуючі механізми управління загалом забезпечують належну синхронізацію дій між підрозділами та ефективно використовують ресурси, однак виявлено ряд аспектів, які потребують вдосконалення.

Сильними сторонами є чітко налагоджені вертикальні та горизонтальні канали комунікації, а також використання матричних структур для реалізації стратегічних проєктів, що дозволяє залучати фахівців з різних департаментів і підвищує гнучкість управління. Наявність регулярних нарад, міжфункціональних комітетів та робочих груп забезпечує обмін інформацією та координацію дій.

Серед недоліків можна відзначити часткові затримки у прийнятті рішень через подвійне підпорядкування співробітників, неповну синхронізацію дій між департаментами під час реалізації одночасних проєктів та обмежену прозорість показників ефективності для деяких міжфункціональних процесів.

Для підвищення ефективності координаційних механізмів доцільно вдосконалити систему планування та контролю виконання завдань між департаментами і проєктними групами, підвищити ефективність комунікацій через інтеграцію інформаційних систем та регламентацію процедур обміну даними, а також розширити використання KPI для оцінки міжфункціональної взаємодії та оперативного вирішення конфліктів. Крім того, необхідно

забезпечити регулярні навчальні програми для підвищення компетентності працівників у міжфункціональній роботі.

Разом із тим, складність організаційної структури Метінвесту вимагає високого рівня комунікації, чіткої регламентації процесів і постійного контролю за виконанням завдань, оскільки подвійна підпорядкованість у матричних елементах та координація через численні міжфункціональні групи потребують ефективного управління інформаційними потоками та узгодження дій. Без належного контролю та системного підходу до управління такі механізми можуть призводити до непорозумінь, конфліктів між підрозділами або затримок у виконанні проєктів.

Загалом, проведена діагностика свідчить, що координаційні механізми ПАТ «Метінвест» є ефективними, але їхня ефективність може бути підвищена шляхом оптимізації процесів комунікації та більш чіткого контролю виконання завдань у межах матричних структур, що дозволить підприємству швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища, підвищити продуктивність та конкурентоспроможність продукції на ринку.

Таким чином, організаційна структура ПАТ «Метінвест» є комплексною та інтегрованою системою управління, яка одночасно забезпечує стабільність і ефективність щоденної діяльності підприємства та підтримує реалізацію його стратегічних цілей. Вона сприяє оптимізації взаємодії між виробничими, допоміжними та управлінськими підрозділами, забезпечує чітке розмежування повноважень і відповідальності, що дозволяє уникати дублювання функцій і підвищує ефективність прийняття рішень на різних рівнях управління.

Завдяки поєднанню вертикальних і горизонтальних механізмів координації, а також впровадженню елементів матричної структури, компанія здатна забезпечувати оперативне управління складними виробничими процесами, інтегрувати міжфункціональну взаємодію та гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища, включаючи коливання ринку, технологічні інновації та зміни попиту на продукцію.

Організаційна структура також підтримує безперервність виробничих процесів, сприяє ефективному плануванню та розподілу ресурсів, підвищує професійну мобільність і розвиток персоналу, дозволяючи залучати фахівців із різних департаментів до реалізації стратегічних і оперативних проєктів. Завдяки цьому ПАТ «Метінвест» здатне забезпечувати високий рівень конкурентоспроможності, оперативно впроваджувати інновації та підтримувати стає функціонування підприємства на сучасному промисловому ринку.

Загалом, комплексний підхід до побудови організаційної структури дозволяє поєднати стабільність управління, ефективність виробничих процесів та гнучкість прийняття рішень, що створює надійну основу для довгострокового розвитку компанії, зміцнення її позицій на національному та міжнародному рівнях і досягнення високих економічних показників

2.3. Оцінка впливу невизначеності зовнішнього середовища на ефективність координації

Невизначеність зовнішнього середовища є важливим фактором, що суттєво впливає на ефективність управління великими промисловими підприємствами, такими як ПАТ «Метінвест». Функціонування компанії безпосередньо залежить від здатності реагувати на швидкі зміни, прогнозувати ризики та адаптувати внутрішні процеси до нових умов. Високий рівень нестабільності зовнішніх факторів створює додаткове навантаження на систему стратегічного планування, організаційну структуру та координацію діяльності підрозділів.

До основних джерел невизначеності, які можуть впливати на стабільність та ефективність діяльності підприємства, належать різноманітні економічні, політичні, технологічні, соціальні, ринкові та глобальні фактори.

1) Економічні умови формують базовий контекст функціонування промислового холдингу. Коливання цін на сировину, зміни валютних курсів,

рівня інфляції чи податкової політики відображаються на собівартості продукції та фінансових результатах діяльності. Для Метінвесту особливе значення має динаміка цін на залізну руду, сталь та енергоресурси, адже навіть незначні зміни у вартості енергії або сировини здатні вплинути на виробничі плани, рентабельність та потребу в перегляді бюджету. Підприємство вимушене оперативного адаптуватися, оптимізувати витрати, модернізувати виробничі обладнання або змінюючи логістичні маршрути [3, с. 211].

2) Політичні та регуляторні умови є ще одним критичним джерелом невизначеності. Будь-які зміни у законодавстві, посилення екологічних вимог чи впровадження нових стандартів промислової безпеки формують додаткові виклики. Для ПАТ «Метінвест» дотримання нормативних вимог є стратегічно важливим, адже порушення може призвести до штрафів, обмежень у діяльності або репутаційних втрат. Крім того, експортно-імпорتنі обмеження, квоти або торговельні бар'єри безпосередньо впливають на зовнішньоекономічні операції та здатність компанії утримувати конкурентні позиції на міжнародних ринках.

3) Швидкий розвиток технологій зумовлює потребу у постійній модернізації виробничих потужностей, впровадженні цифрових рішень, автоматизації та оптимізації технологічних процесів. Підприємства, які не адаптуються до технологічних змін, ризикують втратити конкурентоспроможність. Для Метінвесту, як одного з найбільших металургійних холдингів України, модернізація обладнання, запровадження інновацій у сфері екологічних технологій та розвиток цифрових платформ управління є критичною умовою успішної діяльності. Своєчасне реагування на технологічні тенденції дозволяє підвищити ефективність виробництва, знизити витрати та покращити якість продукції.

4) Соціальні фактори пов'язані зі змінами у суспільних очікуваннях, вимогах до безпеки праці, корпоративної соціальної відповідальності та умов зайнятості. Сучасний ринок праці висуває високі вимоги до кваліфікації

персоналу, рівня мотивації та умов роботи. Для Метінвесту важливим є формування безпечного та комфортного виробничого середовища, адже порушення норм охорони праці може призвести до аварій, збитків, втрати кадрів і погіршення іміджу. Крім того, соціальна стабільність у регіонах присутності компанії впливає на можливість залучення персоналу та реалізацію інвестиційних проєктів.

5) Значний вплив на діяльність підприємства мають зміни попиту на продукцію та динаміка конкурентного середовища. Коливання попиту, поява нових конкурентів, зміна структури ринку або впровадження альтернативних матеріалів змушують компанію адаптувати виробничі програми, переглядати стратегії збуту, оптимізувати витрати та коригувати цінову політику. Для Метінвесту особливо важливим є швидке реагування на коливання світового ринку сталі, що визначає доцільність виробництва окремих видів продукції, обсяги експорту та інвестиційну активність.

б) Окрему категорію становлять глобальні фактори, серед яких геополітичні конфлікти, міжнародні санкції, зміни у світовій торговельній політиці та глобальні економічні кризи. Такі фактори можуть суттєво обмежувати доступ до зовнішніх ринків, впливати на ланцюги постачань, інвестиційні програми та стратегічне планування. Для Метінвесту, що активно здійснює зовнішньоекономічну діяльність, ці ризики мають системний характер і потребують постійного моніторингу та гнучкого управлінського реагування.

У сукупності зазначені джерела невизначеності формують складне та динамічне зовнішнє середовище, у якому ПАТ «Метінвест» має забезпечувати стабільність виробництва, конкурентоспроможність продукції та довгостроковий розвиток. Наявність ефективних координаційних механізмів, адаптивних управлінських структур та стратегічної гнучкості є ключовими умовами успішного функціонування підприємства в умовах зростаючої нестабільності.

Функціонування ПАТ «Метінвест» відбувається в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища, що суттєво впливає на роботу координаційних механізмів компанії. Як вертикальна, так і горизонтальна координація залежать від стабільності ринків, передбачуваності логістики, доступності ресурсів, регуляторної політики та загальної безпекової ситуації. У періоди посиленої турбулентності зовнішні чинники стають ключовим джерелом ризиків, які знижують узгодженість управлінських рішень і ускладнюють оперативне реагування на зміни.

Для того щоб детальніше проілюструвати вплив невизначеності зовнішнього середовища на координаційні механізми ПАТ «Метінвест», доцільно розглянути окремі групи ризиків на конкретних прикладах. Це дозволяє не лише теоретично визначити ключові загрози, але й показати, як вони проявляються у практичній діяльності компанії та яким чином впливають на процеси управління та взаємодії між підрозділами.

1) Ризики, пов'язані з воєнними діями та обмеженнями безпеки.

Одним із найбільш відчутних прикладів є ситуації, коли через бойові дії порушується логістика або енергопостачання промислових активів. У практиці компанії траплялися періоди, коли окремі виробничі підприємства були змушені частково або повністю зупинити роботу через ризики для персоналу, руйнування інфраструктури або затримки з поставками сировини та енергоресурсів. Такі випадки формують значні управлінські виклики та вимагають одночасної участі декількох підрозділів у прийнятті рішень.

У подібних умовах координаційні механізми стикаються зі значним навантаженням, адже виникає потреба швидко узгоджувати дії між виробничими майданчиками, центральним офісом, службами безпеки, логістикою та енергетичними департаментами. Централізоване планування ускладнюється, оскільки прийняті раніше плани можуть втратити актуальність буквально протягом кількох годин, і управлінські рішення доводиться коригувати у режимі реального часу. Такі ситуації демонструють значний вплив зовнішньої невизначеності на узгодженість та оперативність

дій, а також підкреслюють необхідність високої адаптивності координаційних процесів.

Практичні приклади ризикових ситуацій можуть включати випадки, коли через пошкодження залізничних шляхів або перебої у роботі портів частина продукції не може бути своєчасно відвантажена споживачам. Це призводить до накопичення складських запасів, необхідності коригування виробничих графіків або перенаправлення продукції альтернативними логістичними маршрутами, що впливає на синхронність між підрозділами та вимагає оперативного реагування. Іншим прикладом є вимушені зупинки виробництва через аварійні відключення електропостачання або руйнування енергетичної інфраструктури, коли підприємство має терміново узгоджувати дії з енергетичними службами, оптимізувати споживання енергії і забезпечувати безпеку працівників.

Для мінімізації впливу таких ризиків підприємство може використовувати низку управлінських заходів. Одним із найефективніших є створення оперативних кризових штабів, які координують рішення між усіма задіяними підрозділами та забезпечують швидкий обмін інформацією. Також важливим механізмом є розробка альтернативних логістичних маршрутів і резервних схем постачання, що дозволяє зменшити залежність від окремих транспортних коридорів. Доцільним є впровадження систем прогнозування ризиків і раннього попередження, які допомагають завчасно оцінювати можливі перебої та адаптувати виробничі плани. Крім того, компанія може підвищувати стійкість виробничих систем шляхом модернізації обладнання, оптимізації енергоспоживання та використання резервних джерел енергії, що дає змогу підтримувати роботу навіть у кризових умовах.

2) Ризики енергетичної нестабільності.

Також одним із найбільш критичних зовнішніх факторів, що впливають на ефективність координації у великих промислових групах, є енергетична нестабільність. У періоди пікового навантаження на енергосистему, а також внаслідок пошкодження енергетичної інфраструктури, виробничі активи

стикаються з аварійними або погодинними відключеннями електроенергії. Для металургійного виробництва, яке функціонує у безперервному технологічному циклі, такі збої є одними з найбільш ризиконебезпечних.

Практичні прояви енергетичних ризиків для підприємств групи полягають у необхідності раптово зупиняти або зменшувати потужність плавильних агрегатів, що одразу ж потребує коригування виробничих графіків і перегляду показників ефективності. Порушення стабільного електропостачання призводить до розбалансування між гірничорудним і металургійним сегментами: скорочення виробництва металу автоматично вимагає регулювання обсягів видобутку та збагачення руди, аби уникнути накопичення надлишкової продукції або диспропорцій у ланцюжку створення вартості. Крім того, виникає потреба у постійному перерозподілі енергоспоживання між різними підприємствами групи, залежно від того, який регіон на даний момент має більш стабільний доступ до електроенергії. Раптові вимкнення здатні створювати додаткові ризики технічних пошкоджень агрегатів у разі неконтрольованого зупинення процесів.

У таких умовах централізоване планування ускладнюється, а координація між виробничими майданчиками, диспетчерськими центрами, службами енергоменеджменту та центральним офісом потребує значно вищого рівня оперативності. Вплив зовнішньої невизначеності змушує компанію переходити до режиму прийняття рішень у реальному часі, що потребує точного обміну інформацією, гнучкості та адаптивності управлінських механізмів.

Для зниження негативних наслідків енергетичної нестабільності підприємства впроваджують низку управлінських рішень. Одним із них є створення розвинених систем моніторингу енергоспоживання, які дозволяють відстежувати ситуацію в режимі реального часу та швидко переглядати виробничі плани. Важливу роль відіграє диверсифікація джерел енергопостачання, зокрема встановлення резервних ліній та локальних генераторних установок, що зменшують залежність від нестабільної мережі.

Значна увага приділяється гнучкому плануванню виробничих циклів, коли для кожного підприємства заздалегідь опрацьовуються кілька сценаріїв – від нормального до обмеженого та критичного режимів енергозабезпечення. Це забезпечує можливість швидко переходити до менш енергоємних операцій та зменшувати обсяги виробництва без суттєвого погіршення загального результату.

Ключовим елементом є також налагодження посиленої координації між металургійним і гірничорудним дивізіонами, що дозволяє синхронізувати обсяги виробництва на різних етапах технологічного ланцюга. В межах антикризового управління створюються оперативні міжфункціональні штаби, які у разі різких змін енергетичної ситуації забезпечують швидкий обмін інформацією та ухвалення узгоджених рішень. Додатково розробляються сценарії аварійного реагування, що передбачають чіткий порядок дій під час раптових відключень електроенергії, аби мінімізувати технічні ризики та убезпечити персонал.

3) Логістичні ризики.

Логістика є однією з ключових та водночас найбільш вразливих сфер діяльності ПАТ «Метінвест», оскільки саме вона забезпечує безперервний рух продукції на всіх етапах – від видобутку сировини до поставок готового металопрокату кінцевим споживачам. Будь-які обмеження або затримки у логістичних процесах здатні суттєво порушити узгодженість роботи виробничих підрозділів, вплинути на виконання контрактних зобов'язань та створити додаткові фінансові ризики. Зміна доступності портів, часткове перекриття або перевантаження залізничних маршрутів, сезонні транспортні піки та пріоритетність перевезень для критичних галузей формують зовнішні умови, у яких підприємство змушене оперативно переглядати власні логістичні рішення.

На практиці компанія регулярно стикається з необхідністю перенаправлення потоків готової продукції у випадках, коли стандартні торгові маршрути тимчасово недоступні або економічно не вигідні.

Наприклад, закриття морських портів у південному регіоні вимагало від Metinvestу значно збільшити обсяги наземних перевезень, що одразу спричинило дефіцит вагонів та підвищення навантаження на залізничну інфраструктуру. Це означало, що виробничі плани мали бути синхронізовані із можливостями транспортних операторів, а обсяги завантаження – узгоджені з реальними лімітами перевезень. У цей же час відділ логістики змушений був перерозподіляти доступні склади зберігання між різними регіонами, аби уникнути надмірного накопичення продукції на окремих майданчиках та мінімізувати ризики зупинки виробництва через нестачу місць.

Суттєвим викликом для компанії були й сезонні піки перевезень, коли транспортні коридори працювали на межі пропускної здатності, що призводило до черг з вагонів, затримок у формуванні маршрутів та тривалого очікування на розвантаження. У таких умовах виникала потреба у динамічній координації між виробничими майданчиками, логістичними центрами та служби планування продажів, оскільки будь-яке відхилення від графіка на одному етапі автоматично впливало на роботу всього ланцюга постачання.

Усі ці ситуації демонструють складність логістичних ризиків та їхній безпосередній вплив на механізми координації всередині компанії. Високий рівень зовнішньої невизначеності вимагає від Metinvestу гнучкості, постійного обміну інформацією та здатності приймати узгоджені рішення у стислий термін. Це, у свою чергу, підвищує значення горизонтальної координації між підрозділами, формування оперативних штабів та впровадження цифрових систем управління логістичними потоками, які дозволяють мінімізувати наслідки зовнішніх логістичних обмежень.

Для мінімізації логістичних ризиків компанія може диверсифікувати маршрути постачання, використовуючи альтернативні залізничні станції, автотранспортні маршрути та, за можливості, внутрішні водні шляхи. Доцільним є планування запасів у кількох регіонах, що дозволяє зменшити залежність від одного транспортного коридору. Важливу роль відіграють

резервні склади та стратегічні запаси готової продукції та критичних матеріалів, що забезпечує швидку переорієнтацію поставок та уникнення простоїв виробництва.

Цифровізація та впровадження систем моніторингу дозволяють відстежувати рух продукції та завантаженість транспортних вузлів у реальному часі, прогнозувати затримки та перевантаження, а також своєчасно коригувати плани. Гнучке планування виробництва забезпечує можливість коригування обсягів випуску продукції відповідно до реальних логістичних можливостей та створення запасних графіків для адаптації до форс-мажорних ситуацій.

Не менш важливим є постійне узгодження з клієнтами та постачальниками: оперативне інформування про зміни строків поставок та врахування потенційних затримок у контрактних умовах допомагає підтримувати довіру та виконувати зобов'язання. Формування оперативних штабів і налагодження горизонтальної координації між виробничими, логістичними та комерційними підрозділами забезпечує швидке прийняття узгоджених рішень. Крім того, планування перевезень з урахуванням сезонних піків дозволяє передбачити підвищене навантаження на транспортні маршрути та склади, а також забезпечити додаткові ресурси для підтримки безперервності логістики.

4) Регуляторні ризики.

Регуляторні ризики є одними з найскладніших для великих промислових підприємств, оскільки зміни в законодавстві, податковій, митній чи екологічній сферах здатні безпосередньо впливати на виробничі та інвестиційні процеси. У відповідь на такі виклики ПАТ «Метінвест» застосовує комплекс управлінських рішень, спрямованих на адаптацію до нових вимог та мінімізацію потенційних негативних наслідків.

Одним із ключових заходів є своєчасний моніторинг змін у нормативно-правовому полі та прогнозування їхніх наслідків. Юридичний департамент компанії регулярно аналізує нові законодавчі ініціативи та

регуляторні акти, визначає зони впливу на виробничі та фінансові процеси і передає цю інформацію відповідним підрозділам. Це дозволяє підприємству завчасно підготуватися до змін, спланувати коригування технологій, бюджетів і виробничих планів. Для підвищення ефективності такого моніторингу доцільно використовувати цифрові системи, які автоматично відстежують зміни в законодавстві, фіксують терміни набуття чинності та оцінюють потенційний вплив на різні підрозділи.

Ще одним важливим механізмом є створення міжфункціональних робочих груп, до складу яких входять представники юридичного, виробничого, фінансового та інвестиційного департаментів, а також служб екології та безпеки. Такі групи аналізують потенційні наслідки регуляторних змін, визначають пріоритетність заходів і розробляють конкретні кроки для адаптації підприємства до нових вимог. У практичному плані це означає, що при запровадженні нових екологічних стандартів компанія може заздалегідь планувати модернізацію обладнання, коригувати графіки роботи агрегатів та формувати бюджетні пропозиції без шкоди для виробничих результатів.

Фінансові підрозділи компанії виконують адаптацію бюджетів і фінансових моделей, враховуючи нові податкові або митні вимоги. Для ефективного управління ризиком доцільно проводити регулярні сценарні моделювання, оцінюючи вплив потенційних змін на витрати, податкове навантаження та фінансові показники, що дозволяє своєчасно розподіляти ресурси і уникати непередбачених витрат. Інвестиційний департамент формує програми модернізації та капіталовкладень таким чином, щоб рівномірно розподіляти навантаження на бюджет і забезпечувати своєчасне виконання регуляторних вимог, що допомагає мінімізувати фінансовий ризик та уникнути перевантаження ресурсів.

З метою мінімізації впливу регуляторних ризиків Metinvest активно взаємодіє з державними органами та профільними асоціаціями, бере участь у консультаціях щодо майбутніх змін у законодавстві та своєчасно готує внутрішні нормативні документи. Практичним рішенням є впровадження

внутрішніх процедур раннього попередження та автоматизованих звітів про відповідність новим вимогам, що скорочує час на прийняття управлінських рішень.

Усі ці дії спрямовані на підвищення узгодженості дій між департаментами, забезпечення ефективної внутрішньої комунікації та зменшення часу на адаптацію до зовнішніх змін. Додатково до цього доцільно проводити регулярні навчання персоналу, щоб підвищити обізнаність щодо нових регуляторних вимог, а також впроваджувати систему внутрішніх аудитів для контролю дотримання стандартів. Завдяки системній роботі у сфері управління регуляторними ризиками компанія здатна підтримувати стабільність виробничих процесів, своєчасно виконувати законодавчі вимоги та мінімізувати фінансові та операційні втрати.

Для демонстрації впливу регуляторних ризиків та ефективності управлінських рішень можна використати дані, наведені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Вихідні дані для оцінки впливу регуляторних ризиків та ефективності управлінських рішень

Рік	Інвестиції у модернізацію та екологічні проекти, млн \$	Виробництво сталі, млн тонн	Виробництво залізорудного концентрату, млн тонн
2022	160	2,02	11,1
2023	166	2,02	11,1
2024	170	2,099	15,73

Інвестиції у модернізацію та екологічні проекти виконують роль основного механізму адаптації до регуляторних змін. Їхнє зростання щороку демонструє готовність компанії своєчасно реагувати на зміни законодавства та виконувати нові вимоги. Стабільні або зростаючі обсяги виробництва сталі та залізорудного концентрату свідчать про те, що впроваджені управлінські рішення дозволяють підтримувати безперервність виробничих процесів та знижувати фінансові та операційні ризики.

Таким чином, навіть без деталізованих даних про внутрішні коригування підприємства можна наочно показати ефективність

управлінських рішень у сфері регуляторних ризиків через динаміку інвестицій та виробничих показників.

5) Ринкові ризики та коливання попиту.

Ринкові ризики проявляються, наприклад, у різких коливаннях цін на сталь на світових біржах або у падінні попиту з боку певних галузей. Такі коливання можуть вимагати від компанії скорочення або збільшення виробничих обсягів, перегляду портфеля замовлень та корекції довгострокових контрактів. У таких умовах координаційні механізми стикаються з низкою викликів, серед яких складність узгодження нових виробничих планів між комбінатами та гірничими підприємствами, необхідність швидкого коригування фінансових прогнозів і зміна пріоритетів у забезпеченні різних ринкових сегментів. Усі ці процеси підвищують інтенсивність управлінської комунікації та збільшують навантаження на стратегічну координацію.

Для мінімізації ринкових ризиків Метінвест застосовує комплекс заходів, спрямованих на підвищення гнучкості виробничих і комерційних процесів. Практичним рішенням є постійний моніторинг цін на внутрішньому та міжнародному ринку сталі, що дозволяє прогнозувати коливання попиту та своєчасно коригувати виробничі плани. Додатково компанія формує резервні обсяги продукції для швидкого реагування на несподівані зміни ринкового попиту та використовує гнучкі графіки виробництва, які дозволяють оперативно збільшувати або скорочувати обсяги випуску.

Не менш важливим є диверсифікація ринків збуту та портфеля замовлень. Пошук нових клієнтів, розширення присутності на стабільних ринках та робота з різними сегментами промисловості знижує залежність від одного напрямку і пом'якшує вплив коливань попиту. Для підтримки фінансової стабільності та швидкого прийняття рішень доцільно проводити регулярні сценарні моделювання та аналіз чутливості фінансових показників

до змін ринкових умов, що дозволяє своєчасно переглядати інвестиційні та виробничі програми.

Компанія також активно використовує інструменти контрактного управління, включаючи гнучкі умови довгострокових угод, які дозволяють коригувати обсяги постачання залежно від ринкової кон'юнктури. Це підвищує адаптивність до коливань цін і забезпечує стабільність взаємовідносин з ключовими клієнтами. Налагоджена комунікація між виробничими, фінансовими та комерційними підрозділами, регулярні наради та використання цифрових систем планування дозволяють оперативно узгоджувати рішення, підтримувати синхронність між підприємствами та зменшувати ризики втрат через коливання попиту.

Завдяки системному підходу до управління ринковими ризиками компанія здатна швидко адаптувати виробництво та комерційні стратегії до змін зовнішнього середовища, мінімізуючи фінансові та операційні втрати.

б) Соціально-економічні ризики.

Соціальні виклики також мають значний координаційний вплив на діяльність компанії. Наприклад, міграція працівників, коливання рівня доступності кваліфікованої робочої сили або підвищення навантаження на персонал можуть призвести до дефіциту спеціалістів на окремих підприємствах. У таких умовах компанія повинна оперативно перерозподіляти працівників між виробничими майданчиками, запускати програми навчання та підвищення кваліфікації, а також узгоджувати графіки роботи з урахуванням наявних людських ресурсів.

Для мінімізації соціально-економічних ризиків доцільно впроваджувати системне планування персоналу, яке дозволяє прогнозувати потребу у спеціалістах та забезпечувати баланс між виробництвом і наявними кадрами. Важливим є розвиток внутрішніх навчальних програм, стажувань та курсів підвищення кваліфікації, що дозволяє швидко готувати нових фахівців та підтримувати необхідний рівень компетенцій.

Компанія також може використовувати цифрові HR-системи для оперативного аналізу зайнятості та навантаження персоналу на різних майданчиках, що дозволяє ефективно перерозподіляти ресурси та уникати перевантаження працівників. Для підтримки мотивації та зниження ризику відтоку кадрів важливо впроваджувати програми соціального захисту, гнучкі умови праці та додаткові стимули для ключових фахівців. Налагоджена комунікація між HR-службами, виробництвом, навчальними центрами та управлінською командою забезпечує узгоджене прийняття рішень, оперативне реагування на зміни в кадровій ситуації та підтримку стабільності виробничих процесів.

Завдяки системному підходу до управління соціально-економічними ризиками компанія здатна мінімізувати дефіцит персоналу, підтримувати ефективність роботи виробництва та знижувати негативний вплив зовнішніх соціальних чинників на бізнес-процеси.

Основні ризики та виклики, з якими стикається у своїй діяльності ПАТ «Метінвест» на тлі воєнної агресії та загальної нестабільності ринку можна відобразити в таблиці(Додаток1). Вона ілюструє вплив різних факторів на ключові виробничі та логістичні активи компанії, а також заходи, які застосовуються для мінімізації негативних наслідків. У ній наведено інформацію щодо втрат потужностей, проблем із постачанням сировини, енергетичних та логістичних обмежень, а також інвестицій у модернізацію та адаптацію підприємств до нових умов. Таблиця дозволяє наочно оцінити масштаби впливу ризиків на виробництво та експорт, а також окреслює практичні кроки компанії для підтримки стабільності та ефективності бізнес-процесів.

Однак варто зазначити, що у 2024 році консолідована виручка групи Метінвест становила 8,05 млрд доларів, що на 8,8 % перевищує показник попереднього року. Попри зростання доходів, чистий збиток у 2024 році склав 1,15 млрд доларів. Такий результат пов'язаний із формуванням резервів під ризики, що виникли через втрату доступу до частини активів, а

також через вимушені зупинки окремих виробництв у зоні підвищеної небезпеки. Крім того, на фінансові показники вплинули додаткові витрати, спрямовані на удосконалення логістичних маршрутів, релокацію персоналу, підтримання безперервності поставок і реалізацію програм з оперативного реагування на воєнні загрози.

Важливо не лише описати ці ризики якісно, а й оцінити їх кількісно, щоб підприємство могло приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Таблиця 2.3

Практична оцінка умов невизначеності

Виручка	Чистий збиток	Основні фактори впливу
8,05 млрд USD (+8,8% порівняно з 2023 роком, тобто 7,397 млрд USD)	1,15 млрд USD	Формування резервів під ризики, втрати частини активів, зупинки виробництв у зоні підвищеної небезпеки, додаткові витрати на логістику та релокацію персоналу

Джерело: розраховано автором

Таблиця 2.4

Волатильність виручки

Середня виручка за 2023-2024 р.	Відхилення від середнього	Коефіцієнт варіації (CV)
$(27,397+8,05)/2 = 7,7235$ млрд USD	2023 рік: $7,397 - 7,7235 = -0,3265$ 2024 рік: $8,05 - 7,7235 = +0,3265$	$CV=0,3265/7,7235 \approx 0,0423 \approx 4,2\%$

Джерело: розраховано автором

Виручка зросла, але коливання близько 4% свідчить про помірну економічну нестабільність.

Таблиця 2.5

Оцінка фінансового ризику через збиток

Чистий збиток у 2024 році	Ризик
1,15 млрд USD	Рівень збитку / виручка = $1,15/8,05 \approx 0,143 \approx 14,3\%$

Джерело: розраховано автором

Приблизно 14% виручки підприємства «під загрозою» через непередбачувані витрати, резервації та втрати активів.

Інтегральний індекс невизначеності

Введемо умовний індекс U для оцінки загальної невизначеності:

$$U=0,0084+0,0715+0,21=0,2899\approx 29\%.$$

Розрахунки показали, що умовна невизначеність для Метінвест у 2024 році складає близько 29%, що є помірним рівнем, враховуючи додаткові витрати на безпеку, логістику та релокацію персоналу

Ключовим драйвером зростання виручки у 2024 році став експортний напрям. Обсяг експортних поставок досяг 3,9 млрд доларів, що підкреслює стійкість глобальної присутності групи. Метінвест постачає продукцію більш ніж у 50 країн світу, включаючи держави Європейського Союзу, Близького Сходу, Північної Африки та Азійсько-Тихоокеанського регіону. Значна частка експорту припадає як на залізорудну сировину і напівфабрикати, так і на металопродукцію з високою доданою вартістю. Розширення географії поставок стало можливим завдяки диверсифікації логістичних маршрутів, у тому числі використанню альтернативних морських портів та удосконаленню залізничної інфраструктури для транзиту через країни ЄС.

Попри безпрецедентні виклики, Метінвест продовжує утримувати позиції одного з ключових гравців гірничо-металургійного комплексу регіону, адаптуючи виробничі процеси до змін світової економіки та забезпечуючи стабільні надходження від експорту. Компанія зберігає високий рівень інвестицій у модернізацію, екологічні проекти та підтримку працівників, що в умовах воєнного часу має стратегічне значення для стійкості всього сектору.

Також варто зазначити, що Метінвест залишається одним із найбільших платників податків у сталеливарній галузі України, стабільно забезпечуючи суттєві надходження до бюджетів різних рівнів навіть в умовах воєнної економіки. У 2024 році компанія сплатила 19,8 млрд грн податкових платежів, включаючи податок на прибуток, рентні платежі, екологічні збори,

податок на землю, ЄСВ та інші обов'язкові внески. Такий рівень фіскальної активності підтверджує значний масштаб виробничих операцій, а також важливість холдингу як стабілізаційного чинника для економіки країни в період глибоких структурних трансформацій.

У першому півріччі 2025 року група вже спрямувала 9,3 млрд грн на податки й збори, демонструючи високий ступінь фінансової дисципліни та відповідальності перед державою. Особливо показовим є те, що компанія продовжує виконувати свої податкові зобов'язання навіть за умов зниження виробничих потужностей через воєнні ризики, часткову втрату доступу до підприємств у прифронтових регіонах, а також значні витрати на забезпечення безпеки персоналу та модернізацію логістики.

Крім того, у структурі податкових надходжень Метінвесту помітно зростає частка рентних платежів, що пов'язано з орієнтацією на видобуток залізорудної сировини та збільшенням фіскального навантаження в цій галузі. Компанія також є одним із ключових наповнювачів місцевих бюджетів у Запорізькій, Дніпропетровській та Кіровоградській областях, де розташовані її основні активи. Це визначає її важливу роль у фінансуванні соціальної інфраструктури, розвитку територіальних громад, підтримці освітніх, медичних та екологічних програм.

Не менш значущим є те, що Метінвест реалізує масштабні добровільні соціальні ініціативи, які не входять до складу податкових зобов'язань, але суттєво підсилюють економічну стійкість регіонів. Зокрема, компанія фінансує програми підтримки військових, гуманітарні проекти, модернізацію комунальної інфраструктури та ініціативи зі збереження робочих місць. Сукупний ефект від таких вкладень у поєднанні з податковими платежами формує значну частину фінансової бази окремих промислових регіонів, які особливо постраждали від воєнних дій.

Загалом податкова та соціально-економічна активність Метінвесту свідчить про високий рівень корпоративної відповідальності, стійкість бізнес-моделі компанії та її здатність виконувати критично важливі функції

для держави у період системних криз. Холдинг залишається одним з ключових донорів бюджету, а його внесок у фінансову стабільність України є стратегічно важливим для утримання макроекономічної рівноваги та відновлення промислового потенціалу країни.

Попри високий обсяг експорту та значні податкові надходження до бюджетів, Метінвест продовжує стикатися з широким спектром зовнішніх викликів, що істотно впливають на стратегічне планування та операційну діяльність компанії. Ключовими серед них залишаються коливання світових цін на металопродукцію, які безпосередньо визначають рівень рентабельності виробництва та конкурентоспроможність українських металургійних виробників на глобальному ринку. Нестабільність цінової кон'юнктури, спричинена геополітичними конфліктами, порушенням міжнародних ланцюгів постачання та коливанням попиту в Азійсько-Тихоокеанському регіоні, змушує компанію адаптувати виробничі плани, коригувати асортимент продукції та оптимізувати витрати.

Важливим дестабілізаційним чинником залишається і валютна волатильність. Оскільки більша частина операцій Метінвесту прив'язана до долара та євро, а значна частка витрат формується у гривні, коливання обмінного курсу створюють додаткове навантаження на фінансову систему та вимагають використання інструментів хеджування валютних ризиків. Ця проблема особливо актуальна у періоди непередбачуваних макроекономічних змін, спричинених воєнним станом.

Окремим викликом є посилення конкуренції на міжнародних ринках, де українська металургія змагається з виробниками з Туреччини, Китаю, Індії та країн Перської затоки, які мають доступ до дешевших енергоносіїв або отримують державні субсидії. У цих умовах Метінвест змушений безперервно вдосконалювати внутрішні бізнес-процеси, оптимізувати ланцюги постачання, скорочувати виробничі витрати, підвищувати якість продукції та розширювати присутність на нових ринках.

Сукупність зазначених факторів стимулює компанію впроваджувати сучасні інструменти управління ефективністю, цифрові технології, автоматизацію виробничих систем та інноваційні методи контролю якості. Таким чином, у відповідь на виклики зовнішнього середовища Метінвест формує комплексну стратегію підвищення внутрішньої стійкості, забезпечуючи адаптивність бізнес-моделі та здатність зберігати конкурентні позиції навіть у періоди.

Саме завдяки комплексному підходу до координації і використанню сучасних інформаційних систем, Метінвест здатний зменшити негативний вплив зовнішніх факторів, підтримувати стабільність виробництва та забезпечувати реалізацію стратегічних цілей навіть у динамічному і невизначеному середовищі, що є критично важливим для сталого розвитку великого промислового холдингу та підвищення його конкурентоспроможності на національному та міжнародному ринку.

Висновки до розділу 2

Узагальнюючи результати аналізу організаційної структури та механізмів координації ПАТ «Метінвест», можна стверджувати, що система управління компанії характеризується високим рівнем складності, інтегрованості та багатовимірності. Поєднання класичної вертикально-ієрархічної моделі, горизонтальних механізмів узгодження та елементів матричної побудови забезпечує можливість синхронізації діяльності великої кількості виробничих майданчиків, департаментів, сервісних служб та проєктних команд. Стратегічним результатом такого поєднання є не лише формальна дисциплінарна підпорядкованість, а й реальна здатність системи управління швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, накопичувати компетенції та перерозподіляти ресурси відповідно до пріоритетів.

Застосування інформаційно-комунікаційних систем дозволяє уніфікувати документообіг, зменшити часові витрати на узгодження рішень,

мінімізувати інформаційні розриви між функціональними, проєктними та виробничими елементами структури. Це формує передумови для своєчасного прийняття управлінських рішень на основі актуальних даних, а також зменшує ризики помилок, пов'язаних із людським фактором.

Оцінка впливу факторів невизначеності показала, що економічні коливання, політичні та регуляторні зміни, технологічний прогрес, соціальні очікування, ринкова конкуренція та глобальні фактористворюють додаткові виклики для управління підприємством. Це означає, що для забезпечення стійкості підприємство має володіти не лише стабільними виробничими можливостями, а й високим рівнем адаптивності управління. Саме поєднання вертикальної жорсткості (регламенти, стандарти, контроль) та горизонтальної гнучкості (проєкти, крос-функціональна взаємодія) дозволяє мінімізувати негативні наслідки невизначеності, підтримувати контрольованість процесів та стимулювати розвиток.

Таким чином, організаційна модель Метінвесту може бути охарактеризована як гібридна та антифрагментна – вона не лише зберігає працездатність у нестабільних умовах, але й створює передумови для формування управлінських та інноваційних конкурентних переваг. Підприємство демонструє не просто реактивне реагування на зовнішні виклики, а структурну здатність перетворювати невизначеність на потенціал для зміцнення позицій, що є фундаментальною ознакою ефективної корпоративної координації у великому індустріальному холдингу.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ КООРДИНАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

3.1. Визначення проблем і бар'єрів координації

Аналіз функціонування координаційних механізмів у ПАТ «Метінвест» показує, що попри розвинену систему управління та сильний інституційний базис, підприємство стикається з низкою системних бар'єрів, які посилюються за умов високої турбулентності зовнішнього середовища. У першу чергу це стосується ускладнення процесів комунікації, збільшення часу на узгодження рішень, зростання кількості конфліктів пріоритетів між підрозділами, а також ризику появи «інформаційних розривів» між різними рівнями управління та різними функціональними центрами.

Зокрема, однією з ключових проблем є перевантаженість вертикальних каналів управління, коли значна частина критичних рішень концентрується на рівні вищого менеджменту. Така концентрація призводить до формування «вузьких місць» у процесі прийняття рішень, що негативно впливає на оперативність реакції на зміни зовнішнього середовища. В умовах високої турбулентності ринку сталі або непередбачуваних логістичних обмежень будь-яка затримка у передачі команди від керівництва до виробничих або логістичних підрозділів може спричинити зупинку агрегатів, простої транспорту або непередбачені втрати сировини.

Надмірна бюрократизація проявляється у великій кількості погоджень, звітів і внутрішніх процедур, які потрібні для формального затвердження навіть типових операційних рішень. Це знижує швидкість реагування на короткострокові коливання попиту, зміну цін на ринку чи непередбачувані обставини, пов'язані з безпекою персоналу та інфраструктури. У великих інтегрованих виробничих системах, таких як Метінвест, де технологічні

процеси мають ланцюгову залежність (наприклад, доменний цех не може працювати без стабільного постачання концентрату або енергоресурсів), навіть короткі затримки у прийнятті рішення на вищому рівні здатні призводити до значних фінансових втрат та порушень виробничого циклу.

Крім того, перевантаженість вертикальних каналів створює додаткові ризики у сфері безпеки праці. Рішення щодо аварійного відключення обладнання, переналаштування виробничих графіків або реагування на надзвичайні ситуації можуть бути затримані, що підвищує ймовірність аварій або нещасних випадків. Аналогічно, якість кінцевої продукції безпосередньо залежить від своєчасності управлінських рішень: зміщення технологічних параметрів через запізніле реагування може призвести до браку, відхилень у характеристиках металопродукції або порушення стандартів контрактів з клієнтами.

Для великих холдингів, які інтегрують десятки активів і підрозділів із різними функціональними зонами та географічним розташуванням, перевантаження вертикальних каналів означає ще й збільшення ймовірності інформаційних розривів. Інформація про стан виробничих процесів, логістики, енергоспоживання або фінансові показники може оновлюватися із затримкою, що ускладнює координацію між центральним офісом та регіональними підрозділами. У результаті, навіть оперативні рішення виявляються частково несинхронізованими, що знижує ефективність управлінської системи та її здатність швидко адаптуватися до зовнішніх змін.

У підсумку, перевантаженість вертикальних каналів управління у Metinvestі не лише збільшує час на ухвалення рішень, а й створює ризики фінансових, виробничих та операційних втрат, знижує безпеку персоналу та якість продукції. Цей бар'єр підкреслює необхідність розробки механізмів делегування повноважень, горизонтальної координації та автоматизації інформаційних потоків для зменшення залежності оперативних процесів від вищого менеджменту та підвищення гнучкості системи управління.

Другим важливим бар'єром є виникнення конфліктів між функціональними та проєктними цілями, що є типовою проблемою для організацій із матричною структурою управління, якою володіє ПАТ «Метінвест». У такій моделі підлеглі одночасно підпорядковуються як функціональним керівникам (наприклад, директору департаменту виробництва, енергетики чи логістики), так і керівникам проєктів або операційних програм, що можуть мати власні цілі і пріоритети. Це призводить до ситуацій, коли один і той же ресурс, наприклад обладнання, персонал або фінансування, одночасно потрібен для реалізації декількох програм. Відповідно, між департаментами виникає конкуренція за обмежені ресурси, що підсилює напруженість та створює потенційні суперечності у визначенні пріоритетів [1, с. 86].

Невизначеність у розмежуванні рівнів відповідальності та повноважень середнього управлінського рівня підсилює ці проблеми. Менеджери, що перебувають на проміжному щаблі, часто отримують суперечливі або частково неконкретні вказівки від різних керівників. У результаті, вони змушені самотійно оцінювати, які завдання є більш пріоритетними, що може призводити до помилок у розподілі ресурсів, затримок у виконанні завдань або дублювання зусиль між підрозділами.

Такий конфлікт інтересів має прямий вплив на ефективність координаційних процесів. Наприклад, якщо виробничий департамент отримує вказівку збільшити випуск продукції для одного ринку, тоді як проєктний відділ планує перерозподіл ресурсів для реалізації нового інвестиційного проєкту, це може призвести до відставання у виконанні планів, перевантаження персоналу та нестачі сировини для інших підприємств. Подібні ситуації не лише знижують швидкість ухвалення рішень, а й підвищують ризик фінансових втрат, погіршують якість продукції та негативно впливають на терміни виконання контрактів.

Крім того, конкуренція за ресурси ускладнює горизонтальну координацію між підрозділами. Щоб погодити дії та забезпечити баланс між

функціональними і проєктними цілями, потрібні додаткові зустрічі, узгодження планів і регулярні комунікаційні сесії. При цьому висока динаміка ринку, логістичні обмеження та зовнішні ризики часто роблять ці заходи недостатньо оперативними, що потребує від менеджерів додаткових навичок адаптивного планування та прийняття рішень у режимі невизначеності.

Таким чином, конфлікти між функціональними та проєктними цілями у матричній структурі Метінвесту є критичним бар'єром координації, який впливає на ефективність використання ресурсів, швидкість прийняття рішень та узгодженість роботи підприємства. Подолання цього бар'єру вимагає не лише чіткішого розподілу повноважень, але й впровадження інтегрованих систем управління, стандартів комунікації та механізмів раннього виявлення і вирішення конфліктів між підрозділами.

Крім того, значним обмеженням у координації процесів у ПАТ «Метінвест» виступає інформаційна асиметрія, що проявляється у різному рівні доступу до даних, різних стандартах їх обробки та неоднаковій швидкості оновлення інформації між підрозділами та виробничими майданчиками. Така асиметрія є типовою проблемою для великих холдингових структур, де одночасно функціонує кілька десятків активів із різними технологічними процесами, географічним розташуванням та інформаційними системами. У таких умовах одні підрозділи можуть отримувати оперативну інформацію про стан виробництва, наявність сировини, енергетичні ресурси або логістичні маршрути в режимі реального часу, тоді як інші відстають через затримку обміну даними або відмінності у форматах звітності [2, с. 45].

Ця проблема ускладнює прийняття управлінських рішень на всіх рівнях. Наприклад, затримка у отриманні актуальної інформації про обсяги відвантаження металопродукції чи стан складів може призвести до перенакопичення запасів на окремих майданчиках або, навпаки, дефіциту продукції для виконання контрактів. В умовах високої волатильності ринку

сталі та рудних концентратів навіть невеликі затримки у передачі даних можуть перетворитися на суттєві фінансові втрати: несвоєчасне коригування виробничих планів, перевитрати на логістику, штрафи за порушення контрактних умов або втрата конкурентоспроможності на зовнішніх ринках.

Інформаційна асиметрія також підсилює ризики конфліктів між підрозділами, оскільки різні департаменти приймають рішення на основі неповних або застарілих даних. Це особливо критично у періоди різкого коливання цін, нестачі енергоресурсів чи порушення логістики через форс-мажорні обставини. У таких ситуаціях відсутність єдиної, централізованої та актуальної інформаційної бази ускладнює горизонтальну координацію та призводить до дублювання операцій або суперечливих дій між підрозділами.

Для холдингових структур, як Метінвест, інформаційна асиметрія також обмежує можливості стратегічного планування та управління ризиками. Без швидкого та точного обміну інформацією між виробничими майданчиками, логістичними центрами, енергетичними департаментами та фінансовими службами стає неможливим ефективно прогнозування потенційних перебоїв у виробництві, оптимізація витрат та оперативна адаптація до змін ринкової кон'юнктури. У результаті навіть незначна затримка або помилка у передачі даних може мати мультиплікативний ефект, негативно впливаючи на роботу всієї інтегрованої системи компанії.

Таким чином, подолання інформаційної асиметрії та забезпечення високої швидкості і точності обміну даними є критично важливим фактором для підвищення узгодженості, адаптивності та фінансової ефективності Метінвесту, особливо в умовах високої турбулентності ринку і ризиків, пов'язаних із воєнними діями, логістичними обмеженнями та змінами попиту.

Ще одним критичним бар'єром у системі координації ПАТ «Метінвест» є людський фактор, який особливо проявляється в умовах високого стресу, дефіциту часу та зростання зовнішніх ризиків. Працівники середньої ланки, що виконують ключові функції з управління виробничими,

логістичними та фінансовими процесами, можуть демонструвати опір змінам або коливатися у прийнятті рішень через невизначеність щодо наслідків нових управлінських ініціатив [9, с. 256]. Такий опір може проявлятися у формі затримки виконання завдань, неповного дотримання процедур, відкладання прийняття рішень до отримання додаткових підтверджень або формального погодження від вищого керівництва.

Додатково, в умовах кризових ситуацій – наприклад, раптового зниження постачання енергоресурсів, порушення логістичних маршрутів або форс-мажорних подій на виробництві – працівники можуть некоректно інтерпретувати завдання через недостатню інформацію або відсутність чітких інструкцій. Це підвищує ймовірність помилок у виробничих процесах, неузгоджених дій між департаментами та втрат ресурсів.

Людський фактор також безпосередньо впливає на впровадження інноваційних управлінських практик та нових цифрових рішень. Наприклад, навіть при наявності сучасних систем автоматизації виробничого планування або логістичного моніторингу ефективність їх використання значною мірою залежить від готовності персоналу приймати нові методи роботи, освоювати нові інструменти та активно користуватися даними для ухвалення рішень. Опір змінам або недостатня мотивація до навчання знижують гнучкість системи та уповільнюють адаптацію компанії до зовнішніх викликів.

В умовах високої турбулентності ринку сталі, коливань попиту, логістичних проблем та ризиків воєнного часу людський фактор стає критичним елементом системи управління. Для мінімізації його негативного впливу компанія повинна впроваджувати програми навчання та підвищення кваліфікації, формувати чіткі інструкції та стандарти дій у кризових ситуаціях, а також стимулювати відкриту комунікацію та обмін досвідом між підрозділами. Крім того, важливим є створення корпоративної культури, яка заохочує відповідальність, ініціативу та гнучке мислення, що дозволяє швидше адаптуватися до змін і знижує ризик появи помилок через людський фактор.

Таким чином, людський фактор у ПАТ «Метінвест» виступає одночасно джерелом ризику та потенційним ресурсом, і його ефективне управління є необхідною умовою підвищення стійкості, оперативності та адаптивності всієї системи управління компанії.

Додатково важливо враховувати, що рівень невизначеності у випадку ПАТ «Метінвест» є суттєво вищим порівняно з типовими цивільними промисловими корпораціями, оскільки значна частина операцій компанії здійснюється або безпосередньо у зоні бойових дій, або в безпосередній близькості до фронту. Такі умови створюють абсолютно нестандартні координаційні виклики, які не описані класичними управлінськими моделями і потребують адаптації управлінських практик до екстремальних обставин [8, с. 156]. У традиційних організаційних системах планування та розподіл ресурсів ґрунтуються на стабільності середовища, прогнозованості постачання та відносній безпеці активів, тоді як у випадку Метінвесту будь-яка несподівана зміна – руйнування виробничого майданчика, тимчасове припинення електропостачання, обмеження логістичних маршрутів чи форс-мажорні події на транспортуванні сировини – може миттєво порушити роботу всієї виробничої системи.

Зокрема, частина виробничих процесів повинна проектуватися з урахуванням непередбачуваних ризиків раптових зупинок, що виникають через воєнні дії, аварії або форс-мажорні обставини. Це вимагає від компанії створення резервних потужностей на ключових виробничих майданчиках, введення альтернативних логістичних маршрутів та дублювання функцій у критично важливих департаментах. Наприклад, якщо один із заводів призупиняє роботу, необхідно оперативно перенаправити продуктивні ресурси на інші підприємства холдингу, забезпечити переналаштування виробничих ліній та синхронізацію графіків доставки сировини і готової продукції.

Крім того, через високий рівень невизначеності компанія повинна постійно актуалізувати кризові сценарії та плани реагування на надзвичайні

ситуації. Це передбачає регулярне моделювання різних варіантів розвитку подій, оцінку потенційних втрат, визначення пріоритетів у використанні ресурсів та розробку алгоритмів швидкого прийняття рішень у надзвичайних умовах. Така практика дозволяє забезпечити безперервність технологічних процесів, мінімізувати прості та фінансові втрати, а також підтримувати безпеку працівників навіть у кризових обставинах.

Таким чином, нестандартні умови функціонування Metinvest формують унікальні координаційні виклики, що потребують високого рівня адаптивності, швидкості прийняття рішень та інтеграції горизонтальних каналів управління. Цей досвід демонструє, що класичні моделі управління не завжди ефективні у зонах високої невизначеності, і компанія змушена постійно вдосконалювати механізми взаємодії, резервування ресурсів та кризового планування.

Також значний виклик для координаційних механізмів ПАТ «Метінвест» формує логістичний сегмент діяльності. До 2022 року основним каналом експорту сталі та залізородної сировини (ЗРС) були морські порти, зокрема порти Маріуполя, які забезпечували швидкі та масштабні поставки на зовнішні ринки. Блокування цих портів у результаті військових дій спричинило різке зміщення логістичних потоків на залізничний транспорт та автомобільні шляхи. Така трансформація поставила перед компанією надзвичайно складні завдання координації, оскільки нові маршрути мали обмежену пропускну здатність, перевізники не завжди були готові до різкого збільшення обсягів, а стандарти і правила перевезень відрізнялися від тих, які діяли при морських поставках.

У результаті цього виник перехідний логістичний хаос: зміни тарифів та умов перевезень, нестача рухомого складу (вагонів, локомотивів та автотранспорту), а також нестабільність контрактних відносин із партнерами. Компанія була змушена оперативнокоордуватися з десятками суб'єктів, серед яких «Укрзалізниця», приватні транспортні компанії, митні органи, трейдери, європейські порти та інші проміжні ланки. Кожен із цих суб'єктів

мав власні стандарти роботи, обмеження та внутрішні процедури, що додавало складності у плануванні та синхронізації доставки продукції.

Це створило новий тип інформаційного навантаження для менеджменту – так зване «динамічне переналаштування операційних маршрутів» [9, с. 416]. Менеджери повинні були постійно відстежувати стан транспортних коридорів, узгоджувати графіки відвантажень, перенаправляти потоки сировини і готової продукції на альтернативні маршрути, а також підтримувати безперервну комунікацію між внутрішніми підрозділами і зовнішніми партнерами. Будь-яка затримка або помилка в обміні інформацією могла призвести до простоїв виробництва, накопичення продукції на складах, порушення контрактних термінів та фінансових втрат.

В умовах таких викликів компанія змушена була впроваджувати додаткові механізми координації, включаючи створення кризових штабів, цифрових систем моніторингу логістичних потоків, розробку альтернативних маршрутів і резервних схем постачання. Високий рівень адаптивності логістичної системи став критичним фактором для збереження стійкості виробництва та мінімізації втрат у постійно змінюваному зовнішньому середовищі.

Додатковим значним викликом для координаційних механізмів Metinvestу є висока санкційно-цінова волатильність на ринку сталі та залізної руди, яка змушує підприємство фактично працювати в режимі перманентного перегляду виробничих планів [23, с. 215]. Коливання цін на металопродукцію та сировину змушують компанію оперативно коригувати обсяги виробництва, приймати рішення про запуск або зупинку доменних агрегатів, змінювати графіки роботи цехів та адаптувати планування енергоспоживання. Наприклад, у разі падіння світових цін на сталь підприємство може переводити виробничі майданчики на режим зниженого навантаження, скорочувати випуск готової продукції та оптимізувати споживання сировини й енергоресурсів. Навпаки, у періоди підвищення цін можуть запускатися додаткові доменні агрегати та підвищуватися обсяги

випуску, що потребує перевірки готовності обладнання, забезпечення ресурсами та відповідної синхронізації між департаментами.

Такі умови висувають високі вимоги до горизонтальної та вертикальної координації. Необхідно постійно підтримувати ефективну взаємодію між фінансовими підрозділами, виробничими цехами, енергетичними службами та логістичними департаментами, аби забезпечити узгоджене прийняття рішень у режимі реального часу. Будь-яка затримка в обміні інформацією або невідповідність між планами виробництва і ресурсною базою може призвести до простоїв, втрат сировини, перевантаження складів або порушення контрактних зобов'язань.

Крім того, перманентне коригування виробничих планів у відповідь на ринкові коливання вимагає від менеджменту високої аналітичної гнучкості та здатності швидко прогнозувати наслідки різних сценаріїв. Це включає моделювання фінансових результатів, оцінку ризиків простоїв, оптимізацію маршрутів постачання сировини та готової продукції, а також контроль за ефективністю використання енергетичних та матеріальних ресурсів. У таких умовах ефективність компанії напряму залежить від того, наскільки швидко та точно вона може синхронізувати дії всіх ключових підрозділів у відповідь на зовнішні зміни.

Таким чином, коливання ринкових цін і постійна необхідність адаптації виробничих планів формують унікальні виклики для координаційних механізмів Метінвесту, підкреслюючи критичну роль горизонтальної взаємодії між департаментами, цифрових систем моніторингу та оперативних управлінських рішень для підтримання стабільності та конкурентоспроможності підприємства.

Крім того, у відкритих даних компанії та профільних галузевих звітах наведено конкретні показники, які підкреслюють масштаби координаційних викликів. Наприклад, у 2021 році виробничий блок Метінвесту охоплював понад 20 виробничих активів в Україні та Європі, включаючи гірничі (Північний, Центральний ГЗК), металургійні («Азовсталь», ММК ім. Ілліча,

«Запоріжсталь»)), коксохімічні та переробні підприємства [26, с. 17-18]. Кожне з цих підприємств має власну внутрішню ієрархію, а загальна інтеграція функцій відбувається на рівні холдингу, що само по собі вимагає складних координаційних рішень.

У 2022-2023 рр. компанія втратила контроль над низкою активів у Маріуполі через окупацію міста – зокрема «Азовсталь» та ММК ім. Ілліча були зупинені повністю. Це спричинило різке перегрупування виробничих центрів та зміщення акцентів на роботу підприємств у Запоріжжі та Кривбасі. Фактично за короткий період компанія була змушена перебудувати сформовані роками логістичні та операційні маршрути.

Також у 2023-2024 рр. Метінвест оперативно інтегрував закупівлю сировини з альтернативних джерел із ЄС, зокрема з Польщі та Словаччини, оскільки традиційні маршрути з Маріуполя були недоступними [27]. Це потребувало створення нових горизонтальних каналів взаємодії з зовнішніми європейськими партнерами – не тільки контрактно-юридично, але й технологічно (узгодження марок руди, стандартизація доменних параметрів, узгодження графіків прокату).

Ці факти підтверджують, що координаційні бар'єри тут – це не абстракція, а реальний наслідок великомасштабної корпоративної трансформації, яка тисне щодня і де відхилення на кілька годин у передачі інформації може дорівнювати втратам у мільйони доларів.

Отже, проведений аналіз показує, що проблеми координації в ПАТ «Метінвест» формуються не лише внутрішніми організаційними факторами (велика кількість ієрархічних рівнів, складність функціональних зв'язків, подвійне підпорядкування у межах матричної моделі), але й зовнішнім середовищем, яке характеризується високою мінливістю, волатильністю та непередбачуваністю. Невизначеність ринку металургії, різкі коливання попиту, логістичні ризики та фактори воєнного часу підсилюють інформаційні розриви між підрозділами, створюють затримки у прийнятті рішень та знижують швидкість реакції системи управління.

Таким чином, слабкі місця координації у Метінвесті є наслідком одночасного впливу складності самої організаційної структури та середовища функціонування, що підтверджує необхідність модернізації механізмів взаємодії, автоматизації інформаційних потоків та посилення горизонтальної інтеграції. Саме вирішення зазначених бар'єрів створить основу для підвищення гнучкості, адаптивності та стійкості системи менеджменту компанії в майбутніх умовах.

3.2. Розробка пропозицій щодо покращення координаційних процесів

Аналіз функціонування координаційних механізмів ПАТ «Метінвест» показав, що ключовими бар'єрами є перевантаженість вертикальних каналів управління, конфлікти між функціональними та проєктними цілями, інформаційна асиметрія, високий вплив людського фактору, а також складність адаптації до умов високої невизначеності, зумовленої воєнними діями та ринковою волатильністю. Враховуючи ці виклики, пропонується комплекс заходів для підвищення ефективності координаційних процесів у холдингу.

Перш за все, доцільним є впровадження цифрової платформи інтегрованого управління виробничими та логістичними процесами, яка дозволяє в реальному часі отримувати інформацію про стан виробничих цехів, запаси сировини, завантаження логістичних маршрутів та фінансові показники. Така система забезпечує централізований доступ до актуальної інформації про стан усіх виробничих майданчиків, рівень запасів сировини, готової продукції та наповненість логістичних каналів у реальному часі. Це дозволяє менеджменту оперативно реагувати на будь-які зміни у зовнішньому середовищі, включаючи форс-мажорні події, перебої в постачанні, зміни ринкових цін та коливання попиту.

Впровадження такої платформи також сприяє зменшенню інформаційної асиметрії, яка є характерною проблемою великих холдингових структур із численними департаментами та майданчиками. Зараз часто виникають ситуації, коли різні підрозділи працюють із несумісними форматами даних або отримують оновлення із затримкою, що створює ризики неправильної інтерпретації інформації та ухвалення невчасних рішень. Цифрова платформа дозволяє стандартизувати потоки інформації, інтегрувати різні бази даних та створювати єдине джерело достовірних даних для всіх рівнів управління.

Крім того, така система забезпечує підвищення оперативності ухвалення рішень. Менеджери середньої та вищої ланки отримують інструменти для швидкого аналізу виробничих та логістичних показників, моделювання альтернативних сценаріїв та коригування планів у режимі реального часу. Це особливо важливо для інтегрованих виробничих систем, де будь-яка затримка може призвести до простоїв, зупинки агрегатів або невиконання контрактних зобов'язань.

Впровадження цифрової платформи також підвищує узгодженість дій між департаментами. Узгодження виробничих планів з логістикою та фінансовими показниками стає більш прозорим і прогнозованим, що дозволяє уникати конфліктів пріоритетів та непорозумінь між підрозділами. Крім того, наявність інтегрованого інструменту для моніторингу дозволяє формувати звіти та аналітичні дані для стратегічного планування, що робить процес управління більш системним та передбачуваним.

Таким чином, цифрова інтегрована платформа виступає не лише інструментом оперативного контролю, але й стратегічним механізмом, що забезпечує гнучкість, адаптивність і стійкість всієї системи управління ПАТ «Метінвест» в умовах високої турбулентності ринку та зовнішніх ризиків.

Практика компанії показує, що навіть у тих сегментах, де сьогодні існує відносно відпрацьована вертикальна ієрархія (наприклад, у виробничих

комбінатах), рівень координації з IT-напрямом, логістикою та комерційною службою не є оптимальним. Це підтверджується даними Metinvest Digital (2023), де зазначено, що частка ручного документообігу у 2022 році залишалась на рівні приблизно 33 %, що веде до втрат часу на погодження та дублювання інформації.

Для підвищення ефективності координаційних процесів у компанії доцільно впровадити комплексну систему електронного документообігу та інтегровану платформу управління процесами, яка об'єднає виробництво, логістику, комерційний блок та IT-напрям. Така система дозволить автоматизувати рутинні операції, стандартизувати формати передачі даних та забезпечити прозору комунікацію між департаментами. Крім того, впровадження єдиної платформи дозволить відстежувати статус узгодження документів у режимі реального часу, зменшить ймовірність дублювання інформації та скоротить час на прийняття управлінських рішень.

У межах цієї платформи можна реалізувати механізми автоматичного оповіщення та погодження ключових процесів, що забезпечить своєчасне реагування на зміни виробничих планів або логістичних потоків. Наприклад, при змінах у графіках поставок або обсягах виробництва відповідні департаменти отримуватимуть повідомлення і матимуть доступ до актуальних даних для коригування своїх планів.

Також доцільним є впровадження аналітичних модулів для моніторингу ефективності координаційних процесів, які дозволять оцінювати тривалість погоджень, кількість затримок та «вузькі місця» у взаємодії між підрозділами. На основі таких даних керівництво зможе оперативно приймати рішення щодо оптимізації процесів, перерозподілу відповідальності або додаткового навчання персоналу.

В результаті реалізації цих заходів частка ручного документообігу може бути знижена з 33 % до 10-15 %, що суттєво скоротить час на узгодження, підвищить узгодженість рішень та зменшить ризики помилок через інформаційні розриви між підрозділами. Впровадження інтегрованої

цифрової системи стане фундаментом для подальшої автоматизації управлінських процесів та створення більш гнучкої та адаптивної структури управління в умовах високої турбулентності ринку.

Одним із ключових напрямів удосконалення координаційних процесів у компанії є впровадження розширених ERP (Enterprise Resource Planning), MES (Manufacturing Execution System) та APS (Advanced Planning and Scheduling)-модулів для операційного управління виробничими процесами в режимі реального часу.

ERP забезпечує централізоване управління ресурсами підприємства, включаючи фінанси, закупівлі, кадри, складські запаси та продажі. Це дозволяє отримати єдину базу даних для всіх підрозділів, скоротити дублювання інформації та підвищити прозорість процесів.

MES відповідає за управління виробництвом у реальному часі: моніторинг стану обладнання, облік фактичного виконання планів, контроль якості продукції та оперативне реагування на відхилення.

APS дозволяє автоматизовано планувати та оптимізувати виробничі та логістичні процеси, прогнозувати потреби у сировині, формувати оптимальні графіки виробництва та завантаження обладнання, моделювати альтернативні сценарії при зміні ринкових умов.

Такі модулі дозволяють інтегрувати всі етапи виробництва – від надходження сировини на гірничо-збагачувальні комбінати до випуску готової продукції на металургійних заводах – в єдину інформаційну систему, що забезпечує централізований контроль та доступ до актуальних даних для всіх підрозділів.

Використання аналітики BigData і автоматизованих машинних сценаріїв прогнозування дозволяє передбачати можливі вузькі місця в виробничих та логістичних потоках, оцінювати ризики простоїв, визначати оптимальні маршрути доставки та синхронізувати обсяги випуску продукції з фактичним попитом на ринку. Централізовані інформаційні панелі (dashboard-и) забезпечують візуалізацію ключових показників у режимі

реального часу, що дає можливість менеджерам середньої та вищої ланки оперативно ухвалювати рішення та зменшувати час на погодження дій між виробництвом, логістикою та збутом.

Згідно з даними Metinvest Digital, перехід на інтегровані цифрові рішення дозволив холдингу скоротити частку ручних операцій обробки даних на понад 40 %, що свідчить про високий потенціал подальшої цифровізації управлінської координації та зменшення людського фактору в процесі прийняття рішень. Менеджери отримують доступ до уніфікованої інформації, що дозволяє зменшити кількість помилок, пов'язаних з дублюванням даних або розбіжностями у звітності, а також підвищує оперативність реакції на зміни у виробничому середовищі.

Практичним прикладом є тестування модулю автоматичного узгодження виробничих обмежень між гірничо-збагачувальними комбінатами та металургійними заводами на Маріупольському напрямку у 2023 році. Після впровадження даного інструменту кількість «перепризначень» рудних партій зменшилась на 17 %, що означало більш ефективне використання наявних ресурсів, зменшення простоїв доменних агрегатів та оптимізацію логістичних маршрутів доставки сировини.

Крім того, система дозволяє швидко оцінювати вплив зовнішніх факторів, таких як коливання ринкових цін, зміни попиту або перебої у постачанні енергоресурсів, і оперативно коригувати виробничі плани та логістичні схеми. Це особливо актуально для умов високої нестабільності ринку сталі та воєнного часу, коли швидкість та точність прийняття рішень безпосередньо впливають на обсяги виробництва, рівень безпеки персоналу та фінансові результати компанії.

Таким чином, інтеграція ERP-, MES- та APS-модулів з аналітичними інструментами та інформаційними панелями створює основу для значного підвищення ефективності координації всіх виробничих, логістичних та комерційних процесів у ПАТ «Метінвест», зменшує ризики збоїв і затримок,

підвищує прозорість операцій та сприяє більш оперативній та узгодженій роботі всієї холдингової структури.

Наступним напрямом удосконалення координаційних процесів у ПАТ «Метінвест» є посилення горизонтальних комунікацій через формування міжфункціональних «центральної команд рішень» (decisionhubs). До складу таких центрів входять представники ключових департаментів – виробництва, логістики, продажів, фінансів, планування, HR та IT. Основна мета цих команд – забезпечення оперативного узгодження рішень у реальному часі, усунення вузьких місць у горизонтальних потоках інформації та швидке реагування на зміни зовнішнього середовища.

Центри рішень можуть функціонувати на різних рівнях організації. Наприклад, на рівні продуктових напрямів (HR coil, slabs, hot-rolled) вони дозволяють оперативно коригувати виробничі графіки, перерозподіляти ресурси між цехами та узгоджувати пріоритети випуску продукції для різних сегментів ринку. На рівні географічних ринків (ЄС, Туреччина, Близький Схід) вони координують логістичні потоки, враховують специфіку регуляторного середовища, митні обмеження та потреби клієнтів, забезпечуючи синхронізацію між продажами та виробництвом у різних країнах. Крім того, на рівні типів постачання (морські перевезення, залізничні, комбіновані маршрути) decisionhubs дозволяють швидко реагувати на зміни доступності транспортних коридорів, оптимізувати маршрути та уникати логістичних затримок.

Такий підхід вже успішно застосовують провідні світові виробники сталі – NipponSteel, ArcelorMittal, POSCO, де формування міжфункціональних команд рішень дозволяє скорочувати час ухвалення стратегічних та оперативних рішень на 20-30 %, підвищувати точність прогнозування попиту та оптимізувати логістичні витрати [32]. У контексті ПАТ «Метінвест» створення подібних центрів дозволить зменшити інформаційні розриви між підрозділами, скоротити кількість суперечливих

вказівок від різних керівників та підвищити узгодженість дій на рівні всього холдингу.

Таким чином, формування міжфункціональних центрів рішень є ефективним інструментом підвищення горизонтальної інтеграції, забезпечення гнучкості в управлінні ресурсами та адаптації виробничих і логістичних процесів до умов нестабільного зовнішнього середовища. Воно дозволяє зменшити затримки у прийнятті рішень, знизити ризики операційних помилок та підвищити загальну стійкість корпоративної системи управління.

Ще одним напрямом є удосконалення матричної взаємодії, що є критичним для великих інтегрованих структур. Нині у ряді проєктів модернізації, особливо в сфері впровадження інноваційних матеріалів, спостерігаються випадки, коли працівники отримують протилежні завдання: з одного боку – від технологічної вертикалі, з іншого – від проєктної програми. Це призводить до затримок у виконанні робіт, дублювання зусиль та зниження продуктивності. Такий стан справ підтверджують внутрішні дані команди R&D ПАТ «Метінвест» [28].

Для мінімізації цих ризиків необхідно формалізувати процедури взаємодії між функціональними та проєктними лініями управління. Це включає визначення чітких пріоритетів виконання завдань, алгоритмів узгодження ресурсів і строків, а також механізмів вирішення конфліктів. Важливим елементом є введення єдиного комунікаційного протоколу, де кожен керівник отримує інформацію про ресурси та завдання у стандартизованому вигляді, а середній менеджмент має чіткі критерії пріоритетності дій.

Ключовими елементами цієї оптимізації є визначення ролей і повноважень для кожного рівня менеджменту, впровадження системи електронного погодження завдань між функціональними та проєктними лініями, а також регулярне моніторування ефективності взаємодії через КРІ (кількість узгоджених завдань, час на виконання, кількість конфліктних

ситуацій). Подібний підхід дозволяє зменшити час узгодження рішень на 15-25 %, підвищує прозорість процесів та знижує ризики помилок через конфлікти пріоритетів, що особливо важливо у контексті високої волатильності ринку, обмежених ресурсів та складної логістичної мережі компанії.

Ще один важливий напрям розвитку – підвищення компетенцій управлінців у методологіях гнучкого управління, що безпосередньо впливає на ефективність координаційних процесів у великому холдингу. У сучасних умовах високої нестабільності ринку, коливань попиту, логістичних обмежень та інших зовнішніх ризиків, традиційні ієрархічні підходи до управління часто виявляються недостатньо швидкими та адаптивними. Тому системне навчання менеджерів використанню сучасних методів Agile, SCRUM, LeanManagement дозволяє створювати гнучкі, мультидисциплінарні команди, здатні оперативнореагувати на зміни зовнішнього середовища, узгоджувати дії між різними підрозділами та приймати ефективні управлінські рішення у стислий термін.

У ПАТ «Метінвест» у 2021-2022 рр. були реалізовані експериментальні проєкти із впровадження SCRUM-команд у Digital-напрямі. Було сформовано мультидисциплінарні команди, до складу яких входили представники ІТ, логістики та виробничих департаментів. Результати пілотного проєкту показали, що середній показник time-to-decision (час ухвалення управлінського рішення) скоротився у 2-3 рази – з 14 днів до 6 днів [29]. Це свідчить про значне зменшення бюрократичних затримок, прискорення комунікації між підрозділами та більш оперативне узгодження рішень на всіх рівнях управління.

Крім того, впровадження agile-підходів підвищило прозорість процесів та чіткість визначення ролей і відповідальності членів команд, що особливо важливо для уникнення конфліктів у матричній організаційній структурі. Регулярний фідбек та короткі ітерації дозволяють командам швидко коригувати дії у разі зміни зовнішніх умов, оптимізувати використання

ресурсів та підвищувати продуктивність. Додатково це створює умови для розвитку культури безперервного навчання та адаптивності в середині холдингу, що є критичною перевагою в умовах високої волатильності ринку сталі, нестабільності постачань та необхідності швидкого реагування на зовнішні виклики.

Проведений аналіз та розроблені пропозиції щодо удосконалення координаційних процесів у ПАТ «Метінвест» дозволяють зробити кілька ключових висновків.

По-перше, ефективність управлінської взаємодії безпосередньо залежить від інтеграції вертикальних та горизонтальних каналів комунікації, а також від усунення інформаційних розривів між підрозділами. Запровадження цифрових платформ, ERP-, MES- та APS-модулів, а також централізованих панелей управління забезпечує своєчасний доступ до актуальних даних щодо виробництва, логістики та фінансів, що дозволяє швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та приймати узгоджені рішення.

По-друге, формування міжфункціональних «центрів рішень» та впровадження agile-підходів значно підвищує гнучкість і адаптивність управлінських процесів. Це дозволяє ефективно координувати дії між різними департаментами та виробничими майданчиками, мінімізувати конфлікти між функціональними та проєктними цілями і скоротити час ухвалення управлінських рішень, що критично для холдингу з численними активами та високим рівнем зовнішньої невизначеності.

По-третє, оптимізація процедур подвійного підпорядкування та формалізація матричної взаємодії сприяє чіткому розмежуванню відповідальності та уникненню конфліктів між менеджерами різних рівнів. Це дозволяє підтримувати стабільність операцій, підвищувати продуктивність команд і забезпечувати безперервність технологічних процесів навіть у умовах високої волатильності ринку та ризиків воєнного часу.

Таким чином, запропоновані заходи створюють комплексну систему удосконалення координаційних процесів, яка поєднує цифрову інтеграцію, міжфункціональні комунікації, матричну оптимізацію та розвиток компетенцій управлінців. Реалізація цих рішень сприяє підвищенню оперативності, прозорості та узгодженості рішень у ПАТ «Метінвест», що, у свою чергу, забезпечує більшу гнучкість, стійкість та ефективність системи менеджменту холдингу в умовах динамічного і нестабільного зовнішнього середовища.

3.3. Очікуваний ефект від запропонованих заходів

Запропоновані заходи щодо удосконалення координаційних процесів у ПАТ «Метінвест» передбачають комплексний підхід, що включає цифровізацію, розвиток горизонтальних комунікацій, формалізацію матричних структур та підвищення компетенцій управлінців у методологіях гнучкого управління. Очікуваний економічний ефект від їх впровадження необхідно розглянути в окремих напрямках.

1.1. Впровадження цифрової платформи інтегрованого управління виробничими та логістичними процесами.

Одним із пріоритетних напрямів удосконалення координаційних процесів у ПАТ «Метінвест» є впровадження цифрової інтегрованої платформи управління виробництвом, логістикою та ресурсами. Основна мета такої системи – забезпечити прозорість і своєчасність обміну даними між усіма підрозділами холдингу, включно з виробничими комбінатами, гірничо-переробними підприємствами, департаментами закупівель, логістики та продажів.

Платформа дозволяє у режимі реального часу відслідковувати такі показники:

1) Стан виробничих цехів – моніторинг завантаження доменних, мартенівських і прокатних агрегатів, а також виробничих ліній коксохімічних і металургійних цехів.

2) Запаси сировини та готової продукції – інтеграція даних зі складів, портів та перевантажувальних терміналів, автоматичне прогнозування потреб на основі історичних даних і поточних замовлень.

3) Логістичні маршрути – стан залізничних перевезень, рухомого складу, автомобільних та комбінованих маршрутів, інтеграція з зовнішніми перевізниками.

4) Фінансові показники – облік витрат на логістику, виробництво та енергоспоживання, контроль виконання бюджетних планів у реальному часі.

Впровадження цифрової платформи дозволяє значно скоротити часові втрати на обмін інформацією та узгодження рішень:

1) За даними внутрішньої статистики MetinvestDigital (2023), частка ручного документообігу у 2022 році становила 33% від усіх процесів управління. Після переходу на інтегровану платформу очікуване зниження ручного документообігу складає до 60%, що означає прискорення обміну інформацією та скорочення часу погодження документів приблизно на 25-30%.

2) Час прийняття управлінського рішення у виробничих цехах та між комбінатами за допомогою автоматизованих систем прогнозування скорочується з 14 днів до 6-8 днів, що дозволяє швидше реагувати на зміни ринкових умов, логістичних затримок або перебоїв із постачанням сировини.

3) Кількість конфліктів та «перепризначень» вантажів і сировини між підрозділами за попередніми тестами на Маріупольському напрямку зменшилась на 17%, а ймовірність помилок при плануванні поставок у межах логістичних маршрутів скоротилася до 5-7 %.

4) Платформа дозволяє інтегрувати всі бази даних холдингу, стандартизувати формати інформації та забезпечити 100% доступ до актуальних даних всім відповідальним менеджерам, що усуває розриви у

передачі інформації між виробничими, логістичними та комерційними департаментами.

Окрім економії часу менеджерів та скорочення простоїв виробництва, впровадження цифрової платформи має економічний ефект. Припустимо, що щорічно через погодження документів та дублювання інформації компанія витрачає приблизно 200 тис. годин робочого часу середніх менеджерів.

Якщо середня річна зарплата одного менеджера середньої ланки становить 500 тис. грн, тоді вартість 1 години роботи $\approx 500\,000 / 2000 \text{ год} = 250 \text{ грн}$ (для спрощення беремо 2000 годин ефективного робочого часу на рік).

Зараз 33 % часу витрачається на ручний документообіг, тобто:

$$200\,000 \text{ год} \times 33\% = 66\,000 \text{ год} \qquad 66\,000 \times 250 \text{ грн} = 16,5 \text{ млн грн/рік}$$

Після впровадження платформи частка ручного документообігу зменшиться до 10 %.

$$200\,000 \text{ год} \times 10\% = 20\,000 \text{ год} \qquad 20\,000 \times 250 \text{ грн} = 5 \text{ млн грн/рік}$$

Таким чином, потенційна економія робочого часу і відповідно коштів становить $16,5 - 5 = 11,5 \text{ млн грн/рік}$.

Крім прямої економії на зарплаті, додатковим ефектом буде скорочення часу на ухвалення рішень, що дозволить уникнути простоїв виробництва та затримок у логістиці. Наприклад, якщо затримки через ручний документообіг призводять до втрат у 1% виробничого обсягу сталі, то при обсязі виробництва 2 млн тонн на рік і середній вартості тонни 20 000 грн це відповідає потенційним втратам $2\,000\,000 \text{ т} \times 1\% \times 20\,000 \text{ грн} = 400\,000\,000 \text{ грн/рік}$.

Таким чином, впровадження цифрової платформи не лише економить приблизно 11,5 млн грн на адміністративних витратах, але й може зменшити виробничі втрати на сотні мільйонів гривень на рік завдяки більш швидкому узгодженню рішень та оперативному реагуванню на зміни виробничих та логістичних параметрів.

1.2. Впровадження інтегрованих цифрових платформ ERP (EnterpriseResourcePlanning), MES (ManufacturingExecutionSystem) та APS (AdvancedPlanningandScheduling)-модулів.

Розрахунок ефективності впровадження інтегрованих цифрових платформ ERP, MES та APS демонструє відчутні практичні переваги для ПАТ «Метінвест». Одним із ключових аспектів є скорочення простоїв обладнання, що напряду впливає на обсяги виробництва. За умови зниження простоїв на 10 % та річного виробництва приблизно 1,5 млн т сталі це дозволяє отримати додатковий випуск у розмірі близько 150 тис. т продукції, що істотно підвищує загальну ефективність виробничих потужностей.

Ще одним важливим показником є зменшення ручних операцій та дублювання даних. Частка ручного документообігу у 2022 році становила приблизно 33 %, а інтеграція ERP, MES та APS дозволяє скоротити обсяг таких операцій на 40 %, що еквівалентно зменшенню дублювання даних на 1%. У практичному вимірі це забезпечує економію близько 5-7 тис. людських годин на рік, які можуть бути перенаправлені на аналітичну роботу, стратегічне планування та оптимізацію виробничих процесів.

Важливим ефектом є також скорочення часу ухвалення управлінських рішень. До впровадження інтегрованих систем середній time-to-decision на рівні цехів та логістики складав близько 14 днів, тоді як після інтеграції цей показник зменшується до 5 днів. Це забезпечує значну економію часу менеджменту та дозволяє оперативніше реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, форс-мажорні події або коливання попиту, що підвищує загальну гнучкість та адаптивність виробничої системи.

Таблиця 3.1

Скорочення простоїв обладнання

Річне виробництво: $P_0=1,5$ млн т	$\Delta P=$	P_0
Скорочення простоїв: 10%	$\times 0,10=1,500,000 \times 0,10=150,000$ т	

Джерело: розраховано автором

Інтеграція ERP-, MES- та APS-модулів дозволяє отримати додатково 150 тис. т сталі на рік за рахунок зменшення простоїв обладнання.

Таблиця 3.2

Зменшення ручних операцій і дублювання даних

Частка ручного документообігу: 33%	$\Delta D = 33\% \times 0,40 = 13\%$
Скорочення ручних операцій після інтеграції: 40%	
Загальна економія людських годин: $\approx 5-7$ тис. год/рік	

Джерело: розраховано автором

Інтеграція систем скорочує дублювання даних на 13 %, що економить до 7 тис. людських годин щорічно для аналітичної та стратегічної роботи.

Таблиця 3.3

Скорочення часу ухвалення рішень

Час ухвалення рішення до впровадження: 14 днів	$E_{time} = (14 - 5) / 14 \times 100\% \approx 64\%$
Після впровадження: 5 днів	

Джерело: розраховано автором

Скорочення time-to-decision на 64% дозволяє менеджменту швидше реагувати на ринкові коливання, що підвищує гнучкість і адаптивність виробничої системи.

Підсумкова інтегральна ефективність впровадження інтегрованих цифрових платформ ERP, MES та APS наведена у Додатку Б, де відображено показники скорочення простоїв обладнання, зменшення ручних операцій та скорочення часу ухвалення управлінських рішень до та після впровадження систем.

Таким чином, на практиці впровадження цифрових платформ дозволяє досягти одночасного підвищення виробничої ефективності, зменшення трудових витрат на рутинні операції та прискорення процесу прийняття рішень, що створює комплексну основу для підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку сталі.

1.3. Посилення горизонтальних комунікацій через формування міжфункціональних «центрально команд рішень».

Впровадження міжфункціональних команд рішень сприяє підвищенню швидкості прийняття рішень, зменшенню інформаційних розривів та конфліктів пріоритетів, а також покращенню взаємодії між департаментами, що позитивно впливає на загальну ефективність виробничо-логістичної системи холдингу.

Для оцінки економічного ефекту використовуємо дані про скорочення часу ухвалення управлінських рішень, зменшення конфліктів пріоритетів та покращення узгодженості ресурсів.

Економічні розрахунки для впровадження міжфункціональних «центрально команд рішень» у ПАТ «Метінвест» можна відобразити в таблицях.

Таблиця 3.4

Скорочення часу ухвалення управлінських рішень

Time-to-decision	Економія часу	Економія витрат
До впровадження – 10 днів Після впровадження – 6 днів Економія часу на одне рішення – 4 дні	Кількість критичних рішень на рік – 120 Сумарна економія часу = $4 \times 120 = 480$ днів роботи менеджменту	Середня вартість робочого дня менеджера = 1000 грн Економія на управлінських витратах = $480 \times 1000 = 480000$ грн/рік

Джерело: розраховано автором

Зменшення «конфліктних перепризначень» ресурсів:

Середня кількість перепризначень рудних партій = 200 000 т/рік

Очікуване зменшення завдяки централізованим рішенням = 15–20 %

Додатковий ефект = 30 000 – 40 000 т/рік

Середня ринкова ціна тонни сталі = 20 000 грн

Додатковий дохід = $30\,000 \times 20\,000 = 600$ млн грн – $40\,000 \times 20\,000 =$

800 млн грн

Інтегральний економічний ефект:

Економія на управлінських витратах + додатковий дохід від оптимізації виробництва = 2,88 млн грн + 600-800 млн грн $\approx 602,88$ -802,88 млн грн/рік

Проведений аналіз та розрахунки показують, що впровадження інтегрованих цифрових платформ та міжфункціональних команд рішень дозволяє суттєво підвищити ефективність координації, скоротити час ухвалення управлінських рішень та оптимізувати використання ресурсів, що підвищує гнучкість і адаптивність ПАТ «Метінвест» в умовах нестабільного ринкового середовища.

Удосконалення матричної взаємодії передбачає систематизацію процедур подвійного підпорядкування, що дозволяє зменшити конфлікти між функціональними та проєктними керівниками та підвищити ефективність координації. У матричній структурі ПАТ «Метінвест» менеджери середньої ланки часто отримують суперечливі вказівки від різних керівників, що призводить до затримок у прийнятті рішень та збільшення ймовірності помилок. Оптимізація передбачає чітке визначення ролей, відповідальності та процедур взаємодії між функціональними департаментами та проєктними командами.

Ключовими елементами удосконалення матричної взаємодії є формалізація процедур подвійного підпорядкування, впровадження єдиних стандартів комунікації, централізованих інформаційних панелей для контролю стану завдань та регулярне проведення координаційних нарад між функціональними та проєктними керівниками. Це дозволяє зменшити час на погодження дій, підвищити прозорість процесів та знизити ймовірність конфліктів за ресурси.

Очікувані ефекти від удосконалення матричної взаємодії включають скорочення часу ухвалення рішень, зменшення кількості конфліктів між підрозділами та підвищення оперативності реагування на зміни ринкових умов або виробничих планів. Для наочного представлення ефекту можна використати наступну таблицю:

Очікувані ефекти від удосконалення матричної взаємодії

Показник	До впровадження	Після впровадження	Економія	Ефект
Середній час ухвалення рішень менеджерами середньої ланки	12 днів	8 днів	4 дні (33%)	Скорочення бюрократичних затримок
Кількість конфліктів за ресурси між департаментами на рік	45	30	15 (33%)	Зменшення суперечливих завдань
Кількість узгоджувальних нарад на рік	60	42	18 (30%)	Скорочення повторних нарад
Економія робочого часу менеджерів	50 менеджерів × 4 дні × 12 рішень	-	2400 днів	Можливе перенаправлення на аналітику та стратегічне планування
Вартість робочого дня менеджера	1000 грн	-	-	Загальна економія: $2400 \times 1000 = 240000$ грн/рік

Джерело: розраховано автором

Таким чином, удосконалення матричної взаємодії дозволяє не лише скоротити час ухвалення управлінських рішень, але й зменшити конфлікти та підвищити ефективність використання людських ресурсів. Ці заходи створюють основу для більш оперативної та гнучкої системи управління підприємством у складних умовах ринку та зовнішніх викликів.

1.4. Підвищення компетенцій управлінців у методологіях гнучкого управління.

Підвищення компетенцій управлінців у методологіях гнучкого управління (Agile, SCRUM, LeanManagement) є важливим кроком для прискорення ухвалення рішень та підвищення узгодженості дій між підрозділами. У ПАТ «Метінвест» експериментальні проєкти з впровадження SCRUM-команд у Digital-напрямі показали, що мультидисциплінарні команди, що об'єднують представників ІТ, логістики та виробничих

департаментів, здатні скорочувати час ухвалення рішень та підвищувати прозорість процесів.

До впровадження agile-підходів середній time-to-decision на рівні мультифункціональних команд складав близько 14 днів. Після інтеграції SCRUM-команд та регулярного навчання управлінців, час ухвалення рішень скоротився до 6 днів, тобто на 57%. Це дозволяє оперативніше реагувати на коливання ринку, форс-мажорні події та зміни у виробничих планах, а також знижує ймовірність простоїв обладнання та затримок у постачанні.

Крім того, навчання управлінців методологіям гнучкого управління підвищує ефективність використання робочого часу. За оцінками, кожен менеджер середньої та вищої ланки щорічно бере участь у 120 критичних рішеннях. Економія часу на одне рішення становить 8 днів (14-6 днів). Для 50 менеджерів це дає сумарну економію $50 \times 8 \times 12$ рішень = 4 800 днів робочого часу на рік. При середній вартості робочого дня 1000 грн економічна доцільність заходу становить $4800 \times 1000 = 480\,000$ грн на рік.

Додатково, впровадження agile-підходів підвищує прозорість ролей і відповідальності, зменшує кількість конфліктів між підрозділами та забезпечує більш ефективне використання ресурсів. Працівники отримують регулярний фідбек, що дозволяє швидко коригувати дії у разі зміни зовнішніх умов.

Для наочності очікуваного ефекту наведено таблицю 3.6.

Таблиця 3.6

Очікувані ефектів від Підвищення компетенцій управлінців

Показник	До впровадження	Після впровадження	Економія	Ефект
Середній час ухвалення рішень	14 днів	6 днів	8 днів (57%)	Скорочення бюрократичних затримок
Кількість критичних рішень на рік	120	120	-	Сталий річний обсяг
Кількість менеджерів, задіяних у рішеннях	50	50	-	Включає середню та вищу ланку

Сумарна економія робочого часу	-	-	4800 днів	Можлива перенаправлення на стратегічні завдання
Вартість робочого дня менеджера	1000 грн	-	-	Загальна економія: 480 000 грн на рік
Кількість конфліктів між підрозділами на рік	45	28	17 (38%)	Зменшення суперечливих завдань
Прозорість ролей та відповідальності	Низька	Висока	+	Покращене планування та контроль

Джерело: розраховано автором

Таким чином, підвищення компетенцій управлінців у гнучкому управлінні забезпечує не лише економію часу та ресурсів, але й значне підвищення ефективності координаційних процесів на всіх рівнях організації, зменшує кількість конфліктів та підвищує адаптивність підприємства в умовах нестабільного ринку та високої турбулентності зовнішнього середовища.

Таким чином, комплексне впровадження всіх запропонованих заходів створює потужний синергетичний ефект, який проявляється на кількох рівнях функціонування ПАТ «Метінвест». По-перше, інтеграція цифрових платформ ERP, MES та APS дозволяє значно скоротити час ухвалення управлінських рішень, що сприяє більш оперативному реагуванню на зміни ринкових умов, коливання попиту та форс-мажорні події. Це не лише зменшує ризик простоїв виробничих агрегатів та невиконання контрактів, але й підвищує загальну гнучкість виробничих процесів.

По-друге, зменшення ручних операцій і дублювання даних забезпечує підвищення точності планування та координації між підрозділами. Стандартизація інформаційних потоків і централізація доступу до даних дозволяє менеджерам всіх рівнів приймати більш обґрунтовані рішення, мінімізує ризики помилок через інформаційні розриви та підвищує ефективність використання робочого часу.

По-третє, посилення горизонтальних комунікацій через створення міжфункціональних «центральної команд рішень» забезпечує оперативну координацію між виробництвом, логістикою, збутом та комерційними департаментами. Це дозволяє швидко узгоджувати пріоритети, планувати ресурси та коригувати виробничі та логістичні процеси у режимі реального часу.

По-четверте, удосконалення матричної взаємодії з формалізацією подвійного підпорядкування усуває конфлікти між функціональними та проєктними керівниками, підвищує прозорість ролей та відповідальності, а також зменшує ймовірність суперечливих вказівок, що уповільнюють роботу.

По-п'яте, розвиток компетенцій управлінців у методологіях гнучкого управління (Agile, SCRUM, LeanManagement) дозволяє значно скоротити час ухвалення рішень, підвищити адаптивність команди, покращити комунікацію та взаємодію між підрозділами, а також забезпечує більш ефективне використання ресурсів і контроль за виконанням завдань.

Завдяки комплексному впровадженню цих заходів досягається ефект не лише локальної оптимізації окремих процесів, а й інтегральне підвищення ефективності управлінської системи в цілому. Внаслідок цього відбувається одночасне скорочення витрат, підвищення продуктивності та прозорості процесів, зниження управлінських ризиків, економія ресурсів на навчання та адаптацію, а також забезпечується стійке зростання прибутковості та конкурентоспроможності.

Таким чином, запропоновані заходи формують надійну основу для ефективного управління координаційними процесами у великому промисловому холдингу в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища, створюючи передумови для стійкого розвитку, оперативного реагування на зміни ринку та максимізації результативності всіх виробничих та управлінських функцій.

Висновки до розділу 3

Даний розділ присвячено аналізу координаційних механізмів ПАТ «Метінвест» в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища, виявленню ключових проблем та бар'єрів, а також розробці пропозицій щодо їх удосконалення та оцінки очікуваного ефекту від впровадження запропонованих заходів.

Перш за все, проведений аналіз показав, що основними бар'єрами координації є перевантаженість вертикальних каналів управління, конфлікти між функціональними та проєктними цілями, інформаційна асиметрія, а також вплив людського фактору. Значна частина рішень концентрується на рівні вищого менеджменту, що призводить до затримки ухвалення рішень, збільшує ризики простоїв обладнання та негативно впливає на оперативність реагування на зовнішні зміни. Крім того, матрична структура, характерна для холдингових підприємств, створює потенційні конфлікти ресурсного забезпечення та неоднозначність відповідальності, що ускладнює швидку координацію між підрозділами. Інформаційна асиметрія проявляється у різній швидкості оновлення даних, різних стандартах їх обробки та обмеженому доступі до актуальної інформації, що безпосередньо знижує точність управлінських рішень. Людський фактор, особливо у умовах стресу та високого навантаження, підсилює ризик опору змінам, неправильної інтерпретації завдань та сповільнює впровадження інноваційних управлінських практик.

Додатково слід зазначити, що нестандартні умови функціонування підприємства, зокрема діяльність у зонах бойових дій та близько до фронту, створюють унікальні координаційні виклики, що вимагають резервування виробничих потужностей, альтернативних логістичних маршрутів та постійного оновлення кризових сценаріїв. Логістичний сегмент, особливо після блокування морських портів Маріуполя, виявився критично важливим для забезпечення безперервності виробництва та експорту продукції, що потребує швидкої і гнучкої координації між численними внутрішніми та

зовнішніми суб'єктами. Додатковим чинником ускладнення є санкційно-цінова волатильність на ринку сталі та руди, яка змушує підприємство працювати у режимі постійного перегляду виробничих планів та оперативної синхронізації фінансових, виробничих і логістичних потоків.

У відповідь на виявлені проблеми були розроблені комплексні пропозиції щодо удосконалення координаційних процесів. Впровадження інтегрованих цифрових платформ ERP, MES та APS забезпечує централізований доступ до актуальної інформації, стандартизацію даних та скорочення ручних операцій, що дозволяє зменшити час ухвалення управлінських рішень на 65-70 % і скоротити дублювання даних приблизно на 13 %. Розробка міжфункціональних «центральної команді рішень» забезпечує ефективну горизонтальну координацію між виробничими, логістичними та комерційними департаментами, що підвищує оперативність та узгодженість дій. Формалізація матричної взаємодії усуває конфлікти між функціональними та проектними керівниками, зменшує невизначеність щодо відповідальності та підвищує прозорість ролей. Розвиток компетенцій управлінців у методологіях гнучкого управління, таких як Agile, SCRUM та LeanManagement, дозволяє значно скоротити time-to-decision, підвищити адаптивність команд, покращити контроль за виконанням завдань та більш ефективно використовувати ресурси.

Очікуваний ефект від комплексного впровадження заходів включає зменшення управлінських витрат, підвищення продуктивності виробництва та логістики, зниження ризиків простоїв та помилок, підвищення прозорості процесів та ефективності використання ресурсів. Ці заходи забезпечують синергетичний ефект: скорочення часу та витрат, оптимізацію робочого часу менеджменту, оперативне реагування на зміни ринку, економію людських ресурсів та підвищення стійкості й конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, цей розділ наочно демонструє, що удосконалення координаційних механізмів у ПАТ «Метінвест» є стратегічно важливим для забезпечення ефективного функціонування холдингу в умовах високої

невизначеності, волатильності ринку та нестандартних зовнішніх викликів, створюючи основу для стабільного розвитку та стійкого управління виробничими й логістичними процесами

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження координаційних механізмів діяльності підприємства на прикладі ПАТ «Метінвест» підтвердило їх ключову роль у забезпеченні ефективності управлінських процесів, стабільності виробництва та підвищенні конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного і невизначеного зовнішнього середовища.

Теоретичний аналіз свідчить, що координаційні механізми є фундаментальною складовою системи управління будь-яким підприємством, оскільки вони забезпечують інтеграцію всіх рівнів управління та синхронізацію діяльності окремих підрозділів і співробітників. Завдяки цим механізмам відбувається узгодження стратегічних, тактичних та оперативних рішень, що дозволяє забезпечити цілісність організаційної системи та її стабільне функціонування в умовах динамічного і часто невизначеного ринкового середовища. Координаційні механізми формують своєрідну «мережу взаємодії», яка об'єднує різні функціональні блоки підприємства, стимулює спільну роботу та дозволяє ефективно використовувати матеріальні, фінансові та людські ресурси, підвищуючи продуктивність і результативність діяльності.

Наукові дослідження показують, що координаційні механізми класифікуються за кількома критеріями. По-перше, за рівнем управління вони можуть бути стратегічними, тактичними, поточними та ситуативними, що дозволяє підприємству ефективно реагувати на довгострокові цілі, щоденні завдання або непередбачувані зміни зовнішнього середовища. По-друге, за напрямком дій розрізняють вертикальні, горизонтальні та матричні механізми, що забезпечують дисциплінарну підпорядкованість, міжфункціональну взаємодію та подвійне підпорядкування в межах проєктних завдань. По-третє, за інструментами впливу координаційні механізми можуть бути адміністративними, економічними, соціально-

психологічними та інформаційно-комунікаційними, що дозволяє охопити різні аспекти управлінської взаємодії, від формальних процедур до мотиваційних та культурних чинників.

Високий рівень координації забезпечує ефективну синхронізацію дій між функціональними підрозділами, що дозволяє оптимізувати використання ресурсів, уникати дублювання завдань, зменшувати ризики помилок і підвищувати загальну продуктивність підприємства. Координаційні механізми створюють передумови для формування корпоративної культури, яка стимулює інноваційність, командну роботу та оперативний обмін інформацією. Крім того, вони забезпечують підприємству гнучкість і адаптивність, дозволяючи своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, технологічні інновації, законодавчі та регуляторні трансформації. Таким чином, координація виступає не лише як оперативний інструмент управління, а й як стратегічний фактор, що визначає стабільність, ефективність та конкурентоспроможність організації в цілому.

Дослідження ролі координації у системі управління показало, що її відсутність або недостатня ефективність призводить до дублювання функцій, конфліктів між підрозділами, зниження продуктивності та зростання управлінських ризиків. Особливо це проявляється на великих промислових підприємствах, де взаємодія між департаментами та проектними групами є багаторівневою та комплексною. Умови невизначеності зовнішнього середовища, такі як коливання цін на сировину, зміни попиту на продукцію, регуляторні обмеження, технологічні новації та глобальні економічні ризики, значно впливають на ефективність координаційних процесів. Встановлено, що без системної та адаптивної координації підприємство ризикує втратити конкурентні переваги та зменшити економічну ефективність.

У другому розділі було проведено комплексний аналіз організаційної структури ПАТ «Метінвест». Дослідження показало, що підприємство використовує комплексну модель управління, яка поєднує вертикальні, горизонтальні та матричні елементи, що дозволяє одночасно забезпечувати

чітку дисциплінарну підпорядкованість, ефективну міжфункціональну взаємодію та гнучкість у реалізації проєктів. Вертикальна складова структури визначає чіткі зони відповідальності кожного рівня управління, регламентує процес прийняття рішень та стандарти діяльності, забезпечує контроль якості, дотримання технологічних та безпекових норм на всіх етапах виробничих процесів, а також сприяє ефективному виконанню стратегічних і тактичних завдань підприємства.

Горизонтальні механізми координації реалізуються через міжфункціональні комітети, робочі групи та проєктні команди, які об'єднують фахівців різних департаментів для досягнення конкретних цілей, таких як модернізація виробничих ланцюгів, впровадження нових технологій або реалізація інноваційних проєктів. Ці механізми дозволяють забезпечити безперервний обмін інформацією, інтегрувати знання та досвід різних підрозділів, зменшувати ризики виникнення конфліктів та дублювання завдань, а також підвищувати швидкість реагування на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища.

Матричні елементи структури проявляються у системі подвійного підпорядкування, коли співробітники одночасно підпорядковуються функціональному керівнику, який відповідає за виконання спеціалізованих завдань, контроль дотримання технологічних стандартів та управління ресурсами департаменту, і керівнику конкретного проєкту, який координує діяльність працівників у межах модернізаційних, інноваційних або виробничих програм. Такий підхід дозволяє поєднувати глибоку спеціалізацію працівників із високим рівнем гнучкості, забезпечує ефективне використання наявних ресурсів, прискорює прийняття рішень у проєктних командах та знижує управлінські ризики.

Завдяки поєднанню вертикальної, горизонтальної та матричної структур підприємство здатне не лише підтримувати стабільність виробничих процесів і забезпечувати якість продукції, але й оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, зокрема коливань ринку,

інноваційних викликів та регуляторних змін. Впровадження інтегрованих інформаційних та комунікаційних систем, а також використання сучасних інструментів управління, таких як KPI-кодизація та процедури ескалації, дозволяє підвищити прозорість управлінських процесів, скоротити час на прийняття рішень та підвищити ефективність координації між підрозділами.

В рамках аналізу діючих механізмів координації було встановлено, що використання сучасних інформаційних систем значно підвищує ефективність управлінської взаємодії, забезпечує швидкий обмін даними між керівниками різних рівнів, формує електронні звіти та знижує ризик виникнення помилок. Водночас складність матричної структури та подвійна підпорядкованість іноді призводять до конфліктів, дублювання завдань та затримок у виконанні проєктів, особливо у сфері інноваційних матеріалів і модернізації виробництва.

Третій розділ був присвячений комплексній розробці пропозицій щодо удосконалення координаційних механізмів ПАТ «Метінвест» в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища. Було визначено, що ефективна координація потребує не лише вдосконалення організаційних структур і процедур, а й впровадження сучасних цифрових та управлінських інструментів, що забезпечують швидкий обмін інформацією, прозорість процесів і зменшення управлінських ризиків.

Одним із ключових напрямів є впровадження інтегрованих цифрових платформ ERP і MES, а також аналітичних дашбордів, що дозволяє автоматизувати документообіг і відстеження виробничих показників у реальному часі. Використання таких систем забезпечує скорочення часу узгодження управлінських рішень між підрозділами на 20-40 %, зменшує ризики помилок та простоїв у виробництві, підвищує ефективність використання людських ресурсів та оптимізує роботу керівників усіх рівнів.

Другим важливим заходом є оптимізація матричної взаємодії, що передбачає чітке визначення зон відповідальності, формалізацію процедур подвійного підпорядкування, KPI-кодизацію та процедури ескалації у

випадках суперечливих рішень. Це дозволяє зменшити конфлікти між функціональними та проєктними керівниками, уникнути дублювання завдань та забезпечити прозорість прийняття управлінських рішень. Крім того, такі підходи сприяють підвищенню продуктивності проєктних команд на 5-10 % і зменшенню втрат ресурсів через невчасне виконання завдань.

Третім напрямом є розвиток управлінських компетенцій співробітників у методологіях Agile та SCRUM. Пілотні проєкти, реалізовані у Digital-підрозділах підприємства, показали скорочення показника time-to-decision у 2-3 рази – з 14 до 6 днів. Це свідчить про значне підвищення ефективності ухвалення рішень, зменшення простоїв, скорочення часу адаптації нових проєктних команд та підвищення швидкості виконання комерційних і виробничих завдань.

Ще одним важливим аспектом є створення міжфункціональних «decisionhubs», які об'єднують керівників різних департаментів для оперативного прийняття рішень у критичних або комплексних ситуаціях. Це дозволяє підвищити адаптивність підприємства, зменшити управлінські ризики, швидко реагувати на зміни попиту та пропозиції на ринку, а також забезпечує безперервність виробничих і комерційних процесів навіть у складних економічних умовах.

Таким чином вдалося з'ясувати, що запропоновані заходи комплексно впливають на всі аспекти управлінської діяльності підприємства: від підвищення продуктивності та скорочення часу на прийняття рішень до зменшення управлінських ризиків та оптимізації ресурсів. Їх впровадження дозволяє створити більш прозору, адаптивну та ефективну систему координації, що сприяє реалізації стратегічних цілей ПАТ «Метінвест» та підвищенню його конкурентоспроможності на внутрішньому і міжнародному ринках.

Очікуваний ефект від впровадження запропонованих заходів на ПАТ «Метінвест» є багатограним та охоплює різні аспекти управлінської і виробничої діяльності підприємства. По-перше, впровадження інтегрованих

цифрових платформ, таких як ERP та MES, аналітичних дашбордів і систем моніторингу, дозволяє скоротити час на узгодження управлінських рішень між підрозділами на 20-40 %. Це безпосередньо знижує управлінські витрати, мінімізує ризики помилок та простоїв у виробництві, а також забезпечує більш ефективне використання трудових і матеріальних ресурсів.

По-друге, оптимізація матричної взаємодії та формалізація процедур подвійного підпорядкування, KPI-кодизації і процедур ескалації дозволяють зменшити конфлікти між функціональними та проектними керівниками, уникнути дублювання завдань і підвищити продуктивність праці проектних команд на 5-10 %. Це забезпечує економію робочого часу, скорочення витрат на додаткові робочі години та підвищує ефективність виконання завдань на всіх рівнях управління.

По-третє, розвиток управлінських компетенцій у методологіях Agile та SCRUM дозволяє зменшити час адаптації нових команд і підвищити швидкість ухвалення рішень. Пілотні проекти показали скорочення time-to-decision у 2-3 рази – з 14 до 6 днів. Це забезпечує економію на навчанні та адаптації персоналу, зменшення простоїв і підвищення швидкості виконання виробничих та комерційних завдань, що у фінансовому вимірі сприяє зниженню витрат і підвищенню прибутковості.

По-четверте, створення міжфункціональних «decisionhubs» та робочих груп для оперативного прийняття рішень сприяє більш гнучкому реагуванню на зміни зовнішнього середовища, включаючи коливання попиту, технологічні інновації та регуляторні трансформації. Це дозволяє підприємству швидше адаптувати виробничі ланцюги, оптимізувати запаси та скоротити втрати через несвоєчасні поставки, забезпечуючи зростання ефективності операційної діяльності та конкурентоспроможності на ринку сталі.

Таким чином, комплексне впровадження запропонованих заходів забезпечує значне підвищення ефективності координації між підрозділами, створює умови для оптимального використання ресурсів, підвищує

продуктивність і якість управлінських рішень, знижує управлінські ризики, сприяє економії на навчанні та адаптації персоналу, а також безпосередньо впливає на зростання прибутковості підприємства. Крім того, ці заходи підвищують адаптивність ПАТ «Метінвест» до змін зовнішнього середовища, формують більш гнучку і прозору систему управління та забезпечують конкурентоспроможність підприємства як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.

Загалом, результати дослідження підтверджують, що ефективна координація є не лише необхідною складовою управлінської діяльності, а й фундаментальною умовою стійкого розвитку підприємства в цілому. Вона забезпечує узгодженість дій всіх підрозділів та працівників, оптимальне використання ресурсів, а також дозволяє досягати стратегічних та оперативних цілей організації. Ефективна координація сприяє підвищенню продуктивності, зменшенню управлінських ризиків, формуванню корпоративної культури, що підтримує інноваційність і спрямованість на результат, а також забезпечує швидку адаптацію до змін зовнішнього середовища, включаючи економічні коливання, технологічні інновації та трансформації ринкових умов.

Незалежно від складності організаційної структури та чисельності підрозділів, система координації дозволяє створити чіткі механізми взаємодії між функціональними і проєктними блоками, забезпечити прозорість прийняття рішень, оперативність їх реалізації та контроль за досягненням поставлених цілей. Це, своєю чергою, сприяє підтриманню конкурентоспроможності підприємства, зміцненню його позицій на внутрішньому та міжнародному ринках і закладає основу для подальшого розвитку та впровадження стратегічних ініціатив у довгостроковій перспективі.

Таким чином, ефективна координація виступає ключовим фактором не лише стабільності та ефективності управління, а й стратегічного успіху підприємства в умовах мінливого і невизначеного середовища, забезпечуючи

баланс між гнучкістю, адаптивністю та контролем виробничих і управлінських процесів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Mintzberg H. Structure in Fives: Designing Effective Organizations. EnglewoodCliffs : Prentice-Hall, 1993. 312 p.
2. Laudon K. C., Laudon J. P. Management Information Systems: Managing the Digital Firm. 16th ed. Pearson, 2020. 624 p.
3. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. Київ : Вища школа, 2020. 704 с.
4. Пітт Д., Рохлінг Г. Сучасний менеджмент. Київ : Вільямс, 2018. 512 с.
5. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. Київ : КНЕУ, 2020. 397 с.
6. Кунц Г., О'Доннелл С. Основи менеджменту / пер. з англ. К.: Вільямс, 2006. 672 с.
7. Griffin R. W. Management: Principles and Practices. Boston : CengageLearning, 2017. 656 p.
8. Daft R. L. Management. : Cengage Learning, 2018. 672 p.
9. Robbins S. P., Coulter M. Management. Boston : Pearson, 2022. 784 p.
10. Key characteristics of organisations// Institute of Public Administration. URL: <https://pubadmin.institute/administrative-theory/key-characteristics-of-organisations> (дата звернення: 25.10.2025).
11. Ансофф І. Стратегічне управління. Київ : Основи, 2020. 356 с.
12. Galbraith J. R. Organizational Design. Addison-Wesley, 1977. 252 p.
13. Грінько Т. В. Менеджмент підприємства: теорія і практика. Харків : ХНЕУ, 2021. 328 с.
14. Fayol H. General and Industrial Management. London : Pitman, 1949. 112 с.
15. Чумаченко М. Г. Організаційна поведінка та управління персоналом. Київ : КНЕУ, 2022. 276 с.

16. Друкер П. Інновації та підприємництво. Київ : Основи, 2019. 288 с.
17. Mintzberg H. The Structuring of Organizations : A Synthesis of the Research. EnglewoodCliffs : Prentice-Hall, 1979. 512 p.
18. Дикань В. Л. Менеджмент організацій і адміністрування : навчальний посібник. Харків : УкрДУЗТ, 2019. 360 с.
19. Мінцберг Г. Структурування організацій: від досліджень до практики / Г. Мінцберг. Київ : Основи, 2002. 458 с.
20. Довгань Л. Є., Карпенко О. В., Станкевич І. В. Менеджмент : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 432 с.
21. Шаповал В. М. Інформаційні системи і технології в менеджменті : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2021. 368 с.
22. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. Львів : Новий Світ 2000, 2020. 424 с.
23. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy in to Action. Boston : Harvard Business School Press, 1996. 384 p.
24. Метінвест. Офіційний сайт. URL: <https://metinvestholding.com> (дата звернення: 04.07.2025).
25. Метінвест. Річний звіт, 2023. Доступно: <https://metinvestholding.com/annual-report> (дата звернення: 24.08.2025).
26. Metinvest, Annual Report, 2021. 232 p.
27. Metinvest Media, 2023. Materials and news publications 2023. Metinvest Digital Communications Unit. URL: <https://metinvest.media>. (дата звернення: 25.09.2025).
28. Davenport T. Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology. Boston : Harvard Business School Press, 1993. 352 p.
29. Metinvest Digital, 2022. URL: <https://metinvest.digital>. (дата звернення: 20.09.2025).
30. Metinvest paid over UAH 15 billion in taxes in January-September 2024 / GMK Center. URL: https://gmk.center/en/news/metinvest-paid-over-uah-15-billion-in-taxes-in-january-september/?utm_source=chatgpt.com.

32. Vander Westhuizen C., Niemann W. Strategic supply chain alignment: The role of third-party logistics service providers during disruption recovery. *Journal of Transport and Supply Chain Management*, 2022, Vol. 16, a738

**Ключові ризики та управлінські координаційні дії підприємств
металургійної галузі в умовах невизначеності**

Підприємство	Тип ризику	Статус	Втрата	Заходи
Сталеливарні потужності (загалом по групі)	Втрата частини потужностей через захоплення / руйнування активів (заводи в Маріуполі: Азовсталь, PyichIronandSteel Works; а також коксохімічний завод імені Авдіївський коксовий завод)	З 2022 року компанія втратила ~30-40 % сталеливарних потужностей.	Зниження загального обсягу виробництва сталі / чавуну, менше продукції на експорт; часткова або повна зупинка відповідних цехів	Пошук нових майданчиків, переорієнтація на діючі підприємства, перегляд планів постачання
Сталеливарні та металургійні підприємства (що лишилися)	Енергетичні та логістичні ризики, нестабільне завантаження	За різними оцінками у 2023 р. потужності працювали < 50 %	За 9 місяців 2025 року обсяг виробництва сталі знизився на ~10 % порівняно з попереднім роком	Інвестиції у реконструкцію й модернізацію, енергозабезпечення, резервні енергоресурси, оптимізація виробництва
Гірничо-переробні підприємства / видобуток руди / концентратів	Логістичні проблеми, складнощі з постачанням, нестабільність ринку, енергоресурси	У 2023 р. після стабілізації електропостачання завантаженість шахт/РУПів досягала ~25-40 % від довоєнного рівня	Зменшення видобутку руди/концентратів, та як наслідок - менше сировини для виробництва сталі; потенційна нестача матеріалів	Фокус на переробку, адаптацію технологій, переорієнтацію виробництва, диверсифікацію постачальників
Маркетингово-експортні активності та логістика	Втрата портів, складнощі з експортом через морську блокаду,	Після початку вторгнення компанія була змушена скоригувати логістику – морські	Зниження обсягів експорту сталі/металопродук	Пошук альтернативних маршрутів, перегляд логістичних

	зростання логістичних витрат	маршрути недоступні; конкуренція за залізничні/децентралізовані маршрути, збільшення витрат	ції; затримки, додаткові витрати на доставку, можлива втрата ринків	схем, зміна експортних ланцюгів, зосередження на внутрішньому ринку або більш стабільних маршрутах
Інвестиції та модернізація (реакція на війну)	Високі витрати, значні капіталовкладення в неспокійний час, ризик невідновлення активів	У 2024 р. Метінвест інвестував 251 млн дол. ($\approx 90\%$ – в українські активи), у 2025-му за перше півріччя – 90 млн дол.; до кінця 2025 – планує ~ 293 млн дол	Можлива фінансова перевантаженість, затримка відновлення виробничих потужностей, ризик неповного повернення інвестицій у разі руйнувань	Пріоритетне вкладення у критичні виробничі активи, модернізація обладнання, резервування коштів, адаптація інвестиційних програм під воєнні та економічні ризики, використання альтернативних сценаріїв розвитку для мінімізації фінансових витрат

Підсумкова інтегральна ефективність

Показник	До впровадження	Після впровадження	Ефект
Прості обладнання	15%	5%	+150 000 т сталі/рік
Ручний документообіг	33%	20%	Зменшення дублювання на 13 %, економія 5-7 тис. год/рік
Time-to-decision	14 днів	5 днів	Скорочення на 64%