

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально - науковий інститут економіки та бізнес-освіти

Кафедра економіки та цифрового бізнесу
Спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність
Форма навчання денна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

Виборнова Віктора Михайловича

на тему **«Оцінка рівня організаційного розвитку підрозділу підприємства
та обґрунтування проекту його зростання»**
(за матеріалами шахти ім. Фрунзе ПрАТ «СУХА БАЛКА»)

Науковий керівник <u>к.е.н., доцент</u>	_____	<u>Мацюра С.І.</u>
(наук. ступінь, вчене звання)	(підпис)	(прізвище, ініціали)

Робота допущена до захисту в ЕК

(протокол засідання кафедри економіки та цифрового бізнесу № 14 від
10.06.2026р.)

Зав. кафедри _____	<u>Радько В.М., к.е.н., доцент</u>
(підпис)	(прізвище, ініціали, наук. ступінь, вчене звання)

Кривий Ріг

2026

ЗАЯВА

Я, Виборнов Віктор Михпйлович, засвідчую, що кваліфікаційна робота бакалавра на тему: «Оцінка рівня організаційного розвитку підрозділу підприємства та обґрунтування проекту його зростання» (за матеріалами шахти ім. Фрунзе ПрАТ «СУХА БАЛКА»)» написана мною самостійно. Вона є цілковито моєю працею, жоден розділ, пункт цієї роботи не був опрацьований третіми особами.

26.05.2026

підпис

ЗАТВЕРДЖЕНО
Наказ Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України 29
березня 2012 року № 384

Форма № Н-9.01

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ»
(повне найменування закладу вищої освіти)

Навчально-науковий інститут економіки та бізнес-освіти

Кафедра економіки та цифрового бізнесу

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____ В.М. Радько

“30” березня 2026 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Виборнову Віктору Михайловичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема роботи **«Оцінка рівня організаційного розвитку підрозділу**

підприємства та обґрунтування проекту його зростання

(за матеріалами шахти ім. Фрунзе ПрАТ «СУХА БАЛКА»))»

Науковий керівник роботи Мацюра Світлана Іванівна, к.е.н., доцент,

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

Затверджено наказом закладу вищої освіти від «23» березня 2026 р. № 194-ст

2. Строк подання роботи 29.05.2026р.

3. Зміст кваліфікаційної роботи; об'єкт, предмет та мета дослідження:

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО
РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

РОЗДІЛ 2. ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО
РОЗВИТКУ В УМОВАХ ДІЯЛЬНОСТІ ШАХТИ ІМ. ФРУНЗЕ ПрАТ «СУХА
БАЛКА»

РОЗДІЛ 3. ПЛАНУВАННЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ
ШАХТИ ІМ. ФРУНЗЕ ПрАТ «СУХА БАЛКА» ЗА РАХУНОК

ВПРОВАДЖЕННЯ ЗАХОДІВ, СПРЯМОВАНИХ НА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДРОЗДІЛУ

Об'єкт дослідження - організаційний розвиток виробничого підрозділу промислового підприємства

Предмет дослідження - сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів підвищення рівня організаційного розвитку виробничого підрозділу промислового підприємства

Мета кваліфікаційної роботи - теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення рівня організаційного розвитку виробничого підрозділу гірничодобувного підприємства в сучасних умовах

5. Дата видачі завдання 26.03.2026 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної бакалаврської роботи	Строк виконання етапів роботи	Відмітка керівника про виконання етапів (дата, підпис)
1	Підготовка розділу 1	до 17.04.2026р.	17.04.2026р.
2	Підготовка розділу 2	до 08.05.2026р.	08.05.2026р.
3	Підготовка розділу 3	до 25.05.2026р.	25.05.2026р.
4	Реєстрація завершеної кваліфікаційної роботи	до 29.05.2026р.	29.05.2026р.
5	Перевірка кваліфікаційної роботи на плагіат	01.06.2026р. д/ф 16.06.2026р. з/ф	16.06.2026р.
6	Отримання відгуку від наукового керівника	04.06.2026р.	04.06.2026р.
7	Отримання зовнішньої рецензії	05.06.2026р.	05.06.2026р.
8	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	08.06.2026р. д/ф 12.06.2026р. з/ф	12.06.2026р.
9	Допуск кафедрою кваліфікаційної роботи до захисту	12.06.2026р. д/ф 17.06.2026р. з/ф	17.06.2026р.
10	Підготовка студента до захисту в ЕК	до 17.06.2026р. д/ф до 22.06.2026р. з/ф	

Завдання підготував науковий керівник _____ **С.І. Мацюра**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завдання одержав _____ **В.М. Выборнов**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Примітки:

1. Форму призначено для видачі завдання на виконання кваліфікаційної роботи і контролю за ходом роботи з боку кафедри.

2. Розробляється керівником кваліфікаційної роботи. Видається кафедрою.

3. Формат бланк

а А4 (210× 297 мм), 2 сторінки.

АНОТАЦІЯ

Виборнов В.М. Розробка проекту організаційного розвитку підрозділу підприємства (за матеріалами шахти ім. Фрунзе ПрАТ «СУХА БАЛКА»). – Рукопис.

Кваліфікаційна бакалаврська робота за спеціальністю 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність. – Державний університет економіки і технологій. - Кривий Ріг, 2026.

Кваліфікаційна робота присвячена вирішенню актуального науково-практичного завдання – підвищенню рівня організаційного розвитку виробничого підрозділу гірничодобувного підприємства в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови.

У роботі уточнено теоретичну сутність організаційного розвитку, запропоновано авторське визначення поняття, систематизовано методи діагностики, виявлено основні проблеми підвищення організаційного рівня в умовах VUCA/BANI-середовища.

Проведено комплексний аналіз діяльності ПрАТ «Суха Балка» та його структурного підрозділу – шахти ім. Фрунзе. Встановлено, що внаслідок повномасштабного вторгнення видобуток руди скоротився на 36,75%, підприємство зазнало збитків, значно погіршилися показники ліквідності, рентабельності та оборотності. Кадрова ситуація характеризується скороченням чисельності персоналу на 28,04% та зростанням плинності кадрів на 9,7%. Інтегральний коефіцієнт організаційного рівня є нестабільним, цифрова зрілість оцінена як початкова (28 балів зі 100), домінує ієрархічно-кланова культура, готовність до змін низька, рівень стресу високий.

Розроблено комплексний проєкт організаційних змін, який охоплює технічну модернізацію, цифрову трансформацію, оптимізацію управління персоналом, розвиток корпоративної культури та підвищення ефективності управління витратами. Для першочергової реалізації відібрано чотири пріоритетних заходи (три організаційних та один технічний): процесний підхід, система раціоналізаторських пропозицій, тренінги з управління змінами та система прогностичного технічного обслуговування. Економічні розрахунки засвідчили, що реалізація заходів потребує 3,93 млн грн капітальних інвестицій та забезпечує чисту річну економію 8,58 млн грн при середньозваженому терміні окупності 5,5 місяця. Очікується зростання інтегрального коефіцієнта організаційного рівня на 11,1%, підвищення продуктивності праці на 5,64% та зниження витрат на 1 т руди на 1,35%.

Ключові слова: організаційний розвиток, гірничодобувне підприємство, адаптивність, цифрова зрілість, корпоративна культура, кадрова плинність, економічна ефективність.

3MICT

ВСТУП	стор.
	5
РОЗДІЛ 1	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ
	ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА
	9
1.1.	Теоретична сутність та економічне значення організації розв'язання
	9
1.2.	Огляд методів і методик діагностики стану організації розв'язання підприємства
	18
1.3.	Основні проблеми підвищення рівня організації розв'язання підприємства та напрямки їх розв'язання
	25
	Висновок до розділу 1
РОЗДІЛ 2	ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО
	РОЗВИТКУ В УМОВАХ ДІЯЛЬНОСТІ ШАХТИ ІМ.
	ФРУНЗЕ ПрАТ «СУХА БАЛКА»
	31
2.1.	Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Суша Балка» та перспектив його розвитку
	31
2.2.	Аналіз техніко – економічних показників діяльності шахти ім. Фрунзе ПрАТ «Суша Балка»
	46
2.3.	Аналіз рівня організаційного розвитку шахти ім. Фрунзе ПрАТ «Суша Балка»
	57
2.4	Оцінка якісних складових та адаптивності організаційного розвитку шахти
	Висновок до розділу 2
РОЗДІЛ 3	ПЛАНУВАННЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ
	РОБОТИ ШАХТИ ІМ. ФРУНЗЕ ПрАТ «СУХА БАЛКА»
	ЗА РАХУНОК ВПРОВАДЖЕННЯ ЗАХОДІВ,
	СПРЯМОВАНИХ НА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
	ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДРОЗДІЛУ
	68

3.1. Розробка проекту організаційних змін в умовах шахти	68
3.2. Вибір та економічне обґрунтування пріоритетних заходів організаційного розвитку шахти ім. Фрунзе	76
Висновок до розділу 3	
ВИСНОВКИ	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	97
ДОДАТКИ	101

ВСТУП

Сучасний стан функціонування вітчизняних підприємств, особливо в умовах воєнного стану, енергетичної кризи, порушення логістичних ланцюгів та дефіциту кваліфікованих кадрів, характеризується надзвичайно високим рівнем невизначеності та динамічності зовнішнього середовища, яке дедалі більше набуває рис BANI-моделі (крихке, тривожне, нелінійне, незбагненне). Гірничодобувна галузь України, зокрема залізорудні підприємства Кривбасу, є стратегічно важливою для економіки країни, однак вони зазнали значних втрат через бойові дії, окупацію частини територій, руйнування інфраструктури та мобілізацію персоналу. У цих умовах традиційні підходи до управління підприємствами виявляються неефективними, що актуалізує потребу в системній трансформації організаційних механізмів, спрямованих на підвищення адаптивності, стійкості та здатності до самооновлення.

Проблеми організаційного розвитку підприємств досліджували вітчизняні та зарубіжні науковці, зокрема Р. Бекхард, К. Камерон, Р. Куїнн, Й. Хентце, Г.О. Колесніков, О.М. Левковець, А. Столповський та інші. Однак питання організаційного розвитку виробничих підрозділів гірничодобувних підприємств в умовах воєнного стану залишаються недостатньо дослідженими, що обумовлює актуальність обраної теми.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення рівня організаційного розвитку виробничого підрозділу гірничодобувного підприємства в сучасних умовах.

Для досягнення мети поставлено такі завдання:

- уточнити теоретичну сутність та економічне значення організаційного розвитку підприємств, систематизувати методи його діагностики;
- виявити основні проблеми підвищення рівня організаційного розвитку в умовах VUCA/BANI-середовища;

- надати організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Суха Балка» та визначити перспективи його розвитку;
- провести аналіз техніко-економічних показників діяльності шахти ім. Фрунзе як базового підрозділу дослідження;
- здійснити оцінку рівня організаційного розвитку, цифрової зрілості, корпоративної культури та адаптивності шахти до зовнішніх викликів;
- розробити комплексний проєкт організаційних змін та обґрунтувати пріоритетні заходи з підвищення рівня організаційного розвитку;
- виконати економічні розрахунки ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є організаційний розвиток виробничого підрозділу промислового підприємства.

Предметом дослідження виступає сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів підвищення рівня організаційного розвитку виробничого підрозділу промислового підприємства.

У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи: системний підхід – для визначення сутності організаційного розвитку; аналізу та синтезу – для оцінки техніко-економічних показників; економіко-статистичні методи – для аналізу динаміки показників; експертних оцінок та анкетування – для діагностики корпоративної культури та соціально-психологічного клімату; фінансового аналізу – для оцінки ліквідності, стійкості та рентабельності; методів економічного обґрунтування – для розрахунку ефективності запропонованих заходів; графічного та табличного методів – для наочного представлення результатів.

Інформаційною базою дослідження є фінансова та статистична звітність ПрАТ «Суха Балка» за 2021–2023 роки, внутрішня документація шахти ім. Фрунзе, результати власних спостережень та анкетування, нормативно-правові акти України, наукові публікації вітчизняних та зарубіжних авторів, дані Державної служби статистики України, аналітичні огляди GMK Center та інших галузевих джерел.

Розроблені в роботі пропозиції та рекомендації можуть бути використані керівництвом ПрАТ «Суха Балка» для підвищення рівня організаційного розвитку шахти ім. Фрунзе, а також поширені на інші виробничі підрозділи підприємства та гірничодобувні підприємства регіону. Окремі результати дослідження (методика оцінки цифрової зрілості, діагностика корпоративної культури, розрахунок інтегрального коефіцієнта організаційного рівня) можуть бути використані в практичній діяльності менеджерів промислових підприємств.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (23) та додатків. Основний зміст роботи викладено на 91 сторінці. Робота містить 32 таблиці, 7 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДРОЗДІЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретична сутність та економічне значення організаційного розвитку

Сучасний стан функціонування підприємств незалежно від їхньої форми власності, організаційно-правової структури та галузевої приналежності характеризується високим рівнем невизначеності, глобалізацією ринків, прискоренням науково-технічного прогресу та загостренням конкуренції. Особливості сучасної нестабільності дедалі більше відповідають спочатку моделі VUCA, яка описує середовище як волатильне, невизначене, складне та неоднозначне [11, с. 16–17]. На зміну їй приходить концепція BANI, що характеризує світ як крихкий (brittle), тривожний (anxious), нелінійний (non-linear) та незбагнений (incomprehensible) [2, с. 13–18; 10, с. 4–6]. Це вимагає від суб'єктів господарювання надзвичайної гнучкості та адаптивності [14, с. 18–24]. Ефективне виживання та лідерство в такому середовищі стають неможливими без випереджувальних змін, спрямованих на збереження життєздатності та забезпечення конкурентоспроможності, що актуалізує потребу в постійному розвитку підприємства та управлінні цим процесом [17, с. 9–15; 20, с. 83–85].

Сутність розвитку підприємства виходить за межі простих кількісних змін і передбачає якісні трансформації та оновлення його господарської системи та організаційної структури. Традиційно виокремлюють дві форми розвитку: еволюційну, пов'язану з поступовими кількісними й якісними змінами, та революційну, яка характеризується стрибкоподібним переходом від одного стану до іншого. Однак сучасна теорія менеджменту доповнює їх третьою, адаптивною формою (Agile), яка базується на здатності системи до

безперервних ітеративних змін у відповідь на сигнали зовнішнього середовища [16, с. 6–8; 18, с. 4–6].

Усвідомлення необхідності підготовки підприємства до постійних змін призвело до створення ще в 1950-х роках концепції організаційного розвитку (ОР). Один із фундаторів теорії, Річард Бекхард, дав класичне визначення ОР як планової, загальноорганізаційної діяльності, керованої вищим керівництвом, спрямованої на підвищення ефективності та життєздатності організації через заплановані зміни [1, с. 8–10; 21, с. 4–7]. Відтоді зміст організаційного розвитку значно еволюціонував: від фокусу виключно на людських ресурсах він перетворився на стратегічну дисципліну, що інтегрує цифрові технології, аналітику даних та принципи сталого розвитку.

Незважаючи на тривалу історію вивчення, єдиного та загальноприйнятого підходу до тлумачення поняття «організаційний розвиток» на сьогодні не склалося, що свідчить про багатогранність цього феномену. У вітчизняній та зарубіжній науковій літературі представлено широкий спектр визначень. Наприклад, дослідниця О.М. Бородіна акцентує увагу на системному підході, розглядаючи організаційний розвиток як удосконалення можливостей організації вирішувати проблеми та оновлюватися в довгостроковому періоді [4, с. 45–50]. У свою чергу, А. Столповський визначає ОР як прикладний вид наукової діяльності, спрямований на підвищення ефективності роботи організації шляхом реструктуризації структури управління та поліпшення психологічного клімату [18, с. 4–6]. Узагальнюючи наведені підходи, можна виокремити ключові характеристики організаційного розвитку: він є плановим довгостроковим процесом; ґрунтується на системному підході, пов'язуючи потенціал організації з її технологією, структурою та менеджментом; зорієнтований на вирішення проблем організації; передбачає організаційне проектування та є процесом навчання й перепідготовки персоналу.

На основі проведеного теоретичного аналізу та з урахуванням сучасних викликів, у тому числі воєнного стану в Україні, пропонується авторське визначення: організаційний розвиток – це системний, цілеспрямований та

адаптивний процес якісних перетворень формальних (структура, процеси, технології) та неформальних (культура, лідерство, комунікації) аспектів діяльності підприємства, який базується на залученні персоналу, використанні поведінкових наук і цифрових інструментів, має на меті підвищення довгострокової ефективності, стійкості до зовнішніх шоків та здатності до самооновлення. Відмінністю цього визначення є акцент на адаптивності як ключовій характеристиці, врахування цифрової трансформації та необхідності забезпечення стійкості в умовах VANI-середовища, що є критичним для сучасних українських підприємств.

Окремо варто зазначити, що питання організаційного розвитку підрозділу підприємства як самостійного процесу тривалий час не отримувало належної уваги в науковій літературі. У рамках цього дослідження під організаційним розвитком підрозділу пропонується розуміти складову загального процесу ОР підприємства, спрямовану на досягнення локальних цілей підвищення ефективності діяльності підрозділу в межах функціональної стратегії.

Система цілей сучасного організаційного розвитку є багаторівневою. Вона включає поліпшення узгодженості між організаційною структурою, процесами, стратегією, людьми та культурою; створення та розвиток нових організаційних рішень; а також розвиток здатності організації до самовідновлення [22, с. 45–50]. Для досягнення цих цілей вирішуються такі завдання: діагностика стану організації, розроблення бачення та стратегій, модернізація системи управління персоналом, розвиток комунікативної мережі, оптимізація організаційної структури, розроблення системи мотивації та формування корпоративної культури.

Процес організаційного розвитку базується на низці ключових принципів: цілеспрямованість, комплексність, наукова обґрунтованість, безперервність. Сучасна практика додає до цих принципів людиноцентричність (розгляд працівника як головного агента змін), адаптивність (заміна жорсткого планування ітеративним коригуванням курсів) та Data-driven підхід (прийняття рішень на основі аналітики даних). В основі сучасної концепції ОР лежать

розгляд підприємства як відкритої системи, холістичний підхід, залучення співробітників до процесу змін та визнання індивідів головним ресурсом організації [14, с. 20–24].

Процес організаційного розвитку складається з трьох основних компонентів: діагностичної (безперервний збір системних даних), процесної (дії/втручання для вдосконалення функціонування) та підтримуючої (управління самим процесом розвитку). Реалізація проєктів ОР вимагає розробки чіткого плану, який включає створення нових видів продукції, впровадження прогресивних технологій, вдосконалення управління, організації праці, економії ресурсів та соціального розвитку.

Особливої актуальності питання організаційного розвитку набувають для українських підприємств, які функціонують в умовах воєнного стану, масової міграції персоналу та порушення ланцюгів постачання [17, с. 9–15; 20, с. 86–89]. Сучасні дослідження показують, що високий ступінь адаптивності суб'єкта господарювання до зовнішніх змін безпосередньо пов'язаний із гнучкою, пласкою та децентралізованою організаційною структурою. Досвід українських компаній свідчить, що використання гнучких методологій управління, таких як Agile, Scrum і Kanban, дозволяє підприємствам, які впроваджують більше п'яти таких практик, у 2,7 рази частіше ставати лідерами ринку [16, с. 2–8]. Таким чином, організаційний розвиток постає не просто теоретичною концепцією, а критично важливим інструментом для забезпечення виживання, трансформації та лідерства українського бізнесу в умовах перманентних змін та економічних викликів.

1.2. Огляд методів і методик діагностики стану організаційного розвитку підприємства

Інструментом організаційного розвитку підприємств є організаційно-управлінський аналіз, який виконується системою менеджменту підприємства,

а його результати використовуються оперативним управлінням на рівні окремого виробничого підрозділу. Процес управління організаційним розвитком підрозділу підприємства є частиною загальної системи управління, яка формується на макрорівні, де визначаються обмеження, узагальнюється на мезорівні та реалізується на мікрорівні через стратегічне управління, планування, мотивацію та корпоративну культуру (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Механізм управління організаційним розвитком підприємств та їх підрозділів

Організаційно-управлінський аналіз являє собою дослідницьку діяльність, спрямовану на вивчення системи цілей підприємства, стратегії їх досягнення, організаційної структури управління, специфіки управлінських процесів та організаційної культури. Сучасна бізнес-діагностика, на відміну від традиційних підходів, являє собою універсальну діагностичну систему, здатну не лише виявляти проблеми, а й трансформувати управлінське мислення на рівні стратегічного розвитку [12, с. 2–5]. До основних факторів, за якими досліджується організаційний розвиток підприємства, належать: рівень спеціалізації виробництва, рівень кооперування виробництва, стабільність номенклатури продукції, прогресивність застосовуваних технічних засобів в

управлінні підприємством, рівень підготовки виробництва, його обслуговування та оперативне управління.

Для аналізу глибини спеціалізації виробництва розраховуються показники спеціалізації робочих місць, виробничих ланок, коефіцієнти серійності виробництва, рівня спеціалізації, а також рівня конструктивної та технологічної спільності продукції. Розрахункові величини порівнюються з показниками типових проектів, встановлених галузевими та загальнопромисловими нормативами. Одним з основних напрямків аналізу виробничої структури виробничого комплексу є виявлення відхилень потужностей, що склалися, від оптимальних (нормативних). Під оптимальним розміром (потужністю) виробничого підрозділу розуміють таку його величину, яка дозволяє використовувати найбільш прогресивний високопродуктивний склад обладнання при його раціональному завантаженні. В основних галузях промисловості проектні інститути розробляють нормативи оптимальних потужностей за загальними видами переробки виробництва.

Реальність інтеграції процесів основних виробничих підрозділів відображає показник тісноти зв'язків між ними. Він визначається як співвідношення вартості (або натурального обсягу) продукції, що реалізується кожною ланкою в рамках підприємства, крім того, що випускає загальний обсяг, до загального обсягу виробництва.

$$K_{\text{інт.о.п.}} = V_{\text{п}} / R_{\text{п}} \quad (1.1)$$

Де $K_{\text{інт.о.п.}}$ – коефіцієнт інтеграції основного виробництва;
 $R_{\text{п}}$ – обсяг продукції, реалізований в рамках підприємства;
 $V_{\text{п}}$ – валова продукція відповідного підрозділу.

Показник інтеграції дозволяє зробити висновок про правильність включення до складу підприємства будь-якого підрозділу. Якщо коефіцієнт інтеграції основних виробничих підрозділів невисокий, виникає необхідність обґрунтування закріплення відповідної ланки до аналізованого підприємства.

З аналізом та оцінкою оптимальності потужностей тісно пов'язане вивчення рівня централізації однотипного виробництва. Наявність однако

спеціалізованих підрозділів виправдовується тоді, коли кожне з них за своїми розмірами перевищує або є наближеним до оптимального розміру виробництва. Якщо потужності однаково спеціалізованих виробництв є меншими за оптимальні, то їх централізація, як передумова введення нового більш прогресивного обладнання, технології і методів організації виробництва, призводить до підвищення рівня всіх показників ефективності виробництва. Для характеристики рівня централізації виробництва використовується коефіцієнт централізації виробництва ($K_{ц}$):

$$K_{ц} = \text{ВП}_{заг} / \text{ВП}_{ц} \quad (1.2)$$

де $\text{ВП}_{ц}$ – обсяг виробництва продукції (робіт) певного виду (в натуральному або вартісному виразі), що здійснюється в централізованому виробництві;

$\text{ВП}_{заг}$ – те ж саме по виробничо-господарській ланці в цілому.

При підвищенні централізації виробництва однотипної продукції в одному виробничому підрозділі зосереджується обробка великого обсягу матеріальних ресурсів. Це дозволяє створювати потужні висококомеханізовані складські підрозділи та сприяє концентрації підготовчих виробництв (наприклад, розкрій металу в машинобудуванні, складення шихти в металургії та хімічних виробництвах). Крім того, централізація сировинних ресурсів створює умови для використання їх відходів шляхом організації побічних виробництв.

Керованість підприємства показує рівень забезпеченості заданої організаційної стійкості підприємства і своєчасність переведення його з одного кількісного (якісного) стану в інший, що відповідає поставленій меті. Коефіцієнт ефективності управління ($K_{еф}$) відображає ступінь використання потенційних можливостей підприємства:

$$K_{еф} = \Pi / \Phi \quad (1.3)$$

де Φ – фактичне валове виробництво продукції (валовий дохід, прибуток);

П – потенційні можливості виробництва валової продукції (валового доходу, прибутку).

Одним із підходів до оцінки організаційного розвитку підприємств є визначення оптимальності систем управління, які вже діють, або тих, що лише проєктуються. Діючі або запроектовані системи управління можна оцінити за формулою:

$$E_y = E_a / E_v \quad (1.4)$$

де E_v – ефективність виробництва, яку визначають відношенням фактичної маси прибутку до планової;

E_a – економічність апарату управління, яку визначають як відношення фактичної чисельності працівників до нормативної.

Аналіз системи управління через розмір виробленої продукції на одного працівника апарату управління визначається за формулою:

$$E_{up} = \text{Чу} / \text{От.п} \quad (1.5)$$

де От.п – річний обсяг товарної (валової) продукції;

Чу – середньоспискова чисельність управлінського персоналу;

E_{up} – ефективність управлінського персоналу.

Аналіз ефективності витрат на зміну структури управління:

$$E_{v.y} = \text{витрати} / \text{результат} \quad (1.6)$$

Економічну ефективність управлінського персоналу варто оцінювати і за приростом прибутку чи іншого результату діяльності:

$$E_p = \text{Ву} / E_{пр} \quad (1.7)$$

де E_p – економічна ефективність управлінського персоналу;

$E_{пр}$ – річна економія за рахунок приросту прибутку чи іншого результату діяльності;

Ву – сумарні витрати на управління.

Річні витрати на управління складаються із заробітної плати керівних працівників, витрат на матеріали, витрат на експлуатацію засобів оргтехніки, накладних і одноразових витрат (придбання управлінської техніки й устаткування, фінансування оргпроектів тощо).

$$E_{\text{пр}} = A_1 \cdot (C_1 - C_2) + \Pi_1 \quad (1.8)$$

де A_1, A_2 – річний обсяг реалізованої продукції відповідно до і після раціоналізації робіт в управлінні;

C_1, C_2 – витрати на гривню реалізованої продукції відповідно до і після раціоналізації робіт в управлінні;

Π_1 – прибуток від реалізованої продукції до впровадження раціоналізації робіт в управлінні.

Ефективність організації управління можна оцінити за іншими загальними показниками, які характеризують стан системи управління на підприємстві: коефіцієнтом якості використання управлінських робіт; коефіцієнтом стабільності кадрів; коефіцієнтом, що характеризує співвідношення між темпами зростання обсягу виробництва і витратами на управління. Як часткові показники, що характеризують організацію праці управлінського персоналу, застосовують також коефіцієнти використання робочого часу і кваліфікації кадрів, коефіцієнт умов праці і організації робочих місць та ін. На підставі зазначених коефіцієнтів визначають зведений коефіцієнт рівня організації управлінської праці.

Для визначення ефективності удосконалення управління організаційним розвитком використовують і такі показники: порівняння витрат на раціоналізацію з результатами діяльності об'єкту управління; співвідношення витрат на удосконалення управління і на сам процес управління; динаміку витрат на управління порівняно із загальними витратами виробництва.

На практиці для оцінки ефективності організаційної системи найчастіше використовують три групи показників:

1. Загальні результативні показники виробничо-фінансової діяльності підприємства – валова продукція в динаміці, вихід валової продукції на одного середньорічного працівника, фондівіддача, прибуток на одного працівника, рентабельність виробництва тощо [5, с. 92–94].

2. Показники продуктивності управлінської праці – виробництво валової продукції на одного управлінського працівника або на один людино-

день, затрачений в управлінні, вихід валової продукції на одну гривню витрат на управління, сума прибутку на один людино-день, затрачений в управлінні, тощо [5, с. 95–96].

3. Показники економічності апарату управління – питома вага персоналу управління в загальній чисельності працюючих і в загальному фонді оплати праці, питома вага витрат на управління в собівартості продукції тощо.

Оцінка ефективності організаційної структури управління є важливим завданням для керівництва, оскільки ефективна організаційна структура сприяє підвищенню загальної продуктивності, забезпечує чітку координацію дій персоналу та адаптацію підприємства до змін у зовнішньому середовищі [5, с. 89–90]. Сучасна управлінська діагностика передбачає аналіз та оцінювання відповідності організаційної структури і управлінської системи стратегічним цілям і тактичним завданням, що вирішуються на конкретному підприємстві. Ключовими бізнес-індикаторами такої діагностики є показник цілеспрямованості дій апарату управління, показник дублювання функцій управління, показник надійності праці апарату управління, показник ритмічності циклу управління та показник безперервності управлінського процесу [15, с. 4–6].

Оцінка організаційного розвитку підприємства в сучасних умовах передбачає використання комплексного підходу, що включає не лише кількісні, але й якісні методи аналізу. Зокрема, при виборі конкретного діагностичного інструментарію менеджери організацій мають керуватися насамперед цілями дослідження, а ефективне використання певних інструментів часто вимагає залучення кваліфікованих фахівців [3, с. 6–8]. До основних методів оцінювання рівня організаційної культури інноваційного підприємства належать соціологічні, діагностичні, кількісні, порівняльні та психометричні методи [7, с. 361–363]. Регулярне оцінювання рівня організаційної культури є необхідним для підприємств, які прагнуть адаптуватися до мінливих умов ринку, підвищити свою конкурентоспроможність і забезпечити стале зростання [3, с. 9–10].

Окрему групу методів становлять моделі оцінки зрілості бізнес-процесів та організації в цілому. Високий ступінь зрілості бізнес-процесів свідчить про наявність у підприємства чітко визначених, керованих та постійно вдосконалюваних процесів, що забезпечують його ефективне функціонування та конкурентоспроможність [6, с. 31–33]. Серед найбільш відомих моделей оцінки зрілості слід відзначити модель CMMI (Capability Maturity Model Integration), яка визначає п'ять рівнів зрілості організації – від початкового до оптимізованого [6, с. 34]. Крім того, в умовах цифрової трансформації все більшого значення набуває оцінка цифрової зрілості підприємств, яка дозволяє визначити ступінь готовності бізнесу до впровадження цифрових технологій та інтеграції в європейський цифровий простір [13, с. 120–122].

Результатом оцінки організаційного рівня підприємства повинне стати формування інформаційного поля для реалізації певної концепції організаційного розвитку та напрацювання підходів до його реалізації. При цьому важливо враховувати, що вибір конкретних методів діагностики має ґрунтуватися на цілях дослідження, специфіці підприємства та наявних ресурсах для проведення діагностичних заходів.

1.3. Основні проблеми підвищення рівня організаційного розвитку підприємства та напрямки їх розв'язання

Проблема підвищення організаційного рівня підрозділу підприємства є функціональним продовженням загальнокорпоративної проблеми організаційного розвитку (ОР). У сучасних умовах, що характеризуються високою турбулентністю зовнішнього середовища, цифровізацією, військовими ризиками та кадровими кризами, традиційні підходи до ОР виявляються неефективними [14, с. 9–12; 20, с. 83–85]. Однією з головних проблем є відсутність дієвого, адаптивного механізму управління організаційним розвитком, здатного швидко реагувати на зміни та долати опір персоналу.

Управління економічним механізмом реалізації ОР має базуватися на таких сучасних положеннях:

- формування гнучкої, ітеративної мети організаційних перетворень із залученням усіх стейкхолдерів (включно з працівниками нижчого рівня);
- своєчасність втручання у виробничо-управлінські процеси на основі моніторингу ключових індикаторів в реальному часі (системи Business Intelligence, дашборди);
- обґрунтування відповідності запланованих заходів динамічній ситуації у зовнішньому середовищі (з урахуванням BANI-ризиків) [8, с. 14–16];
- аналіз забезпеченості ресурсами (матеріальними, трудовими, фінансовими, цифровими) із застосуванням методів портфельного управління;
- оцінка ефективності заходів не лише за економічними, а й за соціальними та адаптаційними критеріями (наприклад, індекс готовності до змін, плинність кадрів);
- залучення зовнішніх консультантів та експертів, зокрема для проведення незалежного аудиту організаційної культури та цифрової зрілості [13, с. 120–122].

Сучасна діагностика обов'язково включає оцінку цифрової зрілості, рівня опору змінам та психологічного клімату в колективі [3, с. 4–6]. Наступним етапом є оцінка можливостей вдосконалення діючого механізму, націлена на підвищення ефективності виробничо-комерційної діяльності підрозділів, та розробка заходів (зокрема, впровадження Agile-методологій, реінжиніринг бізнес-процесів, цифровізація документообігу). Результатом стає розробка організаційного проекту розвитку підрозділу та його поетапне впровадження (з використанням пілотних груп та A/B-тестування).

Після експериментального впровадження здійснюється оцінка проведених змін на відповідність цільовим параметрам (KPI). Якщо організаційні зміни не відповідають запрограмованим, проводиться повторна оцінка можливостей та коригування заходів. Якщо запрограмовані зміни частково відповідають заданим параметрам, слід проводити адаптивне

коригування з подальшою оцінкою. Цей цикл повторюється до досягнення відповідності цільовим параметрам або до ухвалення рішення про зміну самої стратегії розвитку.

Отже, механізм управління організаційним розвитком підрозділів підприємств включає сукупність організаційних, економічних, соціально-психологічних та цифрових важелів. Він має відповідати місії та цілям підприємства, узгоджуватися з його стратегією, створювати умови діяльності з високою мотиваційною цінністю, спиратися на науково обґрунтовані методи управління (зокрема, поведінкову економіку, аналітику великих даних) та мати потенціал до самоадаптації.

Сучасна теорія менеджменту виокремлює три основні концепції організаційного розвитку підприємств [7, с. 361–363]:

1. Експертно-інтуїтивна – визначення напрямку розвитку за допомогою експертних методів (мозкові штурми, метод Дельфі, опитування топ-менеджменту).
2. Механічне (кількісне) зростання – нарощування ресурсів (виробничих потужностей, персоналу) без якісної зміни системи управління.
3. Науково обґрунтована (системно-адаптивна) – використання моделей організаційної діагностики, бенчмаркінгу, цифрового моделювання та теорії складних систем.

Головною проблемою впровадження будь-якої з цих концепцій на українських підприємствах є низький рівень керованості всіх ланок, посилений воєнним станом, міграцією персоналу та порушенням виробничих ланцюгів [17, с. 86–89]. Крім того, спостерігається хронічне недофінансування організаційних змін та відсутність культури управління знаннями.

Ефективність експертного підходу критично залежить від кваліфікації та неупередженості експертів. На практиці ними виступають внутрішні фахівці (фінансовий директор, головний бухгалтер, начальник виробництва), чий функціональний погляд часто обмежений операційними завданнями. Крім того, поширеним є "модний підхід" – впровадження популярних методів (OKR,

Agile, бережливе виробництво) без адаптації до контексту підприємства, що призводить до формальних змін без реального ефекту [15, с. 4–6].

Механічне зростання (найпоширеніше в Україні) передбачає постійне нарощування виробничого потенціалу та персоналу для вирішення поточних проблем. Його перевагою є простота та мінімальні витрати на ОР. Недоліками – втрата керованості при збільшенні масштабів, зростання бюрократизації, синдром "вигорання" працівників та ігнорування структурних диспропорцій. Особливо це стало помітним під час війни, коли багато підприємств намагалися вирішити кадровий голод простим наймом, не змінюючи системи управління.

Науковий (системно-адаптивний) метод заснований на системному підході, де підприємство розглядається як відкрита система, що взаємодіє із середовищем. Він вимагає високої управлінської культури, наявності стратегічного бачення та інвестицій у діагностику. Для українських підприємств його впровадження ускладнюється через обмеженість фінансових ресурсів, дефіцит кваліфікованих управлінців та нестабільність законодавства. Проте саме цей метод дозволяє досягти довгострокової стійкості та адаптивності.

Основні сучасні тенденції та напрямки розв'язання проблем організаційного розвитку підприємств України включають:

1. Прискорення інтеграційних та дезінтеграційних процесів – розвиток кооперації, диверсифікації, аутсорсингу та конверсії виробництва, що дозволяє знизити монополізацію та підвищити конкурентоспроможність [14, с. 18–20].
2. Впровадження гнучких (Agile) та гібридних форм організації праці – перехід від жорстких ієрархій до мережових структур, створення самоорганізованих команд, використання крос-функціональних груп. Це особливо актуально для підрозділів в умовах віддаленої та гібридної роботи.
3. Цифровізація управлінських процесів – широке застосування ERP-систем, електронного документообігу, штучного інтелекту для прогнозування, роботизованої автоматизації процесів (RPA), що мінімізує втрати часу та ресурсів [13, с. 120–122].

4. Удосконалення господарського механізму на засадах ринкової відповідальності – перехід до контрактних відносин із державою, розвиток корпоративного управління, підвищення фінансової прозорості та орієнтація на довгострокову вартість бізнесу (ESG-критерії).

5. Активізація людського фактору через сучасну кадрову політику – розвиток емоційного інтелекту керівників, програми ментального здоров'я (well-being), індивідуальні плани розвитку, наставництво, залучення працівників до прийняття рішень (партисипативне управління). Особливо важливою є робота з опором змінам – використання моделі Коттера, технік ненасильницької комунікації та коучингу [19, с. 30–32].

Таким чином, подолання проблем організаційного розвитку в сучасних українських реаліях потребує не окремих заходів, а формування комплексної адаптивної системи управління змінами, яка поєднує діагностику, залучення персоналу, цифрові інструменти та гнучкі методики, з урахуванням специфіки воєнного часу та повоєнної відбудови.

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи проведено теоретичне дослідження сутності, методів діагностики та основних проблем організаційного розвитку підприємства, зокрема в умовах сучасних викликів, характерних для української економіки (VUCA/BANI-середовище, воєнний стан, цифрова трансформація).

На основі аналізу наукових підходів вітчизняних і зарубіжних дослідників (Р. Бекхард, О.М. Бородіна, А. Столповський, Г.О. Колесніков та ін.) встановлено, що єдиного загальноприйнятого трактування поняття «організаційний розвиток» не існує. У роботі запропоновано авторське визначення: організаційний розвиток – це системний, цілеспрямований та адаптивний процес якісних перетворень формальних (структура, процеси, технології) та неформальних (культура, лідерство, комунікації) аспектів діяльності підприємства, який базується на залученні персоналу, використанні

поведінкових наук і цифрових інструментів, має на меті підвищення довгострокової ефективності, стійкості до зовнішніх шоків та здатності до самооновлення. Особливу увагу приділено розвитку підрозділу підприємства як складової загального ОР.

Розглянуто ключові методи та методики діагностики стану організаційного розвитку. Показано, що ефективна діагностика має базуватися на комплексному поєднанні кількісних показників (коефіцієнти інтеграції, централізації, ефективності управління, продуктивності праці) та якісних методів (соціологічні, психометричні, експертні оцінки). Окремо виділено сучасні підходи – оцінку організаційної культури, цифрової зрілості (СММІ, методика Європейських цифрових інноваційних хабів) та використання регресійного аналізу й спеціалізованого програмного забезпечення (Statgraphics тощо). Результатом діагностики має стати інформаційне поле для обґрунтування концепції організаційного розвитку.

Виявлено основні проблеми підвищення рівня організаційного розвитку українських підприємств: відсутність адаптивного механізму управління змінами; низька керованість в умовах воєнного стану та міграції персоналу; домінування механічного зростання над якісними перетвореннями; формальне впровадження «модних» методів без урахування контексту; дефіцит ресурсів та управлінської культури. Окреслено напрямки їх розв'язання: впровадження Agile-методологій, цифровізація управління, розвиток партисипативного лідерства, активізація людського фактора через програми well-being та коучингу, формування комплексної адаптивної системи управління змінами.

Таким чином, теоретичний аналіз засвідчив, що організаційний розвиток є багатовимірною категорією, яка потребує системного діагностичного інструментарію та адаптивних механізмів реалізації. Отримані результати слугують основою для подальшого емпіричного дослідження та розробки практичних рекомендацій щодо підвищення рівня організаційного розвитку підприємств (підрозділів) в сучасних умовах.

РОЗДІЛ 2

ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ДІЯЛЬНОСТІ ШАХТИ ІМ. ФРУНЗЕ ПрАТ «СУХА БАЛКА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Суха Балка» та перспектив його розвитку

ПрАТ «Суха Балка» – одне з провідних гірничодобувних підприємств України, що спеціалізується на видобутку залізної руди підземним способом. Підприємство розташоване в м. Кривий Ріг за адресою вул. Конституційна, 5, та веде розробку покладів багатих залізних руд Криворізького залізорудного басейну. У своєму складі воно об'єднує шахти «Ювілейна» та імені Фрунзе, а також допоміжні виробничі підрозділи, що забезпечують безперебійну роботу гірничодобувного комплексу.

Історія підприємства бере початок у 1885 році, коли було розпочато розробку родовищ залізної руди. У сучасній історії важливою віхою стала зміна власника: у травні 2017 року група DCH Олександра Ярославського придбала рудник у холдингу Evraz за \$110 млн. Станом на 2025 рік власником 77,42% акцій підприємства є Олександр Ярославський. Організаційно-правова форма підприємства згідно з ЄДР: Приватне акціонерне товариство (ПрАТ «Суха Балка»).

Організаційна структура управління підприємством є лінійно-функціональною з чіткими вертикальними зв'язками та розподілом функціональних обов'язків між підрозділами. Згідно з організаційною структурою, затвердженою станом на 1 січня 2026 року, загальне керівництво здійснює генеральний директор Віталій Баш. Вищим органом управління є Наглядова рада, до складу якої входять Петровський К.В. (Голова), Лисицький А.Г., Нельга Т.Є., Малиш Я.М., а також незалежні директори Козирев О.І. та Ісаєв А.Б..

Виробнича структура підприємства включає ключові видобувні шахти: шахту «Ювілейна» (виробнича потужність 2250–2430 тис. тонн аглоруди на рік) та шахту ім. Фрунзе (виробнича потужність 1050–1285 тис. тонн аглоруди на рік). Забезпечують діяльність шахтобудівельне управління (виконання гірничо-капітальних робіт) та сервісне управління (транспортне обслуговування, ремонтна база, відвантаження продукції). На підприємстві працює понад 3000 працівників.

Основним видом продукції є залізна агломераційна руда з вмістом заліза від 56 до 62%. У 2018 році підприємство освоїло випуск високоякісної продукції з вмістом заліза 64%, що підвищило його конкурентоспроможність на зовнішніх ринках. Крім залізної руди, номенклатура продукції та послуг включає теплову електроенергію, товари народного споживання, переробку лому чорних металів, роботи промислового характеру та послуги населенню.

Основними споживачами продукції є металургійні підприємства України, зокрема ArcelorMittal Кривий Ріг, «Запоріжсталь», а також металургійні комбінати країн Західної Європи (Словаччина, Чехія, Польща, Угорщина, Болгарія, Австрія). Слід зазначити, що металургійна промисловість України зазнала значних змін через війну: підприємства «Азовсталь» та інші заводи в Маріуполі, які раніше були великими споживачами, перебувають на окупованих територіях, що суттєво вплинуло на логістику та ринки збуту.

Конкурентами підприємства на ринку видобутку аглоруди підземним способом є ПАТ «Криворізький залізорудний комбінат», РУ ім. Кірова, а також гірничорудний дивізіон ArcelorMittal Кривий Ріг.

Незважаючи на складну ситуацію, підприємство продовжує реалізовувати інвестиційні проекти, спрямовані на підтримку та розвиток виробничих потужностей. У 2024 році інвестиції у відновлення обладнання склали 43 млн грн. На шахті «Ювілейна» було замінено скіпи та корінний підшипник скіпової машини. Значним проектом є будівництво сонячної електростанції (СЕС) потужністю 2 МВт на шахті ім. Фрунзе, яку планувалося ввести в експлуатацію у другому кварталі 2025 року. Крім того, підприємство реалізує інвестиційну

програму з впровадження самохідних машин у виробництво, що дозволяє підвищувати продуктивність та безпеку праці.

Активно ведеться підготовка нових видобувних блоків для забезпечення стабільної роботи. У 2025 році на шахті «Ювілейна» було введено в експлуатацію кілька нових блоків: у вересні 2025 року – блок 34-40 на горизонті -1420 м із запасами 124,7 тис. тонн руди з вмістом заліза 60,15%; у листопаді 2025 року – блок 13-17 на тому ж горизонті із запасами 221,3 тис. тонн руди з вмістом заліза 60,75%.

У планах підприємства на 2025 рік – видобути 930 тис. тонн сирої руди та виробити 850 тис. тонн товарної руди. Крім того, підприємство продовжує роботи з поглиблення шахт для забезпечення доступу до нових горизонтів. На шахті ім. Фрунзе триває підготовка блоків на горизонтах нижче 1210 м з використанням сучасної техніки, що дозволить збільшити ресурсну базу та забезпечити довгострокову стабільність видобутку.

Таким чином, ПрАТ «Суха Балка», незважаючи на значні виклики, пов'язані з війною, дефіцитом кадрів та енергоресурсів, зберігає виробничий потенціал, реалізує інвестиційні проекти з модернізації та енергозабезпечення, що створює передумови для стабільної роботи в довгостроковій перспективі. Подальший розвиток підприємства залежатиме від стабілізації енергосистеми України, відновлення логістичних ланцюгів, повернення мобілізованих працівників після завершення війни та загальної макроекономічної ситуації в країні.

Узагальнення показників виробничої програми ПрАТ «Суха Балка» виконане у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Динаміка показників виробничої діяльності ПрАТ «Суха Балка» за
2021-2023 роки**

Показник	Роки			Відх. 2022/2021 рр.		Відх. 2023/2022 рр.		Відх. 2023/2021 рр.	
	2021	2022	2023	Абс.,+-	Відн.,%	Абс.,+-	Відн.,%	Абс.,+-	Відн.,%
Видобуток залізної руди,	3013,3	1905,9	2215,9	-1107,4	-36,75	310	16,27	-797,4	-26,46

тис. т									
Якість залізної руди за вмістом заліза, %	56,45	57,66	57,41	1,21	-	-0,25	-	0,96	-
Видобуток товарної залізної руди, тис. т	2694,1	1678,3	1824,3	-1015,8	-37,70	146	8,70	-869,8	-32,29
Якість товарної залізної руди, %	58,07	59,5	59,95	1,43	-	0,45	-	1,88	-
Вміст вологи, %	3,54	3,62	3,52	0,08	-	-0,1	-	-0,02	-

Аналіз табличних даних свідчить, що виробнича діяльність підприємства зазнала суттєвих коливань під впливом зовнішніх факторів, насамперед повномасштабного вторгнення. У 2022 році спостерігалось різке падіння обсягів видобутку залізної руди на 1107,4 тис. тонн, або на 36,75%, порівняно з 2021 роком, що призвело до аналогічного зниження виробництва товарної руди на 1015,8 тис. тонн (мінус 37,70%). Це було зумовлено порушенням логістичних ланцюгів, мобілізацією персоналу, проблемами з енергопостачанням та загальною нестабільністю. Разом з тим, підприємству вдалося підвищити якісні характеристики продукції: вміст заліза в сирій руді зріс на 1,21 відсоткового пункту, а в товарній – на 1,43 в.п. У 2023 році розпочалося поступове відновлення: видобуток руди збільшився на 310 тис. тонн (16,27%), а виробництво товарної руди – на 146 тис. тонн (8,70%). Якість товарної руди продовжила зростати, досягнувши 59,95% (+0,45 в.п. до 2022 року). Водночас показник виходу товарної руди знизився з 89,4% у 2021 році до 82,3% у 2023 році, що може свідчити про збільшення втрат при переробці або зміну структури сировини. Вологість руди залишалася стабільною в межах 3,52–3,62%. Загалом, незважаючи на значне відставання від довоєнного рівня (видобуток 2023 року менший на 26,46%, товарна руда – на 32,29%), підприємство продемонструвало здатність до адаптації та часткового відновлення за рахунок підвищення якості продукції. Подальша динаміка залежатиме від стабілізації енергосистеми, кадрового забезпечення та відновлення логістики.

Зміна техніко-економічних показників діяльності ПрАТ «Суха Балка» за 2021-2023 роки узагальнена у табл. 2.2.

Проведений аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства за 2021–2023 роки засвідчив глибоку кризу, спричинену повномасштабним вторгненням, а також окремі ознаки часткового відновлення у 2023 році. Товарна продукція в діючих цінах у 2022 році скоротилася на 43,13% (374 187,3 тис. грн.), проте вже у 2023 році зросла на 87,77% (433 043 тис. грн.), перевищивши довоєнний рівень на 6,78% за рахунок інфляційної складової та зростання цін на руду. Водночас товарна продукція в порівняльних цінах 2021 року залишилася у 2023 році на 30,14% нижчою, ніж у 2021 році, що свідчить про реальне недовиробництво. Реалізована продукція продемонструвала аналогічну динаміку: падіння на 41,01% у 2022 році та зростання на 91,13% у 2023 році, що в підсумку дало приріст 12,75% до рівня 2021 року.

Частку товарної продукції у вартості реалізованої продукції ПАТ «ЄВРАЗ Суха Балка» за 2021-2023 роки можна дослідити за даними рис. 2.1.

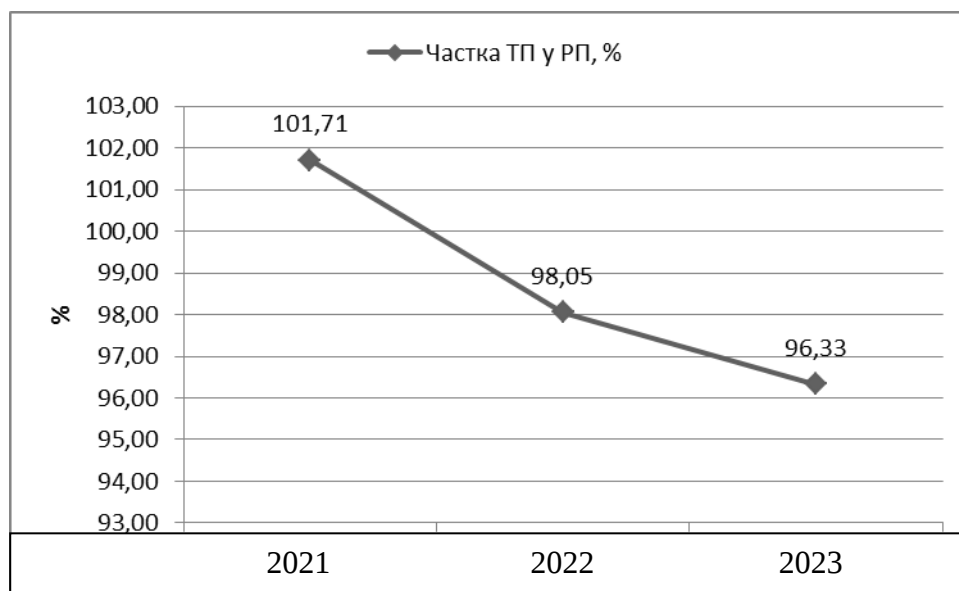


Рис. 2.1. Динаміка частки товарної продукції у вартості реалізації продукції ПрАТ «Суха Балка» за 2021-2023 роки

Таблиця 2.2

Основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «Суха Балка» у 2021-2023 роках

Показник	Од. вим.	Роки			Відх. 2022/2021 рр.		Відх. 2023/2022 рр.		Відх. 2023/2021 рр.	
		2021	2022	2023	Абс.,+-	Відн.,%	Абс.,+-	Відн.,%	Абс.,+-	Відн.,%
Товарна продукція в діючих цінах	тис. грн.	867574,4	493387,1	926430,1	-374187,3	-43,13	433043	87,77	58855,7	6,78
Товарна продукція в порівняльних цінах 2021 року	тис. грн.	867574,4	551322	606114,9	-316252,35	-36,45	54792,87	9,94	-261459,5	-30,14
Реалізована продукція	тис. грн.	853012	503181	961739	-349831	-41,01	458558	91,13	108727	12,75
Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	197201,5	1185477	1136649	988275	501,15	-48828	-4,12	939447	476,39
Фондовіддача	грн/грн	4,40	0,42	0,82	-3,98	-90,54	0,40	95,84	-3,58	-81,47
Фондомісткість	грн/грн	0,23	2,15	1,88	1,92	845,98	-0,27	-12,79	1,65	725,03
Рівень зносу основних засобів	%	61,02	59,3	61,14	-1,72	-	1,84	-	0,12	-
Чисельність персоналу, усього	чол.	4547	4150	3242	-397	-8,73	-908	-21,88	-1305	-28,70
з них чисельність ПВП	чол.	4367	3995	3177	-372	-8,52	-818	-20,48	-1190	-27,25
Частка ПВП у загальній чисельності	%	96,04	96,27	98,00	0,22	-	1,73	-	1,95	-
Фонд оплати праці персоналу	тис. грн.	127858,4	111659,1	121422	-16199,3	-12,67	9762,8	8,74	-6436,5	-5,03
Продуктивність праці 1-го працівника ПВП	тис. грн./чол.	598,67	538,00	590,78	-60,66	-30,54	52,78	38,24	-7,88	-3,97
Середній залишок оборотних активів	тис. грн.	410453,5	520069	634320	109615,5	26,71	114251	21,97	223866,5	54,54
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	коеф.	2,08	0,97	1,52	-1,11	-53,44	0,55	56,71	-0,56	-27,04
Тривалість обороту оборотних активів	дні	173	372	237	199	114,80	-134,64	-36,19	64,21	37,07
Собівартість товарної продукції	тис. грн.	473666	460162,8	700507,9	-13503,5	-2,85	240345,1	52,23	226841,6	47,89
Витрати на 1 грн. товарної продукції	грн./грн.	0,55	0,93	0,76	0,39	70,83	-0,18	-18,93	0,21	38,50
Чистий прибуток	тис. грн.	329813	-55584	197816	-385397	-116,85	253400	-455,89	-131997	-40,02
Рентабельність продукції	%	83,16	19,81	-13,47	-63,35	-	-33,29	-	-96,64	-

З рис. 2.1 видно, що у 2021 році не вся товарна продукція була реалізована (не реалізовано 1,71% товарної продукції). З 2022 року вартість реалізованої продукції вища за вартість товарної, що є позитивною зміною показників.

Продовжуючи аналізувати дані табл. 2.3, найбільш різючі зміни відбулися у показниках використання основних засобів. Середньорічна вартість основних засобів у 2022 році зросла в 5 разів (на 501,15%) порівняно з 2021 роком, що, ймовірно, пов'язане з переоцінкою або введенням в експлуатацію значних об'єктів капітального будівництва. Фондовіддача катастрофічно впала з 4,40 грн/грн у 2021 році до 0,42 у 2022 році (мінус 90,54%), а у 2023 році незначно відновилася до 0,82 грн/грн. Відповідно, фондомісткість зросла з 0,23 до 2,15 грн/грн у 2022 році (на 845,98%), що свідчить про різке зниження ефективності використання основних фондів через падіння обсягів виробництва. Рівень зносу основних засобів залишався високим (61,02% у 2021 році, 59,3% у 2022 році, 61,14% у 2023 році), що вказує на значний фізичний знос обладнання та потребу в модернізації.

Кадрова ситуація характеризувалася стійким скороченням чисельності персоналу: загальна чисельність зменшилася на 8,73% у 2022 році та на 21,88% у 2023 році, що в підсумку дало зниження на 28,70% (1305 осіб) порівняно з 2021 роком. Аналогічно чисельність промислово-виробничого персоналу (ПВП) скоротилася на 27,25%. Частка ПВП зросла з 96,04% до 98,00%, що свідчить про оптимізацію управлінського апарату. Фонд оплати праці зменшився на 12,67% у 2022 році, але у 2023 році зріс на 8,74%, однак до рівня 2021 року не дотягнув (мінус 5,03%). Продуктивність праці одного працівника ПВП упала на 30,54% у 2022 році (до 538,00 тис. грн./чол.), а у 2023 році відновилася до 590,78 тис. грн./чол., що лише на 3,97% нижче за рівень 2021 року. Це свідчить про те, що підприємству вдалося частково компенсувати втрати обсягів виробництва за рахунок інтенсифікації праці тих, хто залишився.

Частка ПВП у персоналі ПрАТ «Суха Балка» за 2021-2023 роки наведена на рис. 2.2.

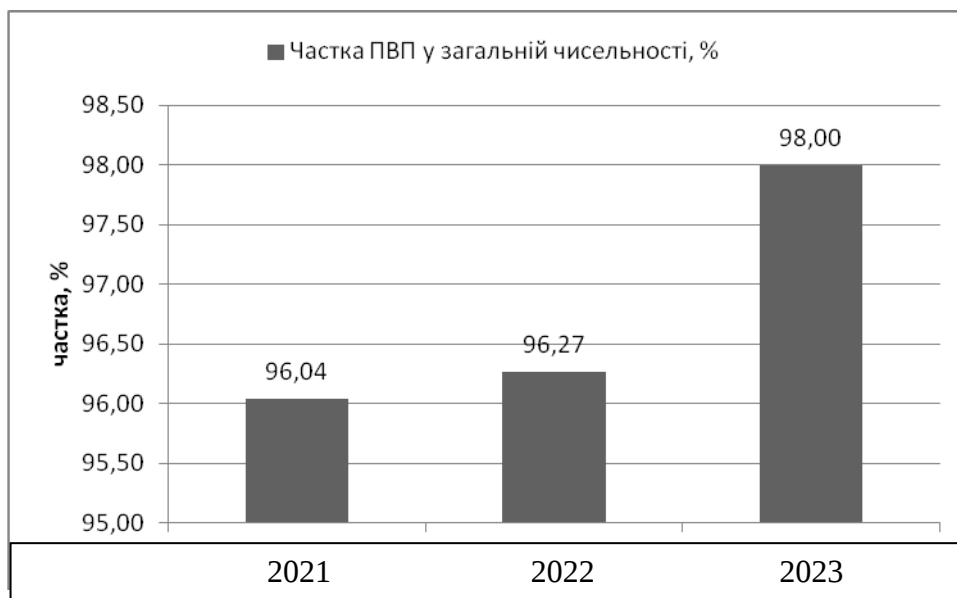


Рис. 2.2. Динаміка частки ПВП у загальній чисельності персоналу ПрАТ «Суша Балка» у 2021-2023 роки

З рис. 2.2 видно, що за три роки частка ПВП зростає із 96,04% до 98% (на 1,95%), що є позитивною зміною. Зміни у чисельності та структурі персоналу підприємства у даному періоді є наслідком кадрової політики по підвищенню рівня спеціалізації персоналу.

Оборотні активи демонстрували зростання: середній залишок збільшився на 26,71% у 2022 році та на 21,97% у 2023 році, загалом на 54,54% до 2021 року. Однак коефіцієнт оборотності оборотних активів різко впав з 2,08 у 2021 році до 0,97 у 2022 році (мінус 53,44%), а у 2023 році відновився до 1,52, що все ще нижче довоєнного рівня на 27,04%. Тривалість обороту зросла з 173 днів у 2021 році до 372 днів у 2022 році (на 114,80%), а у 2023 році скоротилася до 237 днів, але залишилася вищою за довоєнний рівень на 64 дні (37,07%). Це свідчить про уповільнення оборотності та імобілізацію коштів у запасах і дебіторській заборгованості.

Собівартість товарної продукції у 2022 році дещо знизилася (на 2,85%), але у 2023 році різко зросла на 52,23%, що разом дало приріст на 47,89% порівняно з 2021 роком. Витрати на 1 гривню товарної продукції збільшилися з 0,55 грн у 2021 році до 0,93 грн у 2022 році (на 70,83%), а у 2023 році знизилися до 0,76

грн, залишившись на 38,50% вищими за довоєнний рівень. Це свідчить про суттєве зростання витратності виробництва через подорожчання енергоносіїв, логістики, сировини та інфляційні процеси.

Фінансові результати виявилися негативними: чистий прибуток у 2021 році становив 329 813 тис. грн., у 2022 році підприємство отримало збиток 55 584 тис. грн. (падіння на 116,85%), а у 2023 році знову вийшло на прибуток 197 816 тис. грн., однак це все ще на 40,02% нижче рівня 2021 року. Рентабельність продукції впала з 83,16% у 2021 році до 19,81% у 2022 році та стала від'ємною у 2023 році (-13,47%), що є тривожним сигналом, хоча розрахунок рентабельності за формулою «чистий прибуток/собівартість» може бути спотворений через наявність збитку.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що 2022 рік став роком найглибшого спаду всіх виробничих та фінансових показників. У 2023 році підприємство розпочало відновлення: зросли обсяги виробництва та реалізації, покращилася фондівдача, скоротилася тривалість обороту, відновився чистий прибуток. Однак більшість показників ще не досягли довоєнного рівня: реальний обсяг товарної продукції нижчий на 30%, продуктивність праці – на 4%, рентабельність стала від'ємною, а витратність виробництва залишається високою. Крім того, кадрове скорочення на 28,7% створює загрозу довгостроковій стабільності. Подальший розвиток підприємства залежатиме від стабілізації енергопостачання, повернення кваліфікованих кадрів, оновлення основних засобів та адаптації до нових ринкових умов.

Для повноти аналізу ефективності діяльності ПрАТ «Суха Балка» буде виконано аналіз фінансового стану. Результати розрахунків наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка показників фінансового-економічного стану ПрАТ «Суха Балка» за 2021-2023 роки

Назва показника	Норматив	Роки			Зміна 2023/2021 рр.
		2021	2022	2023	
Показники ліквідності та платоспроможності					

Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	>1	18,3989	18,8390	10,1600	-44,78
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	14,3582	14,7023	8,0998	-43,59
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2	0,4598	0,0191	0,0179	-96,11
<i>Показники оцінки фінансової стійкості (ринкової рівноваги)</i>					
Коефіцієнт концентрації власного капіталу (автономії)	$\geq 0,5$	0,9316	0,8421	0,7924	-14,94
Коефіцієнт концентрації залученого (позичкового) капіталу	<0,5	0,0684	0,1579	0,2076	203,51
Коефіцієнт фінансового ризику (залежності)	>1	1,0734	1,1875	1,2619	17,56
Коефіцієнт маневреності	>0,3	0,6259	0,3336	0,4201	-32,88
<i>Рентабельність результатів фінансово-господарської діяльності</i>					
Коефіцієнт рентабельності основних засобів	середньогалузеве значення	1,6725	-0,0469	0,1740	-89,60
Коефіцієнт рентабельності оборотних активів	- // -	0,8035	-0,1069	0,3119	-61,18
Рентабельність функціонуючого капіталу	- // -	0,8996	0,0554	0,2891	-67,86
Коефіцієнт рентабельності коштів, які спрямовані на споживання	- // -	2,4625	-0,4750	1,5079	-38,77
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	- // -	0,5429	-0,0364	0,1329	-75,52
Коефіцієнт рентабельності залученого капіталу	- // -	3,1123	-0,1920	0,4890	-84,29
Коефіцієнт рентабельності усього капіталу	- // -	0,4622	-0,0306	0,1045	-77,39
<i>Рентабельність використання організаційно-управлінського потенціалу</i>					
Коефіцієнт рентабельності доходу	- // -	0,6472	0,1879	0,5335	-17,57
Коефіцієнт загальної рентабельності обороту	- // -	0,5039	-0,1360	0,3037	-39,73
Коефіцієнт чистої рентабельності обороту	- // -	0,3866	-0,1105	0,2057	-46,79
Коефіцієнт віддачі адміністративних витрат	- // -	36,6761	25,6215	41,3260	12,68
Коефіцієнт віддачі витрат на збут	- // -	6,9295	3,6763	5,9771	-13,74
Коефіцієнт рентабельності поточних витрат	- // -	1,8345	0,2313	1,1436	-37,66
Коефіцієнт рентабельності адміністративних витрат	- // -	14,1806	-2,8303	8,5002	-40,06
Коефіцієнт рентабельності збутових витрат	- // -	2,6793	-0,4061	1,2294	-54,11
<i>Показники комерційної активності</i>					
Коефіцієнт віддачі власного капіталу	- // -	1,4040	0,3291	0,6461	-53,98
Коефіцієнт віддачі залученого капіталу	- // -	8,0496	1,7378	2,3772	-70,47
Коефіцієнт оборотності активів	- // -	1,1955	0,2767	0,5080	-57,51
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	- // -	17,8701	21,0924	20,2760	13,46
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	- // -	1,6239	0,7631	1,1305	-30,38
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	- // -	2,9347	3,5781	3,3716	14,89
Коефіцієнт оборотності основних засобів	- // -	4,3256	0,4245	0,8461	-80,44
Коефіцієнт віддачі поточних активів	- // -	2,0782	0,9675	1,5162	-27,04
Коефіцієнт віддачі усього капіталу	- // -	1,1955	0,2767	0,5080	-57,51
<i>Показники конкурентоспроможності товару</i>					
Коефіцієнт рентабельності продаж	- // -	0,3866	-0,1105	0,2057	-46,79
Коефіцієнт рентабельності продукції	- // -	0,9071	-0,1097	0,5197	-42,71

Проведений аналіз фінансово-економічного стану підприємства засвідчив суттєву трансформацію всіх ключових груп показників під впливом воєнних подій. Показники ліквідності демонструють надзвичайно високі значення коефіцієнта загальної ліквідності (покриття): у 2021 році – 18,40, у 2022 – 18,84,

у 2023 – 10,16, що в десятки разів перевищує норматив (>1). Аналогічно коефіцієнт швидкої ліквідності (8,10–14,70) значно вищий за нормативний діапазон 0,6–0,8. Це свідчить про надлишок оборотних активів, зокрема запасів та дебіторської заборгованості, та неефективне управління ними. Натомість коефіцієнт абсолютної ліквідності впав з 0,46 у 2021 році до 0,019 у 2022 та 0,018 у 2023 році, що нижче нормативу ($>0,2$) і вказує на хронічний дефіцит грошових коштів для негайного погашення короткострокових зобов'язань. Загалом підприємство є платоспроможним у довгостроковому горизонті, але має проблеми з поточною ліквідністю.

Фінансова стійкість погіршилася, хоча залишається в межах прийнятних значень. Коефіцієнт автономії (концентрації власного капіталу) знизився з 0,93 у 2021 році до 0,79 у 2023 році (зміна -14,94%), що все ще значно вище нормативу $\geq 0,5$, однак свідчить про зменшення частки власного капіталу через отриманий збиток у 2022 році та зростання позикових коштів. Коефіцієнт концентрації позичкового капіталу зріс на 203,5% (з 0,068 до 0,208), але залишається нижче 0,5. Коефіцієнт фінансового ризику (залежності) збільшився з 1,07 до 1,26, що свідчить про посилення залежності від зовнішніх джерел. Коефіцієнт маневреності власного капіталу зменшився з 0,63 до 0,42 (-32,88%), хоча залишається вище нормативу $>0,3$, що вказує на зниження мобільності власних коштів.

Рентабельність всіх видів капіталу та активів у 2022 році стала від'ємною через чистий збиток, а у 2023 році повернулася в позитивну площину, однак на значно нижчому рівні порівняно з 2021 роком. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу впав з 0,54 до -0,036 у 2022 та відновився до 0,13 у 2023 (-75,5% до 2021). Рентабельність залученого капіталу знизилася на 84%, рентабельність усього капіталу – на 77%. Рентабельність основних засобів скоротилася на 89,6% (з 1,67 до 0,17). Рентабельність оборотних активів впала з 0,80 до -0,11 у 2022 та піднялася до 0,31 у 2023 (-61%). Рентабельність поточних витрат знизилася з 1,83 до 0,23 у 2022, а у 2023 – 1,14 (-37,7%). Це

свідчить про суттєве зниження ефективності використання ресурсів, зростання витрат та падіння прибутковості.

Комерційна активність (оборотність) також суттєво сповільнилася. Коефіцієнт оборотності активів зменшився з 1,20 у 2021 до 0,28 у 2022 та 0,51 у 2023 (-57,5%). Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості впав з 1,62 до 0,76 у 2022 та відновився до 1,13 у 2023 (-30,4%). Оборотність основних засобів знизилася з 4,33 до 0,42 у 2022 та 0,85 у 2023 (-80,4%). Позитивним є зростання коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості (+13,5%) та матеріальних запасів (+14,9%), що свідчить про прискорення розрахунків з постачальниками та краще управління запасами.

Показники конкурентоспроможності продукції погіршилися: коефіцієнт рентабельності продаж знизився з 0,39 у 2021 до -0,11 у 2022 та відновився до 0,21 у 2023 (-46,8%). Коефіцієнт рентабельності продукції впав з 0,91 до -0,11 у 2022 та до 0,52 у 2023 (-42,7%). Незважаючи на відновлення, рівень 2023 року значно поступається довоєнному.

Узагальнюючи, фінансово-економічний стан ПрАТ «Суха Балка» у 2022 році зазнав глибокої кризи: збитковість, падіння оборотності, дефіцит абсолютної ліквідності. У 2023 році спостерігається позитивна динаміка відновлення – більшість показників повернулися в позитивну зону, однак жоден з них не досяг довоєнного рівня. Підприємство залишається фінансово стійким за рахунок високої частки власного капіталу, однак надлишкова ліквідність (окрім грошової) свідчить про неефективне управління оборотними активами. Головними викликами є відновлення рентабельності до рівня 2021 року, прискорення оборотності активів, нарощування грошових коштів та оптимізація структури капіталу. Подальша динаміка залежатиме від стабілізації виробничої діяльності, контролю витрат та адаптації до ринкових умов.

Перспективи розвитку ПрАТ «Суха Балка» визначаються сукупністю внутрішніх чинників (стратегічні цілі підприємства, інвестиційні проекти, фінансовий стан, кадровий потенціал) та зовнішніх умов (кон'юнктура

світового ринку залізної руди, макроекономічна ситуація в Україні, державна політика в гірничодобувній галузі).

За прогнозами міжнародного рейтингового агентства Fitch Ratings, середня ціна на залізну руду із вмістом заліза 62% у 2025 році становитиме \$100/т, а у 2026 році – \$90/т на тлі стабільного глобального попиту. Водночас аналітики агентства очікують, що світовий попит на залізну руду у найближчі два роки залишатиметься переважно стабільним, тоді як пропозиція зростатиме. Розширення пропозиції, зокрема за рахунок запуску низьковитратного родовища Simandou у Гвінеї, здатне стримувати зростання цін у середньостроковій перспективі.

Українська гірничодобувна галузь за підсумками 2025 року скоротила експорт залізної руди на 8% порівняно з 2024 роком – до 30,99 млн т. Виручка від експорту залізної руди за 2025 рік становила \$2,34 млрд, що на 16,6% менше, ніж у 2024 році. GMK Center прогнозує, що у 2026 році експорт залізної руди з України скоротиться на 5% р./р., до 29 млн т. Основним чинником є зниження цін на залізну руду в Китаї та погіршення конкурентних позицій українських постачальників на цьому ринку. Для ПрАТ «Суха Балка» це означає необхідність посилення роботи з диверсифікації ринків збуту та підвищення якості продукції.

Основою стратегічного плану підприємства є орієнтація на сталий розвиток задля забезпечення збільшення довгострокової вартості активів компанії. У межах реалізації стратегічних цілей підприємство ставить перед собою такі завдання: нарощування ефективності роботи підприємства; удосконалення управлінських практик та технологічних рішень; розробка нових та покращення впроваджених галузевих технологій; підвищення обсягів видобутку з одночасним зниженням собівартості продукції; гарантії високого рівня безпеки праці та навколишнього середовища; зміцнення позицій на стратегічних ринках; забезпечення високого рівня фінансової стабільності та сталого розвитку.

Одним із найважливіших інвестиційних проектів підприємства є будівництво сонячної електростанції (СЕС) на шахті ім. Фрунзе. Проект передбачає встановлення власних генерувальних потужностей, що дозволить шахті стабільніше працювати в умовах енергетичних обмежень, спричинених воєнними діями та атаками на енергосистему України. Запланована потужність СЕС становить 2 МВт, автономна електростанція забезпечуватиме всі потреби в електроенергії шахти ім. Фрунзе. Цей проект є критично важливим для забезпечення безперебійності виробничих процесів та зниження залежності від централізованого енергопостачання.

Підприємство продовжує реалізацію інвестиційної програми з впровадження самохідних машин у виробництво. Застосування сучасної самохідної техніки дозволяє підвищувати продуктивність праці та безпеку гірничих робіт, що є особливо актуальним в умовах дефіциту кваліфікованих кадрів. У 2024 році інвестиції у відновлення обладнання склали 43 млн грн. Підприємство також активно веде підготовку нових видобувних блоків для забезпечення стабільної роботи. У 2025 році на шахті «Ювілейна» було введено в експлуатацію кілька нових блоків із значними запасами руди високої якості. Крім того, у полях шахт є значні запаси магнетитових кварцитів, забезпеченість якими досягає декількох сотень років розробки, що створює довгострокову ресурсну базу для розвитку підприємства.

Скорочення чисельності персоналу через мобілізацію та міграцію залишається одним із ключових викликів для підприємства. У 2025 році між підприємством та навчальним закладом підписано угоду про підготовку кадрів, що сприятиме підвищенню кваліфікації персоналу та забезпеченню готовності до подальшого розвитку в гірничій галузі. Підприємство також приділяє увагу соціальним питанням, зокрема підтримці дітей працівників, що сприяє формуванню позитивного іміджу та зміцненню корпоративної культури.

На діяльність підприємства впливають також інституційні фактори. Зокрема, підприємство заявляло про блокування роботи з боку правоохоронних органів. Представники гірничодобувної галузі України дедалі частіше вказують

на дії державних інституцій як на ключовий дестабілізаційний фактор, що негативно впливає на результати роботи підприємств сектору. Це створює додаткові ризики для інвестиційної привабливості підприємства та потребує вирішення на рівні державної політики.



Рис. 2.3. SWOT-аналіз перспектив розвитку ПрАТ «Суха Балка»

Проведений SWOT-аналіз засвідчив, що ПрАТ «Суха Балка» має суттєві внутрішні переваги – високу якість руди, значну ресурсну базу та досвідчений менеджмент, однак слабкі сторони, зокрема фінансова нестабільність, дефіцит кадрів і зношеність основних засобів, послаблюють його позиції. Зовнішнє середовище надає підприємству можливості для енергетичної автономії (СЕС), технологічної модернізації та розширення ринків збуту, але водночас існують загрози зниження світових цін на руду, енергетичних обмежень та інституційного тиску. Загалом, для зміцнення конкурентоспроможності підприємству необхідно максимально використовувати наявні можливості для нівелювання загроз та подолання внутрішніх слабкостей.

Узагальнюючи, перспективи розвитку ПрАТ «Суха Балка» є неоднозначними. З одного боку, підприємство має значний ресурсний потенціал, реалізує важливі інвестиційні проекти (СЕС, оновлення техніки) та

володіє чіткою стратегією сталого розвитку. З іншого боку, поточна фінансова нестабільність, кадровий дефіцит, енергетичні обмеження та несприятлива кон'юнктура світового ринку залізної руди створюють суттєві виклики. Ключовими факторами успіху найближчим часом стануть: завершення проекту СЕС для забезпечення енергонезалежності; ефективне управління витратами та відновлення рентабельності; диверсифікація ринків збуту; залучення та утримання кваліфікованих кадрів; а також стабілізація макроекономічної ситуації в Україні та зменшення інституційного тиску на бізнес.

2.2. Аналіз техніко – економічних показників діяльності шахти ім. Фрунзе ПрАТ «Суха Балка»

До виробничої структури ПрАТ «Суха Балка» (до 2023 року – ПАТ «ЄВРАЗ Суха Балка») станом на сьогодні входять три шахти, з яких дві – шахта «Ювілейна» та шахта імені Фрунзе – здійснюють основний видобуток залізної руди підземним способом, а третя – шахта «Південна» – виконує допоміжну роль, забезпечуючи додатковий механізований вихід на поверхню.

Шахта імені Фрунзе є одним із ключових видобувних підрозділів підприємства поряд із шахтою «Ювілейна». Її історія розпочинається у 1885 році, коли Новоросійське товариство відкрило у Кривому Розі власні рудники (Юзівський та Білокрисовський), які спочатку розроблялися відкритим способом. До 1929 року ці родовища експлуатувалися кар'єрним методом. У 1929 році розпочалося будівництво шахти, яке тривало кілька десятиліть. Завершення будівництва та вихід шахти на проектну потужність за видобутком припадають на період 1959–1962 років.

Основним видом продукції шахти імені Фрунзе, як і всього підприємства, є залізна агломераційна руда (аглоруда) з високим вмістом заліза. Шахта розробляє центральну частину Криворізького залізрудного басейну, де зосереджені мартитові та мартито-магнетитові руди. Родовище представлене

розрізненими пластоподібними, стовпоподібними та гніздоподібними рудними тілами завдовжки від 110 до 600 м, потужністю від 8 до 25 м та кутом падіння 55–72°. Близько 65% рудних покладів мають міцність 100–120 МПа, решта 35% – 30–60 МПа. Висячий бік складений мартитовими кварцитами міцністю 90–130 МПа, лежачий – гематитовими кварцитами міцністю 70–90 МПа.

У сучасних умовах шахта імені Фрунзе продовжує відігравати важливу роль у забезпеченні виробничої діяльності ПрАТ «Суха Балка», а її подальший розвиток пов'язаний із реалізацією інвестиційних проектів, зокрема будівництвом сонячної електростанції для підвищення енергонезалежності, а також впровадженням самохідної техніки та підготовкою нових видобувних блоків на глибоких горизонтах.

Якість продукції підрозділу гірничовидобувного підприємства яким є шахта ім. Фрунзе значною мірою залежить від гірничо-геологічних запасів родовища та від якості сировинної бази. Тому необхідно дослідити обсяги запасів та ступінь їх можливості до вилучення за даними табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Геологічні запаси корисних копалин шахти ім. Фрунзе у 2021-2023 роках

Показник		Роки		
		2021	2022	2023
Підготовані	Норма	26	38	38
	Факт	61	75	56,1
	% відповідності	234,62	197,37	147,63
Готові до видобутку	Норма	4,4	4,4	4,4
	Факт	2,9	4,2	3,5
	% відповідності	65,91	95,45	79,55

Як можна побачити з цієї таблиці, шахта ім. Фрунзе будучи значно вище норми забезпечена сировинними запасами і, маючи достатній обсяг підготованих запасів, має значно менші ніж нормативні запаси підготовані до видобутку. Така ситуація заважає підрозділу підприємства проводити ефективну політику управління якістю, оскільки недостатня забезпеченість сировинними запасами підготованими до виїмки створює ситуацію за якої

підприємство не має можливості використовувати забої де знаходиться руда необхідної якості і примушена використовувати будь які наявні запаси.

Рівень виконання плану якості продукції шахти ім. Фрунзе ПрАТ «Суха Балка» наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Виконання плану по якості видобутої руди шахти ім. Фрунзе ПрАТ
«Суха Балка» за 2021-2023 рр.**

Рік	Вміст заліза, %					
	у сирій руді			у товарній руді		
	План	Факт	Відх. факт /план	План	Факт	Відх. факт /план
2021	57,25	57,46	0,21	58,47	58,65	0,18
2022	58,69	59,03	0,34	59,74	60,08	0,34
2023	58,99	58,79	-0,2	60,19	60,26	0,07

З табл. 2.5 видно, що найбільшими показники якості сирої руди були у 2022 році. В умовах шахти ім. Фрунзе спостерігається систематична тенденція виконання планових показників по вмісту заліза у товарній руді. Показники виконання плану якості сирої руди у 2021-2022 роках перевиконувалися. У 2023 році вміст заліза у сирій руді знизився на 0,2% порівняно із планом.

Якість товарної руди шахти ім. Фрунзе становить 58-60% та планові показники якості у досліджуваному періоді виконуються. Рівень перевиконання плану коливається в рамках 0,07 -0,34%.

Місце шахти ім. Фрунзе у виробничій діяльності ПрАТ «Суха Балка» можна дослідити за даними рис. 2.4.

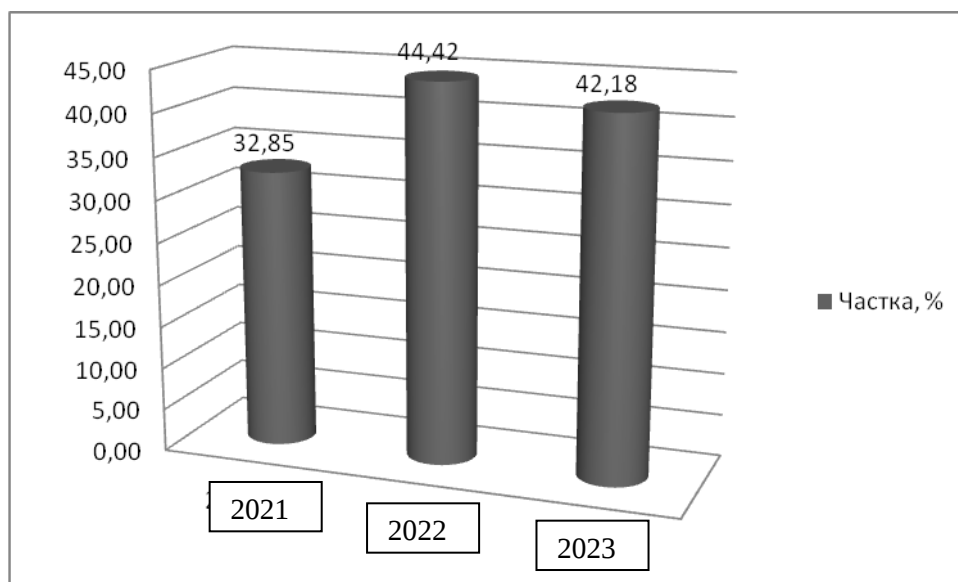


Рис. 2.4. Місце шахти ім. Фрунзе у виробничій діяльності ПрАТ «Суша Балка» у 2021-2023 роках

З рис. 2.3. видно, що частка шахти у видобутку ПрАТ «Суша Балка» знаходиться в межах 32-44% у 2008-2022 роках та має тенденцію до зростання у 2021 році, при зниженні частки у 2022 році. Така тенденція доводить зростання значення даного підрозділу у виробничій діяльності ПрАТ «Суша Балка».

Динаміка показників виробничої програми шахти ім. Фрунзе ПрАТ «Суша Балка» за 2008-2022 роки наведена у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Показники виробничої програми шахти ім. Фрунзе ПАТ «ЄВРАЗ Суша Балка» у 2021-2023 роках, тис. т

Показник	Роки			Відх. 2022/2021 рр.		Відх. 2023/2022 рр.		Відх. 2023/2021 рр.	
	2021	2022	2023	Абс.,+-	Відн.,%	Абс.,+-	Відн.,%	Абс.,+-	Відн.,%
Видобуток сирової залізної руди, тис. т	959,0	788,9	841,8	-170,1	-17,74	52,9	6,71	-117,2	-12,22
Якість сирової залізної руди, %	57,46	59,03	58,79	1,57	-	-0,24	-	1,33	-
Видобуток товарної залізної руди, тис. т	885,1	745,5	769,5	-139,6	-15,77	24	3,22	-115,6	-13,06
Якість товарної залізної руди, %	58,65	60,08	60,26	1,43	-	0,18	-	1,61	-
Вміст вологи, %	3,57	3,65	3,47	0,08	-	-0,18	-	-0,1	-

Аналіз виробничих показників шахти ім. Фрунзе засвідчив, що динаміка видобутку сирової та товарної залізної руди мала хвилеподібний характер під впливом зовнішніх факторів. У 2022 році видобуток сирової руди скоротився на 170,1 тис. тонн (17,74%), а товарної – на 139,6 тис. тонн (15,77%) порівняно з 2021 роком, що пояснюється початком повномасштабної війни, порушенням логістики та енергетичними проблемами. У 2023 році розпочалося часткове відновлення: видобуток сирової руди зріс на 52,9 тис. тонн (6,71%), товарної – на 24 тис. тонн (3,22%). Однак до довоєнного 2021 року показники не повернулися: видобуток сирової руди залишався нижчим на 117,2 тис. тонн (12,22%), товарної – на 115,6 тис. тонн (13,06%). Разом з тим, якість руди покращилася: вміст заліза в сирій руді зріс з 57,46% у 2021 році до 59,03% у 2022 та 58,79% у 2023 (загальний приріст 1,33 в.п.), а в товарній – з 58,65% до 60,08% та 60,26% відповідно (приріст 1,61 в.п.). Вологість руди залишалася стабільною в межах 3,47–3,65%. Таким чином, шахта ім. Фрунзе, незважаючи на зменшення обсягів видобутку, змогла підвищити якість продукції, що частково компенсувало втрати та підтримало конкурентоспроможність на ринку.

З рис. 2.5 видно, що вартість товарної продукції зростає за три роки на 27489,19 тис. грн, або на 58,68%, що в умовах зниження видобутку є наслідком приросту витрат на видобуток руди.

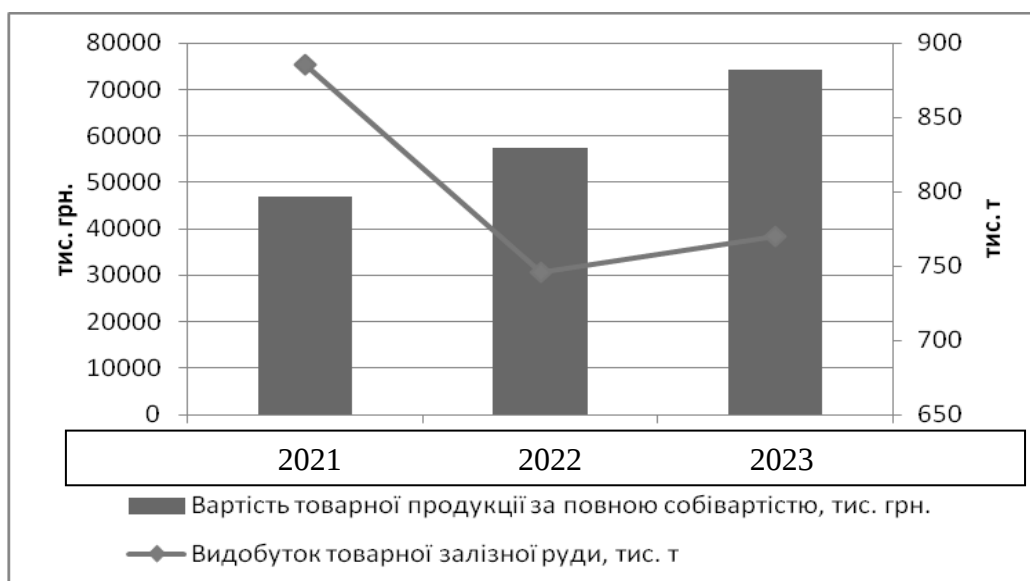


Рис. 2.5. Співвідношення обсягів видобутку руди та вартості товарної продукції шахти ім. Фрунзе ПрАТ «Суха Балка»

Динаміку структури основних засобів шахти ім. Фрунзе можна простежити у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка структури основних засобів шахти ім. Фрунзе ПрАТ «Суха Балка» у 2021-2023 рр., %

Вид ОЗ	Роки			Відх. 2022/2021 рр.	Відх. 2023/2022 рр.	Відх. 2023/2021 рр.
	2021	2022	2023			
1. Будинки, споруди, передавальні пристрої	64,72	47,44	51,07	-17,28	3,63	-13,65
2. Машини та обладнання	29,02	51,66	48,02	22,64	-3,65	18,99
3. Транспортні засоби	4,30	0,55	0,59	-3,75	0,04	-3,71
4. Інструменти, прилади, інвентар	1,14	0,20	0,19	-0,95	0,00	-0,95
5. Бібліотечні фонди	0,004	0,001	0,001	0,00	0,00	0,00
6. Малоцінні матеріальні активи	0,81	0,15	0,13	-0,66	-0,02	-0,68
Разом	100	100	100			

З табл. 2.7 видно, що найбільша частка приходить на будівлі і споруди: у 2021 р. їх частка склала 64,72%, у 2022 р. – 47,44%, у 2023 р. – 51,07%, але при цьому частка зменшується на 13,65%.

Частка машин та обладнання становить 29-52% та за три роки зростає на 18,99%.

Частка транспортних засобів знижується із 4,3% у 2021 році до 0,59% у 2023 році, тобто на 3,71%.

Частка бібліотечних фондів є найменшою та становить 0,01% у 2023 році, залишаючись у 2022-2023 роках стабільною.

Частка МШП шахти знижується із 0,81% у 2021 році до 0,13% у 2023 році, тобто на 0,68%.

Структура основних засобів шахти ім. Фрунзе цілком задовольняє галузевим тенденціям та вважається задовільною, а її зміни можна вважати позитивними.

Рівень зносу основних засобів шахти ім. Фрунзе наведено на рис. 2.7.

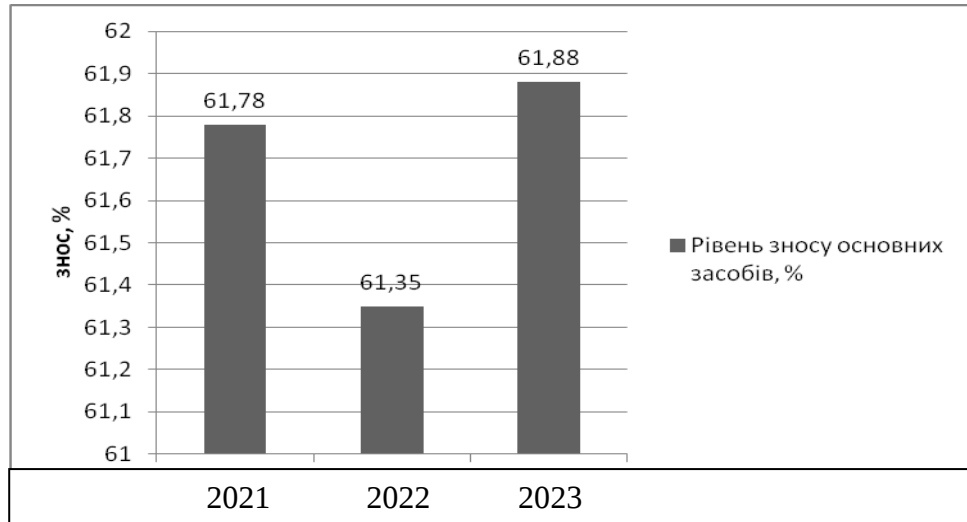


Рис. 2.7. Знос основних засобів шахти ім. Фрунзе у 2021-2023 роках

З рис. 2.7. видно, що показники зносу основних засобів шахти перевищують критичний рівень 50% у досліджуваному періоді. На кінець 2023 року знос становить 61,88%, тобто є високим та актуалізує питання їх оновлення на всіх ланках виробничого процесу.

Динаміка чисельності різних груп персоналу шахти ім. Фрунзе ПрАТ «Суша Балка» за 2021-2023 рр. узагальнена у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка чисельності персоналу шахти ім. Фрунзе ПрАТ «Суша

Балка» за 2021-2023 рр, чол.

Категорія персоналу	Роки			Відх. 2022/2021 рр.		Відх. 2023/2022 рр.		Відх. 2023/2021 рр.	
	2021	2022	2023	Абс.,+-	Відн.,%	Абс.,+-	Відн.,%	Абс.,+-	Відн.,%
Робітники	1484	1370	1066	-114	-7,68	-304	-22,19	-418	-28,17
КПФТС	335	309	243	-26	-7,76	-66	-21,36	-92	-27,46
Разом працівників	1819	1679	1309	-140	-7,70	-370	-22,04	-510	-28,04

Аналіз чисельності персоналу шахти ім. Фрунзе свідчить про стійку тенденцію до скорочення кадрового складу протягом досліджуваного періоду.

У 2022 році загальна кількість працівників зменшилася на 140 осіб (7,70%), зокрема робітників – на 114 осіб (7,68%), а керівників, професіоналів, фахівців та службовців (КПФТС) – на 26 осіб (7,76%). У 2023 році скорочення суттєво прискорилося: загальна чисельність впала ще на 370 осіб (22,04%), що у понад 2,5 раза більше, ніж у попередньому році. Робітників стало менше на 304 особи (22,19%), КПСС – на 66 осіб (21,36%). За два роки підприємство втратило 510 працівників, або 28,04% від штату 2021 року, причому частка робітників серед звільнених становила 82%, а КПФТС – 18%. Таке різке кадрове скорочення пояснюється наслідками повномасштабного вторгнення: мобілізацією частини персоналу до Збройних Сил України, вимушеною міграцією, а також загальною нестабільністю в гірничодобувній галузі. Скорочення чисельності, особливо серед робітників, створює загрозу для стабільного функціонування шахти, оскільки може призвести до недовиконання виробничих планів, збільшення навантаження на працівників, що залишилися, та зниження продуктивності праці, незважаючи на її фактичне зростання у вартісному виразі (за рахунок інфляційної складової).

Динаміка коштів на оплату праці персоналу шахти ім. Фрунзе ПрАТ «Суха Балка» та показників продуктивності праці наведена у табл. 2.9

Таблиця 2.9

**Динаміка коштів на оплату праці персоналу шахти ім. Фрунзе ПрАТ
«Суха Балка» за 2021-2023 рр.**

Показник	Роки			Відх. 2022/2021 рр.		Відх. 2023/2022 рр.		Відх. 2023/2021 рр.	
	2021	2022	2023	Абс.,+-	Відн.,%	Абс.,+-	Відн.,%	Абс.,+-	Відн.,%
Видобуток товарної руди, тис. т	885,1	745,5	769,5	-139,6	-15,77	24	3,22	-115,6	-13,06
Чисельність працівників, чол.	1819	1679	1309	-140	-7,70	-370	-22,04	-510	-28,04
Фонд оплати праці, тис. грн.	54013,33	46186,77	49525,75	-7826,56	-14,49	3338,98	7,23	-4487,58	-8,31
Середньомісячна заробітна плата, грн.	12474,50	12292,37	13152,90	-182,12	-7,36	860,52	37,54	678,40	27,42
Продуктивність праці, тис. т/чол.	0,49	0,44	0,59	-0,04	-8,75	0,14	32,40	0,10	20,81

Аналіз динаміки оплати праці на шахті ім. Фрунзе виявив неоднозначні тенденції, що відображають адаптацію підприємства до кризових умов. У 2022

році видобуток товарної руди скоротився на 15,77%, чисельність персоналу зменшилася на 7,70%, а фонд оплати праці впав на 14,49%. При цьому середньомісячна заробітна плата також знизилася на 7,36% (182,12 грн), склавши 12292,37 грн, а продуктивність праці впала на 8,75% (з 0,49 до 0,44 тис. т/чол). Це свідчить про кризове падіння ефективності виробництва пропорційно до зменшення обсягів.

У 2023 році картина змінилася: видобуток руди зріс на 3,22%, але чисельність персоналу продовжила скорочуватися більш ніж на 22%, що призвело до різкого зростання продуктивності праці на 32,40% (з 0,44 до 0,59 тис. т/чол). Фонд оплати праці збільшився на 7,23%, але залишився на 8,31% нижчим за рівень 2021 року. Водночас середньомісячна заробітна плата зросла на 37,54% (860,52 грн), досягнувши 13152,90 грн, що на 27,42% вище за показник 2021 року. Таке зростання заробітної плати при зменшенні фонду оплати пояснюється значним скороченням кількості працівників, особливо у 2023 році.

Таким чином, підприємству вдалося за рахунок оптимізації чисельності персоналу (сумарне скорочення на 28,04% за два роки) не лише частково компенсувати втрати обсягів виробництва, але й суттєво підвищити середню заробітну плату та продуктивність праці. Однак таке різке кадрове скорочення створює ризики для подальшої стабільної роботи, оскільки подальше зменшення персоналу може призвести до фізичної неможливості підтримувати видобуток навіть на поточному рівні. Позитивним є те, що заробітна плата працівників, які залишилися, зросла, що може слугувати фактором утримання кваліфікованих кадрів в умовах дефіциту робочої сили.

Проведений аналіз техніко-економічних показників діяльності шахти ім. Фрунзе ПрАТ «Суха Балка» за 2021–2023 роки дозволяє зробити такі узагальнення. Шахта є одним із ключових видобувних підрозділів підприємства, її частка у загальному видобутку коливається в межах 32–44%, що підтверджує її стратегічне значення для діяльності всього товариства. Виробнича програма шахти зазнала суттєвого впливу воєнних подій: у 2022

році видобуток сирової руди скоротився на 17,74%, товарної – на 15,77%, однак у 2023 році розпочалося часткове відновлення (приріст сирової руди на 6,71%, товарної – на 3,22%). Позитивною тенденцією є підвищення якості продукції – вміст заліза в товарній руді зріс з 58,65% у 2021 році до 60,26% у 2023 році. Водночас виробнича собівартість однієї тонни руди зросла на 82,52% (з 52,93 до 96,60 грн/т), що зумовлено подорожчанням допоміжних матеріалів, енергоносіїв, утримання обладнання та загальновиробничих витрат.

Шахта має значні геологічні запаси (підготовлені запаси перевищують норму в 1,5–2,3 раза), однак запаси, готові до безпосереднього видобутку, є нижчими за нормативні (79,55% у 2023 році), що обмежує можливості маневрування якістю руди. Виконання плану за вмістом заліза в сирій руді у 2021–2022 роках перевиконувалося, у 2023 році спостерігалось недовиконання на 0,2%, тоді як за товарною рудою план виконувався стабільно. Структура основних засобів є задовільною: найбільшу частку займають будівлі та споруди (51–65%) та машини й обладнання (29–52%), причому частка останніх зросла на 18,99% за три роки, що є позитивним зрушенням. Однак рівень зносу основних засобів перевищує критичну позначку в 50% і на кінець 2023 року становить 61,88%, що актуалізує необхідність технічного переоснащення.

Кадрова ситуація характеризується стійким скороченням персоналу: загальна чисельність працівників зменшилася на 28,04% за два роки (на 510 осіб), причому найбільші втрати (82% від звільнених) припадають на робітничі професії. Це створює загрози для стабільної роботи, оскільки підтримання видобутку на досягнутому рівні стає дедалі складнішим. Фонд оплати праці скоротився на 8,31%, однак середньомісячна заробітна плата зросла на 27,42% (до 13152,90 грн) за рахунок значного зменшення кількості працівників. Продуктивність праці у 2023 році зросла на 32,40% порівняно з 2022 роком, але залишилася на 20,81% вищою за рівень 2021 року (0,59 тис. т/чол проти 0,49 тис. т/чол). Це свідчить про те, що шахті вдалося частково компенсувати втрату кадрів інтенсифікацією праці тих, хто залишився.

Таким чином, шахта ім. Фрунзе, незважаючи на значні втрати обсягів виробництва, зростання собівартості та кадрові проблеми, змогла зберегти виробничий потенціал, підвищити якість руди та продуктивність праці. Однак високий знос основних засобів, дефіцит готових до видобутку запасів та подальше скорочення персоналу потребують негайного впровадження заходів з технічної модернізації, оновлення обладнання, залучення та утримання кваліфікованих кадрів. Перспективи розвитку шахти пов'язані з реалізацією інвестиційних проектів (будівництво сонячної електростанції, впровадження самохідної техніки, підготовка нових видобувних блоків), які дозволять знизити залежність від зовнішніх факторів та підвищити ефективність виробництва.

2.3. Аналіз рівня організаційного розвитку шахти ім. Фрунзе ПрАТ «Суха Балка»

Для аналізу організаційного розвитку шахти ім. Фрунзе ПАТ «ЄВРАЗ Суха Балка» перш за все необхідно дослідити організаційну структуру даного підрозділу.

Шахту очолює начальник шахти. Вертикальний аналіз організаційної структури управління шахти показує, що у підпорядкуванні у начальника шахти знаходиться:

- головний інженер, який керує маркшейдером і геологом шахти, а також має п'ять заступників з виробництва, головним енергетиком та головним механіком;
- заступник шахти з охорони праці;
- гірничий нормувальник.

Загальна організаційна структура шахти ім. Фрунзе ПрАТ «Суха Балка» побудована за лінійно - функціональним типом, тобто кожен функціональний напрямок діяльності шахти має власного керівника (менеджера), який спеціалізується на виконанні окремих видів управлінської діяльності

(виробництво, обслуговування техніки, обслуговування виробництва, організація праці, охорона праці). Недоліком такої побудови організаційної структури на шахті ім. Фрунзе є відсутність інформаційного середовища, нечітка відповідальність за функціонування всього виробничого комплексу, слабка координація між усіма функціональними ланками.

Для аналізу організаційної структури шахти в роботі буде використано методику експертних оцінок.

Результати експертного оцінювання ефективності організаційної структури шахти ім. Фрунзе ПрАТ «Суха Балка» наведено у табл. 2.10.

Для оцінки ефективності організаційної структури управління шахти ім. Фрунзе ПАТ «ЄВРАЗ Суха Балка» пропонується використати модель:

$$E_{\text{ОСУ}} = 0,2X_1 + 0,13X_2 + 0,15X_3 + 0,2X_4 + 0,12X_5 + 0,2X_6 \quad (2.1)$$

У моделі (2.1) вагові коефіцієнти визначені експертним шляхом при градації вагомості оціночних показників для ефективності функціонування апарату управління комбінату.

Таблиця 2.10

**Експертне оцінювання ефективності організаційної структури шахти
ім. Фрунзе ПАТ «ЄВРАЗ Суха Балка»**

Показник	Номер експерта					Середньозважена оцінка
	1	2	3	4	5	
1. Організація взаємодії персоналу лінійно-функціональних ієрархічних рівнів (X_1)	4	3	4	4	3	3,6
2. Урахування загальноекономічних тенденцій у діючому процесі управління (X_2)	5	4	5	4	5	4,6
3. Наявність кадрового управлінського потенціалу (X_3)	4	5	4	4	4	4,2
4. Якість процесу прийняття рішень (X_4)	4	4	3	3	3	3,4
5. Якість організаційної культури (X_5)	4	4	5	4	4	4,2
6. Якість організаційних комунікацій (X_6)	3	4	4	4	4	3,8
Загальна середньозважена оцінка	4,00	4,00	4,17	3,83	3,83	3,97

З табл. 2.10 видно, що найбільш розвиненою складовою організаційної структури управління шахти ім. Фрунзе ПАТ «ЄВРАЗ Суха Балка» є

урахування загальнооекономічних тенденцій у діючому процесі управління (4,6 балів), а найменш розвиненою – якість процесу прийняття рішень (3,4 балів).

Оцінювання ефективності організаційної структури управління шахти за середньозваженою оцінкою експертів показало, що вона має рівень, вище середнього – 3,97 балів, що є доволі високим показником для промислового підприємства.

Згідно рівняння (2.1), ефективність організаційної структури управління шахти ім. Фрунзе ПАТ «ЄВРАЗ Суха Балка» становить:

$$0,2*3,6 + 0,13*3,8 + 0,15*4,8 + 0,2*3,4 + 0,12*2,6 + 0,2*4,2 = 3,77 \text{ балів}$$

З отриманої оцінки видно, що ефективність організаційної структури управління шахти ім. Фрунзе ПАТ «Суха Балка» згідно аналітичної моделі отримала оцінку 3,77 балів при максимальному значенні 5 балів, що доводить необхідність її підвищення за рахунок організаційного розвитку шахти.

На наступному етапі аналізу рівня організаційного розвитку шахти буде визначено показник організаційного рівня виробництва, для чого необхідно дослідити динаміку показників організаційного рівня за даними табл. 2.11.

З табл. 2.11 видно, що рівень коефіцієнту спеціалізації робочих місць шахти ім. Фрунзе за 2021-2023 роки зростає на 0,61%, тобто кількість виготовленої на спеціалізованих робочих місцях продукції збільшується на шахті із 98,8% до 99,4%, що пов'язане із впровадженням нового обладнання для прохідницьких робіт та транспортування породи.

Таблиця 2.11

**Динаміка показників організаційного рівня шахти ім. Фрунзе ПАТ
«Суха Балка»**

Показник організаційного рівня	роки			Відх. 2022/2021рр.		Відх. 2023/2022 рр.		Відх. 2023/2021 рр.	
	2021	2022	2023	Абс., +/-	Відн., %	Абс., +/-	Відн., %	Абс., +/-	Відн., %
Рівень спеціалізації робочих місць	0,988	0,991	0,994	0,003	0,30	0,001	0,30	0,006	0,61
Рівень кооперування праці	0,177	0,179	0,176	0,002	1,13	0,001	-1,68	-0,001	-0,56
Питома вага робочих основних професій	0,8154	0,8177	0,8152	0,002	-	0,002	-	-0,0002	-
Коефіцієнт	0,165	0,21	0,181	0,045	27,27	-0,03	-13,81	0,016	9,70

плинності кадрів									
Коефіцієнт ритмічності	0,935	0,931	0,931	-0,004	-0,43	0,00	0,00	-0,004	-0,43
Коефіцієнт безперервності технологічних процесів	0,791	0,8	0,786	0,009	1,14	-0,01	-1,75	-0,005	-0,63
Коефіцієнт паралельності виробничих процесів	0,978	0,988	0,99	0,010	1,02	0,001	0,20	0,012	1,23

Показник кооперування праці за три роки знижується на 0,56%, тобто знижується частка продукції інших підрозділів у виробничому циклі кожної виробничої ланки із 17,77 до 17,6%. Зниження коефіцієнту кооперування є позитивним, оскільки така тенденція призводить до зниження залежності виробничого процесу на кожному з етапів виробничого циклу від сторонніх постачальників ресурсів. Також, зростання кооперації полегшує управління виробничим процесом на підприємстві та є ознакою раціоналізації.

Як було попередньо визначено, частка робочих основних професій у персоналі шахти знижується за три роки на 0,02%, що є негативною тенденцією. Значення коефіцієнту плинності кадрів в умовах шахти ім. Фрунзе ПрАТ «Суша Балка» за 2021-2023 роки зростає на 9,7%, що вказує на нестабільність персоналу, та є ознакою незадовільної організації роботи з підбору персоналу комбінату. Взагалі, аналіз показників, які характеризують кадрову складову організаційного розвитку доводить необхідність удосконалення кадрової політики шахти.

Динаміка коефіцієнту безперервності виробничого процесу за три роки є від'ємною, оскільки значення коефіцієнту знижується на 0,63%. Така зміна є наслідком зростання тривалості виробничого процесу через збільшення простоїв обладнання.

Значення коефіцієнту паралельності виробничих процесів зростає із 0,978 у 2021 році до 0,99 у 2023 році, або на 1,23%, що є позитивним та показує, що збільшується тривалість технологічних процесів, які виконуються у виробничому процесі шахти одночасно.

Інтегральний показник організаційного рівня шахти ім. Фрунзе ПрАТ «Суха Балка» буде розраховано за даними табл. 2.12 та із використанням моделі (2.2), яка інтерпретована до умов діяльності підрозділу підприємства з видобутку корисних копалин та має вид:

$$K_{TP} = \sum K_{CT} \times \frac{K_{ЗР}}{K_{НЗ}} \quad (2.2)$$

де, K_{TP} – коефіцієнт організаційного рівня шахти рівня;

K_{CT} – структурний коефіцієнт;

$K_{ЗР}$ – розрахункові значення показників організаційного рівня шахти по роках;

$K_{НЗ}$ – нормативні значення показників організаційного рівня шахти.

Таблиця 2.12

**Показники організаційного рівня виробництва шахти ім. Фрунзе
ПАТ «ЄВРАЗ Суха Балка»**

Показник	Структурний коефіцієнт.	Нормативне значення	Значення по рокам		
			2021	2022	2023
Рівень спеціалізації робочих місць	0,2	0,9	0,988	0,991	0,994
Рівень кооперування праці	0,2	0,25	0,177	0,179	0,176
Питома вага робочих основних професій	0,15	0,9	0,8154	0,8177	0,8152
Плинність кадрів	0,2	0,08	0,165	0,21	0,181
Коефіцієнт ритмічності	0,1	1	0,935	0,931	0,931
Коефіцієнт безперервності технологічних процесів	0,1	1	0,791	0,8	0,786
Коефіцієнт паралельності виробничих процесів	0,05	1	0,978	0,988	0,99
Інтегральний коефіцієнт організаційного рівня			1,13	1,25	1,17

Значення за роками:

2021 рік:

$$0,2 \cdot (0,988/0,9) + 0,2 \cdot (0,177/0,25) + 0,15 \cdot (0,8154/0,9) + 0,2 \cdot (0,165/0,08) + 0,1 \cdot (0,935/1) + 0,1 \cdot (0,791/1) + 0,05 \cdot (0,978/1) = 1,13;$$

2022 рік:

$$0,2 \cdot (0,991/0,9) + 0,2 \cdot (0,1797/0,25) + 0,15 \cdot (0,8177/0,9) + 0,2 \cdot (0,21/0,08) +$$

$$+0,1*(0,931/1)+0,1*(0,80/1)+0,05*(0,988/1) = 1,25;$$

2023 рік:

$$0,2*(0,994/0,9)+0,2*(0,176/0,25)+0,15*(0,8152/0,9)+0,2*(0,181/0,08)+$$

$$+0,1*(0,931/1)+0,1*(0,786/1)+0,05*(0,99/1) = 1,17.$$

З отриманих розрахунків видно, що за три роки організаційний рівень шахти не є стабільним: із коефіцієнту 1,13 у 2021 році він зростає до 1,17 у 2023 році, але при цьому, у 2023 році втрачена тенденція росту показника до рівня 2022 року – 1,25. Нестабільність коефіцієнту організаційного рівня є ознакою кризи організаційного управління у підрозділі. Для виявлення причин її виникнення далі у дипломній роботі буде досліджено ключові показники організаційного рівня: ефективність управління, ефективність використання робочого часу обладнання та показники ефективності використання уречевленої праці людей.

Показники ефективності організації управління шахтою можна дослідити за даними табл. 2.13.

Таблиця 2.13

**Динаміка показників ефективності організації управління шахти ім.
Фрунзе ПАТ «ЄВРАЗ Суха Балка» за 2008 – 2022 рр.**

Показник	Роки			Відх. 2022/2021 рр.		Відх. 2023/2022 рр.		Відх. 2023/2021 рр.	
	2021	2022	2023	Абс., +-	Відн., %	Абс., +-	Відн., %	Абс., +-	Відн., %
Витрати на управління, тис. грн.	5525,40	9907,77	10688,48	4382,36	79,31	780,72	7,88	5163,08	93,44
Ефективність управління, т/грн.	0,16	0,08	0,07	-0,08	-53,03	0,00	-4,32	-0,09	-55,06
Відношення загального результату виробництва до чисельності працівників апарату управління, т/чол.	2,64	2,41	3,17	-0,23	-8,69	0,75	31,25	0,52	19,85
Зайнятість персоналу в апараті управління, коеф	0,1842	0,1840	0,1856	-0,0002	-0,07	0,0016	0,87	0,0014	0,80
Ефективність праці	139,84	185,80	305,90	45,97	32,87	120,10	64,64	166,07	118,76

в системі управління, тис. грн./чол.									
Економічність праці в системі управління, грн./грн.	0,249	0,231	0,214	-0,02	-7,23	-0,02	-7,36	-0,04	-14,06
Рівень централізації виробництва, коеф.	0,889	0,874	0,908	-0,02	-1,69	0,03	3,89	0,02	2,14

З табл. 2.13 видно, що витрати на управління в умовах шахти ім. Фрунзе, які складаються із заробітної плати управлінців та рівня загальновиробничих витрат за 2021-2023 роки збільшуються на 93,44. Такі зміни показника є негативними, та пов'язані із підвищенням оплати праці управлінців та зростанням вартості витрат на утримання апарату управління через підвищення цін на матеріали та послуги.

Значення показника ефективності управління, розрахованого за показником обсягу видобутку руди, який припадає на 1 грн. витрат на управління за три роки знижується на 55,06%, що в основному є наслідком стрімкого падіння даного показника у 2021 році. Негативна зміна в першу чергу пов'язана із зростанням витрат на управління шахтою. Відношення загального результату виробництва до чисельності працівників апарату управління за 2008-2022 роки зростає 19,85%, що є наслідком зменшення чисельності даної категорії персоналу при зростанні витрат на управління.

Однією з причин негативної зміни показників ефективності управління шахти є збільшення показника зайнятості персоналу у апараті управління за 2008-2022 роки на 0,8% та скорочення на 14,06% показника економічності праці апарату управління. Така тенденція пов'язана в першу чергу із тим, що темпи зростання витрат на утримання апарату управління шахти перевищують темпи зростання вартості товарної продукції, а тому вважатися позитивною не може.

Отже, значення коефіцієнтів ефективності організації управління шахти ім. Фрунзе ПрАТ «Суха Балка» показало наявність негативних тенденцій у

показниках витратності апарату управління та у показниках продуктивності управління, що в основному пов'язане із негативною кадровою політикою на шахті.

2.4. Оцінка якісних складових та адаптивності організаційного розвитку шахти

Для повноти аналітичного дослідження, окрім традиційних показників ефективності організаційної структури, виробничої програми та використання ресурсів, необхідно оцінити рівень цифрової зрілості та інформаційного забезпечення управління шахти. Це зумовлено тим, що сучасний організаційний розвиток неможливий без впровадження цифрових технологій, які забезпечують прозорість, швидкість прийняття рішень, зниження витрат та підвищення безпеки праці. Згідно з виробничою структурою ПрАТ «Суха Балка», на підприємстві функціонує інформаційно-обчислювальний центр, який, однак, здебільшого виконує облікові та статистичні функції, залишаючись радше локальним підрозділом, ніж стратегічним драйвером цифрової трансформації.

1. Оцінка використання сучасних інформаційних систем (ERP, ЕДО)

Для оцінки інформаційного забезпечення управління шахти ім. Фрунзе було проаналізовано наявність та рівень впровадження ключових систем.

Таблиця 2.14

Аналіз наявності та ефективності використання корпоративних інформаційних систем на шахті ім. Фрунзе ПрАТ «Суха Балка» у 2021–2023 роках

Показник	Рівень впровадження / характеристика
Наявність ERP-системи	Часткова автоматизація окремих бізнес-процесів (облік, склад, кадри); відсутність повноцінної інтегрованої ERP-системи (SAP/Oracle/1C:ERP)
Електронний документообіг (ЕДО)	Фрагментарний, лише окремі види документів (наряди, частина внутрішніх звітів)
Автоматизація виробничого планування	Часткова (MS Excel, спеціалізовані програми для маркшейдерських і геологічних розрахунків)

Автоматизація обліку витрат та ресурсів	Часткова (облік ТМЦ, заробітної плати, палива, електроенергії) в окремих системах без інтеграції
Моніторинг обладнання в реальному часі (SCADA/IoT)	Обмежений, переважно на критичному обладнанні (підйомні машини, вентилятори)
Система управління персоналом (HRIS)	Присутня базова, переважно облікова (табелі, кадровий облік)

Джерело: узагальнено за власними дослідженнями.

Як видно з даних таблиці, на шахті відсутня єдина інтегрована ERP-система (Enterprise Resource Planning), яка б пов'язувала всі бізнес-процеси. Так, хоча в корпоративному звіті групи ЄВРАЗ згадується про «універсальну автоматизовану ERP-систему та стандартизацію процесів» у масштабах групи, на рівні окремої шахти (як частини Дніпровського дивізіону) ця система впроваджена не повністю або використовується лише для обмеженого кола завдань. Натомість облік та планування ведуться в різномірних програмних продуктах з переважанням ручного перенесення даних та використання MS Excel, що призводить до втрат часу, дублювання функцій та підвищує ризик помилок. Фактичне застосування сучасних технологій, таких як корпоративні системи SAP, інтегровані платформи 1С, автоматизовані системи управління (АСУ) виробництвом залишається на низькому рівні, що свідчить про невикористаний потенціал для підвищення ефективності.

Ще одним критичним недоліком є фрагментарний характер використання електронного документообігу (ЕДО). Велика частина документації (маркшейдерські журнали, акти виконаних робіт, накладні на переміщення обладнання) ведеться на паперових носіях, що значно уповільнює процеси, створює ризики втрати інформації та ускладнює оперативний контроль.

2. Аналіз автоматизації планування та обліку виробництва

Одним з ключових напрямків підвищення організаційного рівня гірничодобувного підприємства є автоматизація процесів планування та контролю за виробництвом. На шахті ім. Фрунзе автоматизація цих процесів знаходиться на незадовільному рівні. Планування видобутку, підготовка нових блоків та завантаження обладнання здійснюються з використанням застарілих

методів та інструментів, зокрема табличних процесорів, що не дозволяє оперативно враховувати зміну гірничо-геологічних умов, стан обладнання чи інші фактори, які впливають на виробничий процес. Як наслідок, це призводить до неритмічності роботи та зниження загальної ефективності, що підтверджується попередніми розрахунками коефіцієнта ритмічності (0,931) та плинності кадрів (0,181).

3. Оцінка цифрової компетентності персоналу

Цифрова компетентність персоналу є критично важливим елементом впровадження будь-яких ІТ-рішень та підвищення продуктивності праці. Для оцінки цього показника у контексті діяльності шахти ім. Фрунзе було проаналізовано рівень володіння сучасними цифровими інструментами, готовність до навчання та сприйняття змін.

Таблиця 2.15

Рівень цифрової компетентності різних категорій персоналу шахти (експертна оцінка)

Категорія персоналу	Оцінка рівня цифрової компетентності, бали (0 – мін, 5 – макс)	Характеристика
Керівники вищої ланки	3,2	Достатнє розуміння важливості цифровізації, але недостатнє володіння сучасними інструментами аналізу даних
Керівники середньої ланки	2,8	Базові знання; впровадження нових ІТ-рішень часто сприймається як додаткове навантаження
Фахівці (маркшейдери, технологи, бухгалтери)	3,1	Хороший рівень володіння спеціалізованим ПЗ; обмежені навички роботи з великими масивами даних
Робітники основних професій	1,5	Переважно низький рівень; робота з комп'ютерною технікою не є типовою

Джерело: узагальнено за власними дослідженнями.

Для об'єктивної оцінки рівня цифрової трансформації шахти ім. Фрунзе використано методику оцінки цифрової зрілості для виробничих підприємств, рекомендовану Міністерством цифрової трансформації України. Комплексна оцінка проводилася за наступними напрямками: (1) стратегія та лідерство; (2) клієнтський досвід (внутрішні споживачі); (3) операційна діяльність та ланцюги

постачання; (4) управління даними та аналітика; (5) персонал та цифрова культура; (6) технології та безпека.

За результатами оцінювання, набрана кількість балів (за 100-бальною шкалою) становить 28 балів, що відповідає початковому (стартовому) рівню цифрової зрілості (0–30 балів за методикою) — цифрові технології використовуються фрагментарно, більшість процесів залишаються паперовими або напіваавтоматизованими. Це значно обмежує можливості для підвищення продуктивності та адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

Поглиблений аналіз виявив, що єдиною сучасною автоматизованою системою, яка впроваджується у 2025 році на шахті ім. Фрунзе, є АСУ ТП «Бурова установка» — це пілотний проєкт, який передбачає комп'ютеризацію та автоматизації роботи бурової установки з метою моніторингу параметрів буріння у реальному часі. Всі інші аспекти управління шахтою (планування видобутку, облік ТМЦ, кадровий облік) ведуться в розрізнених та застарілих інформаційних системах. Це підтверджує той факт, що забезпеченість сучасним програмним забезпеченням є недостатньою. Хоча в структурі підприємства є інформаційно-обчислювальний центр, його роль здебільшого зводиться до технічної підтримки роботи локальних комп'ютерних мереж та облікового програмного забезпечення, а не до стратегічного впровадження інноваційних цифрових рішень. Таким чином, підрозділ має суттєві резерви для підвищення організаційного рівня за рахунок впровадження ERP-систем, електронного документообігу, автоматизації виробничого планування та підвищення цифрової компетентності персоналу, що повинно стати окремим напрямком подальшого організаційного розвитку шахти.

Важливим аспектом організаційного розвитку будь-якого підприємства, особливо в умовах турбулентного зовнішнього середовища, є стан корпоративної культури та соціально-психологічного клімату в колективі. На відміну від формальних показників (структура, чисельність, витрати), ці характеристики безпосередньо впливають на рівень залученості персоналу, готовність до змін та здатність адаптуватися до нових викликів. Для

діагностики корпоративної культури шахти ім. Фрунзе було проведено анонімне анкетування працівників (охоплено 15% загальної чисельності персоналу, вибірка репрезентативна за категоріями та віком). Опитування проводилося за розробленою автором анкетою, що включала блоки: оцінка стилю управління, комунікацій, рівня довіри, залученості, ставлення до змін та сприйняття підтримки у воєнний час.

Таблиця 2.16

Результати анкетування стану корпоративної культури та соціально-психологічного клімату

Показник	Середня оцінка (0–5 балів)	Характеристика / коментар
Стиль управління (керівництво)	3,2	Переважно авторитарно-директивний; низька делегація повноважень
Рівень довіри до керівництва	2,7	Знизився у 2023 р. через часті кадрові зміни та невизначеність
Внутрішні комунікації	2,9	Інформація поширюється повільно, переважно через накази; зворотний зв'язок слабкий
Залученість персоналу	3,1	Середній рівень; найвищий у робітників основних професій, найнижчий – у КПФТС
Готовність до змін	2,4	Високий рівень опору, переважає «захисна» реакція, очікування погіршення умов
Рівень стресу / тривожності (воєнний час)	4,2	Значне зростання через війну, мобілізацію колег, енергетичні обмеження
Відчуття підтримки з боку керівництва	2,5	Переважно формальна підтримка; не вистачає психологічної допомоги
Ідентифікація з шахтою (відчуття причетності)	3,8	Відносно високе, особливо серед ветеранів та династій гірників

Джерело: узагальнено за результатами власного анкетування.

Отримані дані свідчать про наявність суттєвих проблем у соціально-психологічному кліматі. Особливо тривожними є низький рівень готовності до змін (2,4 бали) та високий рівень стресу (4,2 бали), що пояснюється воєнним часом, мобілізацією значної частини персоналу, погіршенням умов праці та нестабільністю. Це підтверджується й раніше виявленим зростанням коефіцієнта плинності кадрів на шахті (+9,7% за три роки). Низький рівень довіри до керівництва (2,7 бали) та відчуття підтримки (2,5 бали) створюють

ризика поширення чуток, зниження трудової дисципліни та зростання апатії серед персоналу.

Важливим позитивним фактором є відносно високий рівень ідентифікації з шахтою (3,8 бали) серед працівників з великим стажем та членів трудових династій, що свідчить про збереження традицій та корпоративного духу. Однак цей потенціал не використовується через неефективну комунікаційну політику та недостатню увагу до нематеріальної мотивації.

Для глибшого розуміння типу організаційної культури, що склався на шахті, використано модель *Competing Values Framework* (К. Камерон, Р. Куїнн). Опитування проводилося серед керівників середньої ланки та лінійних керівників (20 респондентів). Оцінка проводилася за шістьма критеріями: загальні характеристики організації, стиль лідерства, управління персоналом, стратегічні цілі, критерії успіху, організаційні зв'язки.

Таблиця 2.17

Профіль корпоративної культури шахти ім. Фрунзе (середньозважені бали за шкалою 0–100)

Тип культури	Поточний стан (2023)	Бажаний стан (ціль)
Кланова (дружнє робоче місце, наставництво, традиції)	38	35
Адхократична (інновації, ризик, динамізм)	12	28
Ієрархічна (формальні правила, контроль, стабільність)	42	30
Ринкова (результат, конкуренція, досягнення цілей)	8	7

Джерело: розраховано за результатами власного анкетування.

Як видно з профілю, на шахті домінує ієрархічний тип культури (42 бали), що проявляється у жорсткому дотриманні інструкцій, формальних процедурах, вертикальних комунікаціях та високому ступені централізації влади. Значною є також частка кланової культури (38 балів), що базується на традиціях, взаємодопомозі, повазі до старших поколінь та ветеранів. Це є характерним для старих гірничодобувних підприємств. Дуже низькою є частка адхократичної культури (12 балів) – інновації, експерименти та гнучкість не заохочуються. Ринкова культура (8 балів) практично відсутня, що

свідчить про слабку орієнтацію на досягнення конкретних ринкових результатів та конкурентоспроможність у порівнянні з іншими підприємствами.

Такий профіль культури має як сильні, так і слабкі сторони. З одного боку, ієрархічна культура забезпечує передбачуваність, дисципліну та формальний порядок, що важливо для безпеки гірничих робіт. Кланова складова підтримує лояльність та стабільність кадрів. З іншого боку, ігнорування адхократичних та ринкових цінностей призводить до інертності, опору змінам та втрати конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі. Бажаний профіль (цільовий) пропонує зменшити частку ієрархічної культури (до 30 балів) за рахунок розвитку адхократичної (до 28 балів), що дозволить підвищити адаптивність підрозділу до змін зовнішнього середовища, особливо в умовах війни та післявоєнної відбудови.

Важливо окремо розглянути зміни, що відбулися у 2022–2023 роках під безпосереднім впливом повномасштабної війни. Додаткові питання анкети стосувалися змін у сприйнятті роботи, тривожності, взаємодопомоги та сприйняття заходів безпеки.

Таблиця 2.18

Зміни соціально-психологічного клімату шахти під впливом воєнних факторів (частка респондентів, %)

Фактор	Значно погіршився	Дещо погіршився	Не змінився	Покращився
Загальний психологічний стан	62	28	8	2
Взаємодопомога в колективі	8	15	42	35
Довіра до керівництва	31	34	28	7
Виконавча дисципліна	12	23	48	17
Турбота про безпеку праці	5	10	35	50

Джерело: узагальнено за результатами власного анкетування.

Результати засвідчують, що найбільше постраждав психологічний стан працівників (90% відчували погіршення). Водночас помітно зросла взаємодопомога в колективі (35% відзначили покращення) та турбота про безпеку праці (50% відзначили покращення), що є адаптивною реакцією на загрози. Довіра до керівництва суттєво знизилася (65% відзначили погіршення), що є тривожним сигналом. Виконавча дисципліна дещо знизилася, але не

критично. Ці дані пояснюють, чому підприємство, незважаючи на кадрове скорочення, змогло частково відновити видобуток у 2023 році – спрацював фактор внутрішньої солідарності, однак потенціал цього ресурсу не безмежний.

Узагальнюючи аналіз корпоративної культури та соціально-психологічного клімату, можна зробити такі висновки. На шахті ім. Фрунзе переважає змішаний ієрархічно-клановий тип культури, що забезпечує стабільність та дисципліну, але не сприяє інноваціям та гнучкості. Воєнні події призвели до значного погіршення психологічного стану працівників, зниження довіри до керівництва, але водночас активізували взаємодопомогу та увагу до безпеки. Готовність до змін є низькою, що створює перешкоди для реалізації інвестиційних проектів та організаційних перетворень. Для підвищення рівня організаційного розвитку шахти необхідним є цілеспрямований розвиток комунікацій, підвищення довіри до керівництва, зниження рівня стресу через програми психологічної підтримки та поступова трансформація корпоративної культури у бік більшої адхократичності без втрати позитивних аспектів клановості.

На основі узагальнення результатів аналізу техніко-економічних показників, організаційної структури, цифрової зрілості, кадрових процесів, системи мотивації та адаптивності до зовнішніх змін проведемо SWOT-аналіз організаційного розвитку шахти ім. Фрунзе. Це дозволить систематизувати виявлені проблеми та окреслити стратегічні напрями подальшого розвитку.

Таблиця 2.19

Матриця SWOT-аналізу організаційного розвитку шахти ім. Фрунзе

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Високий вміст заліза в руді (до 60,26%), що забезпечує конкурентні переваги	1. Високий рівень зносу основних засобів (61,88%) та зростання аварійних простоїв
2. Значні геологічні запаси (перевищення норми підготовлених запасів у 1,5-2,3 рази)	2. Постійне скорочення чисельності персоналу (на 28,04% за 2021-2023 рр.)
3. Відносно високий коефіцієнт використання обладнання (0,965)	3. Висока плинність кадрів (зростання на 9,7%) та дефіцит робітників основних

		професій
	4. Зростання рівня спеціалізації робочих місць (до 0,994)	4. Низький рівень цифрової зрілості (28 балів зі 100, стартовий рівень)
	5. Досвідчений менеджмент та лояльність ветеранів (ідентифікація з шахтою 3,8 бали)	5. Домінування ієрархічної культури (42 бали), низька інноваційність (адхократія 12 балів)
	6. Наявність власного інформаційно-обчислювального центру (потенціал)	6. Зростання витрат на управління (+93,44%) та собівартості 1 т руди (+82,52%)
	7. Оперативна адаптація логістики та безпекових процедур у 2022-2023 рр.	7. Відсутність інтегрованої ERP-системи та електронного документообігу
		8. Незадовільна система мотивації (низькі оцінки навчання, кар'єри, психопідтримки)
		9. Нестабільність інтегрального коефіцієнта організаційного рівня (1,13 → 1,17)
Можливості (Opportunities)	Стратегія «Сильні сторони + Можливості» (SO)	Стратегія «Слабкі сторони + Можливості» (WO)
1. Реалізація проекту СЕС (2 МВт) для енергетичної автономії	Використання високої якості руди для закріплення на європейських ринках (S1+O3)	Впровадження ERP та автоматизація обліку для зниження витрат на управління (W2+W7+O4)
2. Впровадження самохідної техніки для підвищення продуктивності та безпеки	Інвестування частини прибутку від експорту в оновлення найбільш зношеного обладнання (S1+O2)	Використання проекту СЕС для зниження собівартості (W6+O1)
3. Розширення експортних ринків (ЄС, Азія)	Залучення інвестицій під гарантії довгострокових контрактів з європейськими МК (S2+O3)	Створення програм психологічної підтримки та навчання для зниження плинності (W1+W5+O5)
4. Цифровізація виробничих та управлінських процесів	Підвищення ефективності використання обладнання через автоматизацію планування (S3+O4)	Розвиток адхократичної культури через залучення персоналу до цифрових проєктів (W5+O4)
5. Відновлення внутрішнього попиту після завершення війни		
Загрози (Threats)	Стратегія «Сильні сторони + Загрози» (ST)	Стратегія «Слабкі сторони + Загрози» (WT)
1. Подальше зниження світових цін на залізну руду (прогноз \$90/т у 2026 р.)	Диверсифікація ринків збуту на країни з нижчою волатильністю цін (S1+T1)	Пріоритетна заміна критичного обладнання для запобігання аварійним простоям (W1+T3)

2. Скорочення експорту руди з України (прогноз -5% у 2026 р.)	Зниження собівартості через підвищення продуктивності праці (S3+T1)	Розробка та впровадження антикризового HR-бренду для залучення молоді (W2+W3+T4)
3. Енергетичні обмеження та атаки на енергосистему	Використання СЕС як конкурентної переваги перед іншими шахтами (S1+O1+T3)	Поетапна цифровізація найбільш критичних процесів (облік, планування) мінімальним бюджетом (W7+T1)
4. Подальша мобілізація та дефіцит кваліфікованих кадрів	Поширення програм наставництва та дуальної освіти для збереження традицій (S5+T4)	Впровадження KPI-орієнтованої системи оплати праці (W8+T4)
5. Інституційний тиск та адміністративні бар'єри		

Джерело: узагальнено автором за результатами аналізу.

Ключові висновки SWOT-аналізу:

1. Сильні сторони шахти пов'язані насамперед із якістю ресурсної бази та виробничим потенціалом, що створює фундамент для довгострокового розвитку. Однак ці переваги нівелюються зростаючими витратами та кадровими проблемами.

2. Слабкі сторони є системними та взаємопов'язаними: зношеність обладнання → зростання простоїв → зниження видобутку → зростання собівартості; дефіцит кадрів + низька мотивація → висока плинність → навантаження на персонал, що залишився.

3. Найбільш перспективні можливості лежать у площині енергетичної автономії (проект СЕС) та цифровізації, які дозволять знизити витрати та підвищити керованість.

4. Головні загрози – зовнішні (ціни, енергетика, мобілізація) – практично не залежать від підприємства, що вимагає розвитку проактивної адаптивності та створення системи резервування ресурсів.

5. Стратегічними пріоритетами повинні стати:

- У короткостроковій перспективі: зниження собівартості через енергозбереження та автоматизацію обліку; стабілізація кадрового складу через перегляд системи мотивації.

○ У середньостроковій перспективі: технічне переоснащення (оновлення обладнання, СЕС); цифрова трансформація (ERP, ЕДО); розвиток адхократичної культури та програм well-being.

Отримана SWOT-матриця є основою для розробки практичних рекомендацій щодо підвищення рівня організаційного розвитку шахти ім. Фрунзе, які будуть представлені в третьому розділі роботи.

Висновки до розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи проведено комплексний аналіз стану організаційного розвитку ПрАТ «Суха Балка» та його структурного підрозділу – шахти ім. Фрунзе. На основі дослідження організаційно-економічних характеристик підприємства, аналізу основних техніко-економічних показників діяльності, оцінки рівня організаційного розвитку та якісних складових управління сформульовано такі узагальнюючі висновки.

1. ПрАТ «Суха Балка» є провідним гірничодобувним підприємством України з лінійно-функціональною організаційною структурою. Повномасштабне вторгнення спричинило глибоку виробничо-фінансову кризу: видобуток залізної руди у 2022 році скоротився на 36,75%, виробництво товарної руди – на 37,70%. У 2023 році розпочалося часткове відновлення (видобуток зріс на 16,27% до 2215,9 тис. т), однак рівень 2021 року не досягнуто (відставання – 26,46%). Підприємству вдалося підвищити якість товарної руди (вміст Fe зріс з 58,07% до 59,95%). Фінансові результати залишаються нестабільними: чистий збиток у 2024 році становив 333,86 млн грн, за 9 місяців 2025 року – 304,77 млн грн. Перспективи розвитку пов’язані з реалізацією проектів СЕС (2 МВт), впровадженням самохідної техніки та підготовкою нових видобувних блоків.

2. Аналіз фінансових показників засвідчив, що підприємство зберігає високий рівень загальної ліквідності (коефіцієнт покриття – 10,16 у 2023 р.), однак коефіцієнт абсолютної ліквідності впав до 0,018, що свідчить про дефіцит грошових коштів. Фінансова стійкість погіршилася: коефіцієнт автономії

знизився з 0,93 до 0,79, коефіцієнт фінансового ризику зріс з 1,07 до 1,26. Рентабельність усіх видів капіталу у 2022 році стала від'ємною, а у 2023 році відновилася на рівні, значно нижчому за довоєнний (рентабельність власного капіталу – 0,13 проти 0,54 у 2021 р.). Оборотність активів сповільнилася на 57,5%, тривалість обороту зросла з 173 до 237 днів. Підприємство є платоспроможним у довгостроковому горизонті, але потребує оптимізації структури оборотних активів та відновлення рентабельності.

3. Шахта є ключовим підрозділом (частка у видобутку – 32–44%) і демонструє динаміку, аналогічну загальнокорпоративній: видобуток сирової руди скоротився на 12,22% (до 841,8 тис. т), товарної – на 13,06% (до 769,5 тис. т), при цьому якість товарної руди зросла до 60,26% (+1,61 в.п.). Собівартість 1 т руди зросла на 82,52% (з 52,93 до 96,60 грн/т) через подорожчання допоміжних матеріалів (+129,9%), енергоносіїв (+60,1%) та загальновиробничих витрат (+144,8%). Рівень зносу основних засобів перевищив 61%, що актуалізує потребу технічного переоснащення. Кадрова ситуація є критичною: чисельність персоналу скоротилася на 28,04% (на 510 осіб), плинність кадрів зросла на 9,7%. Продуктивність праці у 2023 році зросла на 32,4% (до 0,59 тис. т/чол.) за рахунок інтенсифікації праці персоналу, що залишився.

4. Організаційна структура – лінійно-функціональна з недоліками (відсутність інформаційного середовища, нечітка відповідальність). Експертна оцінка ефективності структури становить 3,97 бали (рівень «вище середнього»), аналітична модель дала 3,77 бали з 5. Інтегральний коефіцієнт організаційного рівня нестабільний (1,13 → 1,25 → 1,17), що свідчить про кризу організаційного управління. Витрати на управління зросли на 93,44%, ефективність управління впала на 55,06%, економічність праці апарату управління – на 14,06%. Коефіцієнт використання обладнання зріс до 0,965, однак це відбулося на тлі зростання простоїв на 10,34% та аварійних простоїв на 4,17%.

5. Цифрова зрілість шахти оцінена як «початковий рівень» (28 балів зі 100): відсутня інтегрована ERP-система, електронний документообіг

фрагментарний, планування ведеться в MS Excel. Корпоративна культура має ієрархічний (42 бали) та клановий (38 балів) типи, що забезпечує дисципліну, але гальмує інновації (адхократія – 12 балів, ринкова культура – 8 балів). Готовність персоналу до змін є низькою (2,4 бали), рівень стресу високим (4,2 бали). Адаптивність до зовнішніх викликів оцінено як «помірна» (2,8 бали): підприємство оперативно перебудувало логістику та безпекові процедури, але продемонструвало слабкість в енергозабезпеченні та кадровій стабільності.

6. Сильними сторонами шахти є висока якість руди, значні геологічні запаси, досвідчений менеджмент та лояльність ветеранів. Слабкими – високий знос ОЗ, скорочення персоналу, зростання плинності кадрів, низька цифрова зрілість, домінування ієрархічної культури, зростання витрат на управління. Можливості: енергоавтономія (СЕС), цифровізація, розширення ринків збуту, відновлення внутрішнього попиту. Загрози: зниження світових цін на руду, скорочення експорту, енергетичні обмеження, подальша мобілізація, інституційний тиск.

Проведений аналіз засвідчив, що ПрАТ «Суха Балка» та шахта ім. Фрунзе, незважаючи на збереження виробничого потенціалу та позитивні зрушення у якості продукції, перебувають у стані системної організаційної кризи. Ключовими проблемами є низька адаптивність до зовнішніх змін, слабка цифрова зрілість, незадовільна кадрова ситуація (дефіцит персоналу, висока плинність), високий рівень зносу обладнання та зростання витратності виробництва. Виявлені проблеми обґрунтовують необхідність розробки комплексу заходів із підвищення рівня організаційного розвитку шахти ім. Фрунзе, спрямованих на технічне переоснащення, цифрову трансформацію, удосконалення системи мотивації та корпоративної культури, що буде представлено у третьому розділі роботи.

РОЗДІЛ 3

ПЛАНУВАННЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ШАХТИ ІМ. ФРУНЗЕ ПрАТ «СУХА БАЛКА» ЗА РАХУНОК ВПРОВАДЖЕННЯ ЗАХОДІВ, СПРЯМОВАНИХ НА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДРОЗДІЛУ

3.1. Розробка проекту організаційних змін в умовах шахти ім. Фрунзе ПрАТ «Суха Балка»

Результати аналізу техніко-економічних показників, організаційного рівня, якісних складових управління та адаптивності шахти ім. Фрунзе (розділ 2) засвідчили наявність системних проблем, що перешкоджають сталому розвитку підрозділу. До ключових проблем віднесено: високий рівень зносу основних засобів (61,88%) та зростання аварійних простоїв; дефіцит кваліфікованих кадрів та зростання плинності (+9,7%); низьку цифрову зрілість (28 балів зі 100); домінування ієрархічно-кланової культури, що гальмує інновації; зростання витрат на управління (+93,44%) та собівартості продукції (+82,52%); нестабільність інтегрального коефіцієнта організаційного розвитку. З огляду на це, розроблено комплексний проєкт організаційних змін, спрямований на підвищення ефективності, адаптивності та конкурентоспроможності шахти.

Проєкт передбачає реалізацію п'яти взаємопов'язаних блоків змін.

Блок 1. Технічна модернізація та енергетична безпека.

Проблема високого зносу обладнання та енергетичних обмежень потребує першочергових інвестицій у відновлення та альтернативну генерацію.

1. Першим пріоритетним напрямком є завершення будівництва сонячної електростанції потужністю 2 мегавати на території шахти імені Фрунзе. Це дозволить зменшити залежність підрозділу від зовнішньої електромережі на 25–30 відсотків і забезпечити економію витрат на електроенергію до 10 відсотків.

2. Другим заходом є впровадження системи прогностного технічного обслуговування найбільш відповідального обладнання – підйомних машин, вентиляторів, стрічкових конвеєрів. Така система дозволяє завчасно виявляти ознаки несправностей і планувати ремонт без раптових зупинок. Очікується, що це зменшить аварійні простої на 20 відсотків та подовжить міжремонтні періоди.

3. Третій напрям передбачає заміну фізично зношених стрічкових конвеєрів та шести одиниць рудничних локомотивів. Це підвищить безвідмовність транспортування руди та знизить час простоїв, пов'язаних з поломками обладнання.

4. Четвертим заходом є впровадження автоматизованої системи обліку та контролю енергоспоживання по кожному технологічному переділу. Така система дозволяє точно визначати, де саме виникають зайві витрати електроенергії, і оперативно їх усувати. Очікуване скорочення питомих витрат електроенергії становить 7–10 відсотків.

Блок 2. Цифрова трансформація управління.

Подолання низької цифрової зрілості є критичним для підвищення оперативності та якості управлінських рішень.

1. Першим кроком у цифровій трансформації є впровадження модулів корпоративної системи управління підприємством, таких як 1C:ERP або SAP Business One, для автоматизації обліку товарно-матеріальних цінностей, виробничих витрат та кадрів. Це дозволить скоротити час формування звітності на 40 відсотків та знизити кількість помилок в обліку.

2. Другий напрям передбачає запровадження електронного документообігу для внутрішніх і зовнішніх документів, зокрема нарядів, актів, журналів. Це прискорить узгодження документів у два-три рази та дозволить зменшити обсяги паперових архівів.

3. Третій захід стосується розвитку автоматизованої системи керування технологічними процесами «Бурова установка» та масштабування її на інші види обладнання, зокрема скреперні лебідки та конвеєри. Очікується,

що моніторинг параметрів роботи в реальному часі дозволить знизити час простоїв на 15 відсотків.

4. Четвертим заходом є створення цифрової панелі (дашборду) ключових показників для керівників середньої ланки – видобутку, якості руди, витрат, простоїв. Це підвищить оперативність контролю та прискорить прийняття управлінських рішень.

5. П'ятим напрямком є системне підвищення цифрової компетентності персоналу. Передбачається проведення навчальних курсів з роботи в ERP-системі, електронному документообігу, а також базової комп'ютерної грамотності для робітників. Це має забезпечити зростання рівня цифрової компетентності керівників до 4,0 балів, а фахівців – до 3,8 балів за п'ятибальною шкалою. Таке навчання має відбуватися постійно, щокварталу.

Блок 3. Оптимізація системи управління персоналом та мотивації

Кадрова нестабільність та негативна динаміка чисельності потребують системних змін у підборі, утриманні та мотивації.

1. Першим кроком у вдосконаленні кадрової роботи є перегляд системи оплати праці. Планується впровадити прозорі ключові показники ефективності для нарахування премій, які враховуватимуть виконання плану видобутку, досягнуту якість руди та відсутність аварій. Це дозволить підвищити мотивацію персоналу та знизити плинність кадрів на 5–7 відсотків.

2. Другим напрямком є запровадження так званого антикризового HR-бренду. Для цього передбачається налагодити співпрацю з професійно-технічними училищами, запровадити цільові стипендії для кращих учнів та організувати проходження виробничої практики на шахті. Такі заходи мають забезпечити залучення молодих кадрів та поповнення дефіцитних професій, зокрема прохідників та машиністів.

3. Третім важливим заходом є розробка програми психологічної підтримки працівників, яка включатиме індивідуальне консультування, групові тренінги зі стресостійкості та функціонування гарячої лінії для звернень. Очікується, що це дозволить знизити рівень стресу в колективі з 4,2 до 3,5 балів

за п'ятибальною шкалою та покращити загальний соціально-психологічний клімат.

4. Четвертий захід передбачає впровадження системи наставництва та адаптації нових працівників. До кожного новачка на три-шість місяців прикріплюватимуть досвідченого гірника, який допомагатиме освоїтися на робочому місці. Це знизить ризики виробничого травматизму та прискорить професійне навчання безпосередньо на робочому місці. Така система має діяти на постійній основі.

Завершальним елементом є проведення щорічного анонімного опитування персоналу щодо рівня залученості та соціально-психологічного клімату. Результати опитування аналізуватимуться, і на їх основі розроблятимуться коригувальні дії. Це дозволить відстежувати зміни в колективі та сприятиме підвищенню довіри до керівництва. Опитування планується проводити щороку в листопаді.

Блок 4. Розвиток корпоративної культури та комунікацій

Для подолання ієрархічності та опору змінам необхідно цілеспрямовано розвивати адхократичну культуру та горизонтальні зв'язки.

1. Першим напрямком є створення міжфункціональних команд для вирішення конкретних виробничих проблем – підвищення якості руди, енергоефективності, безпеки праці. До складу таких команд входять робітники, технологи та механіки. Це дозволяє посилити горизонтальні комунікації між різними підрозділами та прискорити вирішення проблем, оскільки рішення приймаються безпосередньо тими, хто стикається з ними на робочих місцях.

2. Другим заходом є запровадження програми «Пропозиції працівників». Вона передбачає заохочення раціоналізаторських ідей від персоналу, відбір кращих пропозицій та їх подальшу реалізацію. Це сприяє підвищенню залученості працівників до вдосконалення виробничих процесів та розвитку інноваційної активності в колективі.

3. Третій напрям передбачає проведення регулярних зустрічей керівництва з колективом у форматі «відкритого мікрофону». Такі зустрічі

організуються щомісяця, що дає змогу працівникам вільно висловлювати свої думки, ставити запитання та отримувати зворотний зв'язок безпосередньо від керівників. Це сприяє підвищенню довіри до керівництва та зниженню соціальної напруги в колективі.

4. Четвертим заходом є проведення тренінгів з лідерства, командоутворення та управління змінами для керівників середньої ланки. Навчання допомагає керівникам краще розуміти природу опору змінам, освоювати ефективні комунікаційні техніки та вчитися залучати свої підрозділи до перетворень. Очікується, що це підвищить готовність персоналу до змін з 2,4 до 3,5 балів за п'ятибальною шкалою.

Блок 5. Підвищення ефективності управління витратами та виробничими процесами.

Зростання витрат на управління та собівартості потребує впровадження інструментів ощадливого виробництва та посилення фінансового контролю.

1. Першим напрямком є впровадження системи «Кайдзен», що передбачає постійне, щоденне вдосконалення на кожному робочому місці. Це не масштабні реформи, а дрібні, але регулярні покращення, які пропонують самі працівники. Кожна зміна фіксується, і щомісяця підводяться підсумки. Такий підхід дозволяє поступово знижувати втрати робочого часу, матеріалів та енергії на 5–7 відсотків.

2. Другий захід стосується реінжинірингу адміністративних процесів. Передбачається перегляд усіх управлінських процедур з метою скорочення дублювання функцій, усунення зайвих ланок погодження та оптимізації внутрішньої звітності. Це дозволить знизити витрати на управління на 10–12 відсотків.

3. Третім напрямком є впровадження системи фінансового бюджетування та контролю виконання плану. Щомісяця проводиться порівняння фактичних показників з плановими, аналізуються відхилення та вживаються заходи для їх усунення. Це забезпечує посилення контролю за витратами та дає змогу знизити собівартість продукції на 3–5 відсотків.

4. Четвертий захід передбачає розробку та впровадження карти потоків створення цінності для основних виробничих ланок – проходки, буріння, доставки руди. Цей інструмент дозволяє візуалізувати всі етапи виробничого процесу, виявити приховані втрати та неефективні операції, а потім їх усунути. Очікується, що це дозволить збільшити вихід товарної руди з 82,3 до 86–88 відсотків.

Комплексна реалізація зазначених заходів дозволить шахті ім. Фрунзе підвищити адаптивність, знизити витрати, стабілізувати кадровий склад та створити фундамент для довгострокового сталого розвитку в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови. Отриманий досвід може бути використаний для організаційної трансформації інших підрозділів ПрАТ «Суша Балка».

3.2. Вибір та економічне обґрунтування пріоритетних заходів організаційного розвитку шахти ім. Фрунзе

На основі результатів аналізу, проведеного в розділі 2, визначено, що ключовими проблемами організаційного розвитку шахти ім. Фрунзе є: нестабільність інтегрального коефіцієнта організаційного рівня ($1,13 \rightarrow 1,17$), зростання витрат на управління на 93,44% за два роки, висока плинність кадрів (18,1%), низька готовність персоналу до змін (2,4 бали з 5), домінування ієрархічної культури (42 бали) та відсутність механізмів залучення персоналу до вдосконалень. Крім того, високий рівень зносу основних засобів (61,88%) та значні аварійні простої обладнання (57,5 год/рік) потребують технічних рішень, тісно пов'язаних з організаційними змінами.

З загального переліку заходів, наведених у п. 3.1, для першочергової реалізації відібрано чотири пріоритетних заходи – три організаційних та один технічний, які мають найбільший вплив на виявлені проблеми, забезпечують швидку окупність та створюють підґрунтя для подальших трансформацій.

Захід 1. Впровадження процесного підходу та регламентація міжфункціональної взаємодії.

Зміст: перехід від суто лінійно-функціонального управління до процесного; виділення наскрізних бізнес-процесів (видобуток → транспортування → відвантаження); призначення власників процесів; розробка регламентів обміну інформацією та усунення дублювання функцій; скорочення зайвих ланок погодження.

Очікуваний ефект: зниження витрат на управління на 5–7%, скорочення часу прийняття рішень, підвищення прозорості відповідальності.

Річна економія від зниження витрат на управління:

$$E1 = Vu \times k1 = 10688,48 \times 0,06 = 641,31 \text{ тис. грн./рік}$$

де Vu – витрати на управління за 2023 рік;

$k1$ – коефіцієнт зниження витрат (консервативно 6%).

Капітальні витрати: $K1 = 250$ тис. грн (залучення консультанта, розробка регламентів).

Поточні витрати: $П1 = 0$.

Термін окупності: $T1 = E1 / K1 = 250 / 641,31 = 0,39$ року (4,7 місяця)

Захід 2. Запровадження системи збору та заохочення раціоналізаторських пропозицій персоналу.

Зміст: створення постійно діючої комісії з розгляду пропозицій; організація збору (скриньки, електронна форма); преміювання авторів впроваджених ідей у розмірі 50% від розрахованої річної економії (але не більше 5 тис. грн за одну пропозицію); регулярне інформування колективу про результати (дошка пошани, внутрішні комунікації).

Очікуваний ефект: зниження виробничої собівартості за рахунок усунення втрат на робочих місцях, підвищення залученості персоналу, розвиток культури безперервних поліпшень (кайдзен).

Річна економія від зниження собівартості (мінімальний рівень – 1%):

$$E2 = C_{\text{тов}} \times k2 = 74333,7 \times 0,01 = 743,34 \text{ тис. грн./рік}$$

де $C_{\text{тов}}$ – виробнича собівартість товарної продукції;

$k2$ – коефіцієнт зниження собівартості.

Витрати на виплату премій (50% від економії): $743,34 \times 0,5 = 371,67$ тис. грн/рік.

Витрати на адміністрування системи: $A = 60$ тис. грн./рік (додаткове навантаження на одного працівника).

Чиста річна економія: $E2_{\text{чист}} = 743,34 - 371,67 - 60 = 311,67$ тис. грн./рік

Капітальні витрати (скриньки, дошка, програмне забезпечення): $K2 = 30$ тис. грн.

Термін окупності: $T2 = E2_{\text{чист}} / K2 = 30 / 311,67 = 0,096$ року (1,2 місяця)

Захід 3. Тренінги з управління змінами та комунікацій для керівників середньої ланки.

Зміст: проведення 3-денних тренінгів для 20 керівників середньої ланки (начальники дільниць, головні механіки, технологи, працівники планово-економічного відділу) за темами: психологія опору змінам, фасилітація, комунікації, залучення персоналу. Після тренінгів – проведення внутрішніх сесій з роз'яснення цілей змін у кожному підрозділі.

Очікуваний ефект: підвищення готовності до змін (з 2,4 до 3,2–3,5 балів), зниження опору іншим інвестиційним проектам, покращення довіри до керівництва (з 2,7 до 3,2 балів).

Вплив на продуктивність праці: підвищення готовності до змін прискорює реалізацію всіх інших заходів. Консервативно оцінимо додатковий приріст продуктивності на 2% завдяки кращій адаптації персоналу до нових регламентів, зменшенню простоїв через опір та пришвидшенню освоєння нових технологій.

Додатковий видобуток товарної руди:

$$\Delta Q = \text{Проб} \times k3 \times \text{Чроб} = 0,59 \times 0,02 \times 1066 = 12,58 \text{ тис. т/рік}$$

де Проб – продуктивність праці 1 робітника;

$k3$ – коефіцієнт приросту продуктивності;

Чроб – чисельність робітників.

Додатковий дохід від реалізації:

$$\Delta D = \Delta Q \times \text{Ц} = 12,58 \times 1500 = 18870 \text{ тис. грн/рік}$$

Додатковий чистий прибуток (після змінних витрат, які становлять $\approx 70\%$ від ціни): $\Delta\text{ЧП} = \Delta\text{Д} \times (1 - 0,7) = 18870 \times 0,3 = 5661$ тис. грн/рік

Частка цього приросту, обумовлена саме тренінгами (консервативно 10%): $E3 = 5661 \times 0,10 = 566$ тис. грн./рік

Капітальні витрати (тренінг для 20 осіб, тренер, матеріали): $K3 = 150$ тис. грн.

Поточні витрати: 0.

Термін окупності: $T3 = 150 / 566 = 0,265$ року (3,2 місяця)

Захід 4. Впровадження системи прогнозного технічного обслуговування (ПТО) критичного обладнання.

Зміст: встановлення датчиків вібрації, температури, струму на підйомних машинах, вентиляторів, стрічкових конвеєрах; створення програмного модуля моніторингу стану обладнання; навчання ремонтного персоналу роботі з системою; перехід від планово-попереджувальних ремонтів до обслуговування за фактичним станом.

Очікуваний ефект: зменшення аварійних простоїв на 40%, загальних простоїв – на 15%, підвищення коефіцієнта використання обладнання, зниження витрат на позапланові ремонти.

Економія від зниження аварійних простоїв (зменшення на 40%):

$E_{\text{ав}} = t_{\text{ав}} \times k_{\text{ав}} \times \text{Ц}_{\text{ав}} = 57,5 \times 0,40 \times 150000 = 3450$ тис. грн./рік

де $t_{\text{ав}}$ – аварійні простой за рік;

$k_{\text{ав}}$ – коефіцієнт зниження;

$\text{Ц}_{\text{ав}}$ – вартість години аварійного простою.

Економія від зниження неаварійних простоїв (загальне зниження на 15%, з яких 23 год – аварійні, вже враховані):

Загальні простой: $t_{\text{заг}} = 487,2$ год., з них аварійні $t_{\text{ав}} = 57,5$ год $\rightarrow$ неаварійні $t_{\text{неав}} = 429,7$ год.

Скорочення загальних простоїв на 15%: $487,2 \times 0,15 = 73,08$ год.

З них 23 год – аварійні (вже враховано), отже, скорочення неаварійних простоїв: $73,08 - 23 = 50,08$ год.

$$E_{\text{неав}} = \text{текон} \times \text{Ц}_{\text{неав}} = 50,08 \times 80000 = 4006,4 \text{ тис. грн./рік}$$

Загальна річна економія (до витрат):

$$E_{\text{вал}} = 3450 + 4006,4 = 7456,4 \text{ тис. грн./рік}$$

Витрати: капітальні (датчики, ПЗ, монтаж) – $K_4 = 3500$ тис. грн.; річні експлуатаційні (обслуговування системи) – $P_4 = 400$ тис. грн./рік.

$$\text{Чиста річна економія: } E_{\text{чист}} = 7456,4 - 400 = 7056,4 \text{ тис. грн./рік}$$

$$\text{Термін окупності: } T_4 = E_{\text{чист}} / K_4 = 500 / 7056,43 = 0,496 \text{ року (6 місяців)}$$

Розрахунки виконано на основі фактичних даних діяльності шахти ім. Фрунзе за 2023 рік та ринкових показників 2025–2026 років.

Таблиця 3.1

Економічний ефект від пріоритетних пропозицій із забезпечення організаційного розвитку шахти ім. Фрунзе ПрАТ «Суха Балка», тис. грн.

Захід	Капітальні витрати, тис. грн	Річні поточні витрати, тис. грн	Річна економія, тис. грн	Чиста річна економія, тис. грн	Термін окупності, років
Організаційні заходи					
Впровадження процесного підходу та регламентація міжфункціональної взаємодії.	250	0	641,31	641,31	0,39 (4,7 міс.)
Запровадження системи збору та заохочення раціоналізаторських пропозицій персоналу.	30	60	743,34	311,67	0,096 (1,2 міс.)
Тренінги з управління змінами та комунікацій для керівників середньої ланки.	150	0	566,00*	566,00*	0,265 (3,2 міс.)
Технічні заходи					
Впровадження системи прогнозного технічного обслуговування (ПТО) критичного обладнання.	3 500	400	7 456,40	7 056,40	0,496 (6 міс.)
Разом	3 930	460	9 407,05	8 575,38	0,458 (5,5 міс.)

Примітки: *для заходу 3 оцінка виконана через частку додаткового прибутку від підвищення продуктивності праці.

Запропоновані чотири пріоритетних заходи – три організаційних (процесний підхід, система раціоналізаторських пропозицій, тренінги з управління змінами) та один технічний (система прогнозного технічного

обслуговування) – потребують загальних капітальних інвестицій у розмірі 3,93 млн грн. і забезпечують чисту річну економію 8,58 млн грн. при середньозваженому терміні окупності близько 5,5 місяців.

Найшвидший ефект дають організаційні заходи: система збору пропозицій (окупність 1,2 місяця) та тренінги (3,2 місяця), що підтверджує доцільність першочергового впровадження саме організаційних змін. Процесний підхід має помірний, але стабільний ефект (4,7 місяця). Система прогностного ТО, хоча потребує більших інвестицій, окупається за 6 місяців і забезпечує найбільшу абсолютну економію (понад 7 млн грн/рік), а також створює передумови для підвищення надійності виробництва.

Рекомендується впроваджувати заходи паралельно або в наступній послідовності: спочатку тренінги (для подолання опору), потім система пропозицій та процесний підхід, і паралельно – система прогностного ТО. Такий порядок забезпечить швидке отримання фінансових ресурсів для реінвестування та створить сприятливе соціально-психологічне середовище для подальшої цифрової трансформації шахти.

Таким чином, обрані пріоритетні заходи є економічно обґрунтованими, мають короткі терміни окупності та дозволяють комплексно підвищити рівень організаційного розвитку шахти ім. Фрунзе.

Розроблені заходи із забезпечення організаційного розвитку шахти ім. Фрунзе ПАТ «ЄВРАЗ Суха Балка» здійснять вплив на всі основні показники діяльності даного підрозділу, що потребує планування напрямків та розмірів їх змін. В умовах кризового періоду планування діяльності буде відбуватися тільки з урахуванням пропозицій та без урахування впливу зовнішніх умов господарювання, оскільки вони у даний період є непередбачуваними.

Зміни, які відбудуться у основних техніко-економічних показниках діяльності шахти ім. Фрунзе ПрАТ «Суха Балка» показано в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Зміна основних техніко-економічних показників діяльності шахти ім.
Фрунзе ПрАТ «Суха Балка» у результаті впровадження заходів із
забезпечення організаційного розвитку**

Показник	2023 рік	план	Відх. план/2023 рік	
			+-	%
Вартість товарної продукції за повною собівартістю, тис. грн.	74334,9	77050,28	2715,38	3,65
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	1284038	1285829	1791,18	0,14
Коефіцієнт зносу основних засобів, коеф.	61,88	61,8	-0,08	-
Фондовіддача, кг/грн	0,60	0,63	0,03	4,92
Фондовіддача, грн/грн	0,058	0,060	0,002	3,31
Фондомісткість, грн/т	1668,67	1590,35	-78,32	-4,69
Фондомісткість, грн/грн	17,27	16,69	-0,59	-3,39
Чисельність працівників, чол.	1309	1309	-	-
Фонд оплати праці, тис. грн.	49525,8	50640,22	1114,47	2,25
Середньомісячна заробітна плата, грн.	13152,9	13241,18	88,28	2,80
Продуктивність праці, тис т/чол	0,59	0,62	0,03	5,64
Собівартість товарної продукції, тис. грн.	74334,9	77050,28	2715,38	3,65
Витрати на 1 т товарної продукції, грн/т	96,60	95,30	-1,30	-1,35

На основі наведених даних можна зробити висновок, що запропонована сукупність заходів організаційного розвитку – впровадження процесного підходу, системи раціоналізаторських пропозицій, тренінгів з управління змінами, системи прогнозного технічного обслуговування, а також заходів з цифровізації, енергозбереження, «Кайдзен» та реінжинірингу адміністративних процесів – забезпечує позитивну динаміку ключових техніко-економічних показників діяльності шахти ім. Фрунзе.

Порівняно з 2023 роком, очікується зростання вартості товарної продукції за повною собівартістю на 3,65%, що пояснюється збільшенням обсягів виробництва за рахунок скорочення простоїв (завдяки системі прогнозного ТО та автоматизації) та підвищення продуктивності праці. Водночас витрати на 1 тону товарної продукції знизяться на 1,35% (з 96,60 до 95,30 грн/т), що свідчить про реальне зниження ресурсомісткості виробництва внаслідок

впровадження енергозберігаючих заходів (АСКОЕ, СЕС) та усунення втрат (система «Кайдзен», раціоналізаторські пропозиції).

Фондовіддача у натуральному виразі зростає на 4,92%, а фондомісткість знизиться на 4,69%, що є прямим наслідком модернізації обладнання, підвищення коефіцієнта його використання та зменшення аварійних простоїв. Незначне зростання середньорічної вартості основних засобів (на 0,14%) при одночасному зниженні коефіцієнта зносу (з 61,88% до 61,80%) вказує на оновлення активної частини фондів без суттєвого збільшення капітальних витрат.

Продуктивність праці зростає на 5,64% (з 0,59 до 0,62 тис. т/чол.) при незмінній чисельності персоналу, що досягається за рахунок підвищення цифрової компетентності працівників, покращення організації праці (процесний підхід, міжфункціональні команди) та зростання мотивації через прозору KPI-оплату. Середньомісячна заробітна плата зростає на 2,8%, що менше від темпів зростання продуктивності (5,64%), отже, дотримується принцип випереджаючого зростання продуктивності над заробітною платою – це є ознакою ефективності управлінських змін.

Таким чином, комплексне впровадження заходів організаційного розвитку дозволяє поліпшити всі ключові показники: знизити собівартість одиниці продукції, підвищити фондовіддачу та продуктивність праці, стабілізувати кадровий склад без додаткового найму. Отримані зміни підтверджують економічну доцільність реалізації проєкту та його позитивний вплив на ефективність діяльності шахти.

Зміна показників організаційного розвитку шахти ім. Фрунзе ПрАТ «Суша Балка» у плановому році наведена у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Зміна показників організаційного рівня шахти ім. Фрунзе ПАТ
«ЄВРАЗ Суха Балка» у плановому році**

Показник	2023 рік	План	Відх. план/2023 рік.	
			+-	%
Витрати на управління, тис. грн.	10688,48	10575,92	-112,56	-1,05
Ефективність управління, т/грн.	0,072	0,076	0,004	6,19
Відношення загального результату виробництва до чисельності працівників апарату управління, т/чол.	3,17	3,37	0,20	6,27
Ефективність праці в системі управління, тис. грн./чол.	305,9	321,04	15,14	4,95
Плинність кадрів	0,145	0,14	-0,005	
Коефіцієнт безперервності виробничих процесів	0,786	0,8	0,014	1,78
Простої, маш.-год	487,2	428,73	-58,47	-12,00
Коефіцієнт використання робочого часу обладнання	0,965	0,976	0,011	1,11
Готовність персоналу до змін (0–5 балів)	2,4	3,5	1,1	45,8
Рівень стресу (0–5 балів)	4,2	3,5	-0,7	-16,7
Довіра до керівництва (0–5 балів)	2,7	3,2	0,5	18,5
Рівень цифрової зрілості (0–100 балів)	28	45	17	60,7
Ідентифікація з шахтою (0–5 балів)	3,8	4,0	0,2	5,3
Інтегральний коефіцієнт організаційного рівня (Корг)	1,17	1,30	0,13	11,1

Проведений аналіз зведених показників, які охоплюють як традиційні параметри організаційного рівня, так і якісні характеристики розвитку, засвідчив суттєве покращення всіх ключових індикаторів після впровадження запланованих заходів організаційного розвитку.

За формальними показниками організаційного рівня спостерігається позитивна динаміка. Витрати на управління знизяться на 1,05% (112,56 тис. грн), що є важливим зламом трирічної тенденції до їх зростання (попереднє зростання становило 93,44%). Ефективність управління (обсяг видобутку на 1 грн витрат) зростає на 6,19%, а відношення загального результату до чисельності управлінського персоналу – на 6,27%, що свідчить про раціоналізацію апарату управління внаслідок процесного підходу та реінжинірингу. Плинність кадрів знизиться з 14,5% до 14,0%, що є початком стабілізації колективу. Коефіцієнт

безперервності виробничих процесів підвищиться на 1,78%, а загальні простої обладнання скоротяться на 12% (58,47 маш-год), що прямо пов'язано із впровадженням системи прогностного технічного обслуговування та кращою організацією робіт. Коефіцієнт використання робочого часу обладнання зростає з 0,965 до 0,976 (+1,11%).

За якісними показниками досягнуто ще більш значних зрушень. Готовність персоналу до змін зростає з 2,4 до 3,5 балів (+45,8%) завдяки проведеним тренінгам з управління змінами та комунікаціям. Рівень стресу знизиться з 4,2 до 3,5 балів (–16,7%) завдяки програмі психологічної підтримки well-being та відкритому діалогу з керівництвом. Довіра до керівництва підвищиться на 18,5% (з 2,7 до 3,2 балів) через регулярні зустрічі у форматі «відкритого мікрофону» та прозорість управлінських рішень. Рівень цифрової зрілості зростає майже вдвічі – з 28 до 45 балів (+60,7%), що дозволить перейти від початкового до базового рівня і створить основу для подальшої цифрової трансформації. Ідентифікація персоналу з шахтою дещо підвищиться з 3,8 до 4,0 балів (+5,3%), зберігаючи високий рівень лояльності.

Інтегральний коефіцієнт організаційного рівня, який узагальнює формальні показники, зростає з 1,17 до 1,30 (+11,1%), що свідчить про подолання нестабільності, яка спостерігалася у 2021–2023 роках, та перехід до сталого організаційного розвитку.

Таким чином, комплексне впровадження пріоритетних заходів – організаційних (процесний підхід, система раціоналізаторських пропозицій, тренінги, програма well-being) та технічних (система прогностного ТО, автоматизація обліку, цифровізація) – забезпечує системне покращення всіх аспектів діяльності шахти. Позитивні зміни охоплюють як економічну ефективність (зниження витрат, простоїв), так і соціально-психологічний клімат (готовність до змін, довіра, стрес), а також цифрову зрілість, що підтверджує правильність обраної стратегії організаційного розвитку.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі роботи на основі результатів аналізу, проведеного в розділі 2, розроблено комплексний проєкт організаційних змін для шахти ім. Фрунзе ПрАТ «Суха Балка», визначено пріоритетні заходи та виконано їх економічне обґрунтування.

1. Сформовано п'ять взаємопов'язаних блоків змін: технічна модернізація та енергетична безпека (включно з будівництвом СЕС, системою прогнозного ТО, заміною зношеного обладнання, впровадженням АСКОВЕ); цифрова трансформація (ERP, ЕДО, АСУ ТП, дашборди, підвищення цифрової компетентності); оптимізація системи управління персоналом (KPI-оплата, антикризовий HR-бренд, програма well-being, наставництво, анонімні опитування); розвиток корпоративної культури (міжфункціональні команди, програма пропозицій, відкриті зустрічі з керівництвом, тренінги з лідерства); підвищення ефективності управління витратами («Кайдзен», реінжиніринг, бюджетування, карти потоків створення цінності).

2. Для першочергової реалізації відібрано три організаційних заходи (процесний підхід, система збору та заохочення раціоналізаторських пропозицій, тренінги з управління змінами) та один технічний захід (система прогнозного технічного обслуговування). Кожен захід детально описано, визначено його сутність та очікуваний ефект.

3. Розрахунки економічної ефективності засвідчили, що реалізація чотирьох пріоритетних заходів потребує загальних капітальних інвестицій у розмірі 3,93 млн грн і забезпечує чисту річну економію 8,58 млн грн. Термін окупності заходів: процесний підхід – 4,7 місяця, система раціоналізаторських пропозицій – 1,2 місяця, тренінги – 3,2 місяця, система прогнозного ТО – 6 місяців. Середньозважений термін окупності – близько 5,5 місяця.

4. У результаті впровадження запланованих змін очікується покращення ключових техніко-економічних показників шахти: зростання фондівдачі на 4,92%, продуктивності праці – на 5,64%, зниження витрат на 1 тону руди на 1,35%, скорочення простоїв обладнання на 12%, зменшення витрат на

управління на 1,05%, підвищення ефективності управління на 6,19%. Позитивна динаміка прогнозується також для якісних показників: готовність до змін зросте на 45,8% (з 2,4 до 3,5 балів), рівень стресу знизиться на 16,7% (з 4,2 до 3,5 балів), довіра до керівництва підвищиться на 18,5% (з 2,7 до 3,2 балів), цифрова зрілість зросте на 60,7% (з 28 до 45 балів). Інтегральний коефіцієнт організаційного рівня збільшиться на 11,1% (з 1,17 до 1,30), що свідчить про подолання нестабільності та перехід до сталого організаційного розвитку.

5. Розроблений проєкт організаційних змін є комплексним, економічно обґрунтованим та реалістичним для впровадження. Він дозволяє шахті ім. Фрунзе підвищити ефективність виробництва, знизити собівартість продукції, стабілізувати кадровий склад, покращити соціально-психологічний клімат та адаптивність до зовнішніх викликів. Отримані результати можуть бути використані для організаційної трансформації інших підрозділів ПрАТ «Суха Балка» та поширені на аналогічні підприємства гірничодобувної галузі України.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі вирішено актуальне науково-практичне завдання – підвищення рівня організаційного розвитку виробничого підрозділу гірничодобувного підприємства в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови. На основі проведених досліджень сформульовано такі основні висновки та рекомендації.

Уточнено понятійно-категоріальний апарат дослідження. Запропоновано авторське визначення організаційного розвитку як системного, цілеспрямованого та адаптивного процесу якісних перетворень формальних (структура, процеси, технології) та неформальних (культура, лідерство, комунікації) аспектів діяльності підприємства, який базується на залученні персоналу, використанні поведінкових наук і цифрових інструментів, має на меті підвищення довгострокової ефективності, стійкості до зовнішніх шоків та здатності до самооновлення.

Систематизовано методи та методики діагностики організаційного розвитку, які поділено на три групи: кількісні (коефіцієнти спеціалізації, кооперування, плинності, ритмічності, інтегральний коефіцієнт організаційного рівня), якісні (соціологічні, психометричні, експертні оцінки корпоративної культури та соціально-психологічного клімату) та сучасні (оцінка цифрової зрілості, адаптивності до зовнішніх змін). Визначено основні проблеми організаційного розвитку українських підприємств в умовах VUCA/BANI-середовища: відсутність адаптивних механізмів управління змінами, низька керованість, домінування механічного зростання над якісними перетвореннями, дефіцит культури управління знаннями.

Проведено комплексне дослідження виробничо-фінансової діяльності підприємства та його структурного підрозділу за 2021–2023 роки. Встановлено, що повномасштабне вторгнення спричинило глибоку кризу: видобуток залізної руди у 2022 році скоротився на 36,75%, виробництво товарної руди – на 37,70%. У 2023 році розпочалося часткове відновлення (видобуток зріс на

16,27%), однак рівень 2021 року не досягнуто (відставання – 26,46%). Підприємство зберегло високий рівень загальної ліквідності, але коефіцієнт абсолютної ліквідності впав до 0,018, що свідчить про дефіцит грошових коштів. Фінансова стійкість погіршилася, рентабельність власного капіталу знизилася з 0,54 до 0,13.

Для шахти ім. Фрунзе (ключового підрозділу з часткою 32–44% у загальному видобутку) виявлено: зниження видобутку сирової руди на 12,22%, товарної – на 13,06% при одночасному підвищенні якості товарної руди до 60,26% (+1,61 в.п.). Собівартість 1 т руди зросла на 82,52% (з 52,93 до 96,60 грн/т). Чисельність персоналу скоротилася на 28,04%, плинність кадрів зросла на 9,7%. Інтегральний коефіцієнт організаційного рівня виявився нестабільним (1,13 → 1,25 → 1,17), що свідчить про кризу організаційного управління.

Діагностика якісних складових показала початковий рівень цифрової зрілості (28 балів зі 100), домінування ієрархічно-кланової культури (42 та 38 балів відповідно), низьку готовність до змін (2,4 бали) та високий рівень стресу (4,2 бали). Адаптивність до зовнішніх викликів оцінено як «помірну» (2,8 бали). На основі узагальнення результатів сформовано SWOT-матрицю організаційного розвитку шахти.

Розроблено комплексний проєкт організаційних змін, який охоплює п'ять блоків: технічна модернізація та енергетична безпека, цифрова трансформація, оптимізація системи управління персоналом, розвиток корпоративної культури, підвищення ефективності управління витратами. Для першочергової реалізації відібрано чотири пріоритетних заходи (три організаційних та один технічний): впровадження процесного підходу та регламентація міжфункціональної взаємодії; запровадження системи збору та заохочення раціоналізаторських пропозицій; тренінги з управління змінами та комунікацій для керівників середньої ланки; впровадження системи прогностичного технічного обслуговування критичного обладнання.

Розрахунки економічної ефективності засвідчили, що реалізація чотирьох пріоритетних заходів потребує загальних капітальних інвестицій у розмірі 3,93

млн грн і забезпечує чисту річну економію 8,58 млн грн. Терміни окупності: процесний підхід – 4,7 місяця, система раціоналізаторських пропозицій – 1,2 місяця, тренінги – 3,2 місяця, система прогнозного ТО – 6 місяців. Середньозважений термін окупності – близько 5,5 місяця.

У результаті впровадження очікується покращення ключових показників шахти: зростання фондівіддачі на 4,92%, продуктивності праці – на 5,64%, зниження витрат на 1 т руди на 1,35%, скорочення простоїв обладнання на 12%, зменшення витрат на управління на 1,05%, підвищення ефективності управління на 6,19%. Якісні показники також мають позитивну динаміку: готовність до змін зростає на 45,8% (до 3,5 балів), рівень стресу знизиться на 16,7% (до 3,5 балів), довіра до керівництва підвищиться на 18,5% (до 3,2 балів), цифрова зрілість зростає на 60,7% (до 45 балів). Інтегральний коефіцієнт організаційного рівня збільшиться на 11,1% (до 1,30).

Запропонований у роботі комплексний проєкт організаційних змін є економічно обґрунтованим, має короткі терміни окупності та дозволяє шахті ім. Фрунзе підвищити ефективність виробництва, стабілізувати кадровий склад, покращити соціально-психологічний клімат, підвищити цифрову зрілість та адаптивність до зовнішніх викликів. Отримані результати можуть бути використані для організаційної трансформації інших підрозділів ПрАТ «Суха Балка» та поширені на аналогічні підприємства гірничодобувної галузі України, що працюють в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бекхард Р. Організаційний розвиток: цілеспрямована робота вищого керівництва. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 2. С. 8–10. URL: <http://herald.chite.edu.ua>
2. Белянська І. Від VUCA до BANI: управління страховим бізнесом в умовах війни. *European Business Association*. 26.04.2024. URL: <https://eba.com.ua/vid-vuca-do-bani-upravlinnya-strahovym-biznesom-v-umovah-vijny/>
3. Білорус Т.В., Фокіна М.І. Діагностика організаційної культури: методичний підхід. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-23>
4. Бородіна О.М. Системний підхід у розвитку аграрної економічної науки. *Економіка і прогнозування*. 2004. № 2. С. 45–58. URL: <https://eip.org.ua>
5. Величко Я.І., Гетьман О.О. Оцінка організаційної структури управління підприємством. *Економіка транспортного комплексу*. 2024. Вип. 43. С. 88–101. DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2024.43.88
6. Гелей Л.О. Критерії та підходи до оцінки зрілості бізнес-процесів торговельних підприємств. *Науковий вісник Львівського університету бізнесу та права*. 2023. № 13. С. 30–35.
7. Дзюрах Ю.М., Іванович Ю.Р. Методи оцінювання рівня організаційної культури інноваційного підприємства. *Бізнес Інформ*. 2025. № 3. С. 359–366. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-3-359-366>
8. Дуднєва Ю. Особливості підприємницької діяльності в контексті викликів BANI-середовища. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління*. 2022. № 3. С. 14–18. URL: <https://amtp.org.ua>
9. Жарова Л. Інструменти менеджменту у VUCA-реальності. *Наукові записки НаУКМА*. 2025. № 2. С. 13–19. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua>

10. Кассіо Д. BANI-світ: нова реальність після VUCA. *Laba*. 25.07.2022. URL: <https://laba.ua/blog/3166-vstrechayte-bani-novyy-mir-kotoryy-prishel-na-smenu-vuca>
11. Колесніков Г.О. Організаційний розвиток підприємств: теоретико-методологічні аспекти. *Менеджерський словник*. Київ: Професіонал, 2007. 288 с.
12. Кривов'язюк І.В. Бізнес-діагностика як інструмент пошуку проблем і визначення напрямів стратегічного розвитку компаній. *Економіка та суспільство*. 2025. № 76. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-50>
13. Кульчицький О.І. Оцінка цифрової зрілості бізнес компаній за методикою Європейських цифрових інноваційних хабів. *Economics: time realities*. 2024. № 5(75). С. 117–124. DOI: 10.15276/ETR.05.2024.13
14. Левковець О.М. Організаційний розвиток в епоху VUCA: концепція, технології, потенціал. *Економічна теорія та право*. 2020. № 4 (43). С. 46–71. URL: <https://econtlaw.nlu.edu.ua>
15. Павловські Г. Діагностика ефективності типової організаційної структури управління підприємства як загальна діагностична ціль системи управлінської діагностики. *Ефективна економіка*. 2017. № 3.
16. PeopleForce. Agile-організація: як впровадити гнучкі методи управління. *HR-гlossарій*. 2024. URL: <https://peopleforce.io/uk/hr-glossary/agile-organization>
17. Соломніков І.В., Андрющенко М.С., Литвин Д.Г. Адаптивний розвиток підприємств України в умовах воєнного стану. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 88. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.88.325106>
18. Столповський А. Що таке організаційний розвиток? Повне керівництво. *PRITULA Academy*. 27.05.2024. URL: <https://ukr.pritula.academy>
19. Терещенко К.В. Методи вивчення організаційної культури. *Актуальні проблеми психології*. 2013. Т. I, Вип. 37. С. 28–31.

20. Тодощук А.В., Остащук Р.М., Стеблій О.І., Колобов І.Ю. Менеджмент в умовах VUCA-світу та шляхи подолання невизначеності. *Агросвіт*. 2024. № 19. С. 83–90. DOI: 10.32702/2306-6792.2024.19.83
21. Beckhard R. Organization Development: Strategies and Models. Reading, MA: Addison-Wesley, 1969. 128 p.
22. Cameron K.S., Quinn R.E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2023. 368 p.
23. Радько В..М., Бондар Д. С., Мацюра С.І. Управління витратами промислових підприємств в умовах повоєнної відбудови. *Економічний простір*. Дніпро, 2025. № 197, с. 154-158. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.197.154-158>

ЗГОДА здобувача вищої освіти

Державного університету економіки і технологій про
перевірку кваліфікаційної роботи на прояви
академічного плагіату
та розміщення в Репозитарії Університету

*Я, **Виборнов Віктор Михайлович**,*

підтримую політику Державного університету економіки і технологій з академічної доброчесності і відкритого доступу. Засвідчую, що кваліфікаційна бакалаврська робота на тему:

**Оцінка рівня організаційного розвитку підрозділу підприємства та
обґрунтування проекту його зростання»**
(за матеріалами шахти ім. Фрунзе ПрАТ «СУХА БАЛКА»)

виконана самостійно та не містить академічного плагіату. Я не надавав і не одержував недозволену допомогу під час підготовки цієї роботи. Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Із чинним Положенням про запобігання та виявлення академічного плагіату в роботах здобувачів вищої освіти Державного університету економіки і технологій ознайомлений. Чітко усвідомлюю, що в разі виявлення у кваліфікаційній роботі порушення норм академічної доброчесності робота не допускається до захисту або оцінюється незадовільно.

Також я поінформований, що відповідно до «Положення про Репозитарій (електронну базу даних) Державного університету економіки і технологій» зазначена робота буде розміщена в Електронному архіві Університету (Репозитарії ДУЕТ). З умовами такого розміщення ознайомлений.

04.06.2026

Підпис