

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА
ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS
AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
МАГІСТРА

на тему Управління розвитком та підвищення ефективності виробничої
діяльності ПАТ «Запоріжсталь»

THESIS FOR THE MASTER'S DEGREE

Managing the Development and Improving the Efficiency of Production Activities
at PJSC “Zaporizhstal”

Виконав: студент 2 курсу магістратури, групи 8.0738-МО
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент організацій та
адміністрування

О.О. Сущенко

Керівник доцент кафедри ПМОіЛ, к.н.з держ.упр.

Онищенко О.А.

Рецензент завідувач кафедри ПМОіЛ, д.е.н Бухаріна Л.М.

Запоріжжя
2020

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 073 Менеджмент,
Освітня програма Менеджмент організацій та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
д.е.н., проф. Бухаріна Л.М. _____
« ____ » _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Сущенко Олександр Олександровичу

1. Тема роботи Управління розвитком та підвищення ефективності виробничої діяльності ПАТ «Запоріжсталь»
керівник роботи Онищенко О.А., к.н. з держ. упр., доцент,
затверджені наказом ЗНУ від « ____ » _____ 20__ року № ____
2. Строк подання студентом роботи « ____ » _____ 20__ р.
3. Вихідні дані до роботи праці вчених економістів і практиків, які займалися дослідженнями в галузі управління витратами та прибутком, фінансова (бухгалтерська звітність), підприємства, нормативні акти та Закони України та власні спостереження.
4. Перелік питань, які потрібно розробити:
Кваліфікаційна робота складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. 1 Розділ – Теоретико-методологічні основи моделей розвитку підприємства – складається з 3 підрозділів: 1.1 Концепції та закони розвитку промислового підприємства; 1.2 Загальна характеристика моделі розвитку промислового підприємства; 1.3 Інноваційні моделі розвитку підприємства. 2 Розділ – Дослідження системи розвитку ПАТ «Запоріжсталь» – складається з 3 підрозділів: 2.1 Організаційно-економічна характеристика ПАТ «Запоріжсталь»; 2.2 Аналіз існуючої моделі розвитку металургійного підприємства «Запоріжсталь»; 2.3 Ресурсне забезпечення розвитку ПАТ

«Запоріжсталь»». 3 Розділ – Шляхи підвищення ефективності моделі розвитку ПАТ «Запоріжсталь» - складається з 2 підрозділів: 3.1 Основні проекти системи безперервного вдосконалення; 3.2 Удосконалення концепції моделі розвитку ПАТ «Запоріжсталь» шляхом розширення інтегрованої системи менеджменту комбінату.

5. . Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Онищенко О.А., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	14.09.2020 р.	14.09.2020 р.
2	Онищенко О.А., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	16.10.2020 р.	16.10.2020 р.
3	Онищенко О.А., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	16.11.2020 р.	16.11.2020 р.

6. Дата видачі завдання 14.09.2020 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	вересень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	вересень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	вересень	виконано
4	Обробка матеріалу	вересень	виконано
5	Виконання розділу 1	вересень	виконано
6	Виконання розділу 2	жовтень	виконано
7	Виконання розділу 3	листопад	виконано
8	Формулювання висновків	листопад	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	листопад	виконано
10	Подання роботи на кафедру	грудень	виконано

Студент _____ О.О. Сущенко
(підпис)

Керівник роботи _____ О.А. Онищенко
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 127 с., 28 рис., 17 табл., 42 джерела.

Об'єктом дослідження є процес реорганізації та якісних перетворень в організації та управлінні ПАТ «Запоріжсталь».

Мета даної роботи – є дослідження існуючої моделі розвитку ПАТ «Запоріжсталь» та розробка удосконаленої концепції моделі розвитку для підприємства.

Методи дослідження – описовий, порівняльний, аналітичний, табличний, графічний, балансовий, метод статистичного аналізу, групування та узагальнення даних, експертних оцінок.

Актуальність теми даної кваліфікаційної роботи обумовлена важливістю моделі розвитку ПАТ «Запоріжсталь», як процесу перетворення підприємства у якісно новий стан.

Під час виконання роботи було розглянуто теоретичні основи моделі розвитку підприємства. На основі теоретичного матеріалу було досліджено концепцію процесу реорганізації та якісних перетворень ПАТ «Запоріжсталь» та запропоновано заходи щодо підвищення ефективності управління розвитком підприємства.

Отримані в кваліфікаційній роботі результати можуть бути використані керівництвом ПАТ «Запоріжсталь» з метою удосконалення концепції його розвитку, а також підприємствами аналогічного профілю в управлінській діяльності.

МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ, РОЗВИТОК, ЗРОСТАННЯ, ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ, БЕЗПЕРЕРВНЕ ВДОСКОНАЛЕННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ВИРОБНИЦТВО

ABSTRACT

Thesis for the Specialist's Degree: 127 pp., 28 fig., 17 tab., 42 sources.

The object of study is the process of restructuring and quality transformation in the organization and management of JSC "Zaporizhstal".

The aim of this work is to study the existing model of development PJSC "Zaporizhstal" and the development of an enhanced concept model development for the enterprise.

Research methods – descriptive, comparative, analytical, tabular, graphical, balance, method of statistical analysis, grouping and synthesis of data, expert assessments.

The relevance of the theme of this qualification work is determined by the importance of the development model of the JSC "Zaporizhstal", as a process of transformation of the enterprise to a qualitatively new state.

During the execution of the work were considered the theoretical basis of the model of development of the enterprise. On the basis of theoretical material have been investigated the concept of the restructuring process and the qualitative transformation of PJSC "Zaporizhstal" and proposed measures to improve the efficiency of management of enterprise development.

Obtained in the qualifying results can be used by the leadership of JSC "Zaporizhstal" with the aim of optimizing the strategy of its development, as well as companies of similar profile in management.

DEVELOPMENT MODEL, DEVELOPMENT, GROWTH, LIFE CYCLE,
CONTINUOUS IMPROVEMENT, EFFICIENCY, PRODUCTION

СПИСОК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ ТА СИМВОЛІВ

ПАТ – публічне акціонерне товариство;

КПТТО – контрольовані параметри технології та обладнання;

ЖЦП – життєвий цикл підприємства;

МК – металургійний комбінат;

ОФ – основні фонди;

КПЕ – ключові показники ефективності;

ІСМ – інтегрована система менеджменту;

ISO – International Organization for Standardization, міжнародна організація із стандартизації.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ВИРОБНИЧИХ ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА.....	12
1.1 Концепції та закони розвитку промислового підприємства.....	12
1.2 Загальна характеристика моделі розвитку промислового підприємства.....	22
1.3 Сучасні моделі розвитку підприємства.....	35
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ».....	41
2.1 Організаційно-економічна характеристика ПАТ «Запоріжсталь».....	41
2.2 Аналіз існуючої моделі організації виробництва металургійного підприємства «Запоріжсталь».....	62
2.3 Ресурсне забезпечення розвитку ПАТ «Запоріжсталь».....	69
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ВИРОБНИЧИХ ПРОЦЕСІВ НА ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» НА ОСНОВІ СИСТЕМИ БЕЗПЕРЕРВНОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ.....	83
3.1 Основні проекти системи безперервного вдосконалення.....	83
3.2 Удосконалення концепції моделі розвитку ПАТ «Запоріжсталь» шляхом розширення інтегрованої системи менеджменту комбінату.....	89
ВИСНОВКИ.....	103
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	107
ДОДАТКИ.....	111

ВСТУП

У сучасному розумінні економічний розвиток країни передбачає високе забезпечення ефективності господарювання підприємства, тобто є основною рушійною силою конкурентоспроможності на світовому ринку конкретної країни. Підприємство розвивається не ізольовано, а в безпосередньому зв'язку із зовнішнім середовищем. Україна в даний час знаходиться на етапі розвитку своїх потенційних можливостей, на етапі, коли необхідно зрозуміти сильні та слабкі сторони ресурсного запасу країни та використовувати ці знання, реалізуючи стратегію розвитку країни через підприємства.

Підприємство, безперечно, являє собою один із головних елементів ринкового господарства та є провідним і важливим аспектом сучасної економіки. Від ефективності функціонування підприємства залежать економічний, науковий, технічний рівень розвитку країни, добробут усіх верств населення. Особливість галузі, в якій функціонує підприємство, позначається на особливостях його розвитку. Складність діяльності сучасного підприємства полягає в тому, що існує необхідність розуміння визначення сутності поняття «розвиток підприємства», тому обрана тема є актуальною в сучасних умовах світового ринку.

Розвиток підприємства означає якісні зміни й оновлення його господарської системи та організаційної структури, підвищення ефективності функціонування на основі вдосконалення техніки, технології та організації праці у всіх структурних підрозділах, підвищення якості продукції та послуг, що ним надаються [5]. Для забезпечення безперервного процесу економічного розвитку кожне підприємство повинне прагнути до раціонального використання ресурсів, поліпшення якості продукції, задоволення соціальних потреб своїх працівників і населення регіону, на який воно функціонує, і, нарешті, підвищення прибутковості виробництва.

Актуальність даного питання обумовлюється не тільки тим, що існує ряд проблем, труднощів і думок учених, які різняться, щодо перспектив розвитку підприємства, але й тим, що для сучасного підприємства постає проблема новітніх змін в економіці країни – особливості інтеграційних та інвестиційних процесів. Проблема розвитку підприємства досліджується в наукових роботах, як вітчизняних, так і закордонних вчених, а саме: Ансоффа І., Акоффа Р. Л., Афанасьєва Н. В., Афоніна І. В., Бондар Н. М., Гончарук В. А., Запасної Л. С., Василенко В. О., Кизима М. О., Нечеперунко М. Н., Пономаренко В. С. та інших.

На думку І. Ансоффа, розвиток – це питання не стільки того, що є, скільки того, що може бути зроблене з тим, що є [2]. Сьогодні світова економіка практично щоденно переживає серйозні зміни, та у сформованих умовах ринку України також відбуваються значні зміни. Зараз такий час, коли успішний розвиток підприємства безпосередньо залежить від розробленої стратегії та методів її впровадження.

Слід зазначити, що поняття «розвиток» і «зростання», хоча й взаємопов'язані, однак за своїм змістом часто можуть не співпадати. Як вважає Р. Л. Акофф, зростання і розвиток – не однакові поняття. Зростання може відбуватися з розвитком або при його відсутності [1]. У більшості випадків зростання означає підвищення розмірів або числа об'єктів. До зростання підприємства відноситься як збільшення їхніх розмірів, так і розширення діяльності за такими показниками: 1) обсяг виробництва; 2) частка на ринку; 3) чисельність персоналу; 4) величина продажів; 5) чистий прибуток.

Підприємства як організовані системи можуть стимулювати своє зростання, здійснюючи цілеспрямований вибір, наприклад, розширення ринку збуту, залучення інвестицій і т. п. Обмеження зростання не обмежує розвиток [1]. Отже, розвиток підприємства можливий не тільки за одночасного його зростання, а й за незмінних масштабів його діяльності, тобто відсутність зростання не є перешкодою для розвитку підприємства.

Афанасьєв Н. В. визначає розвиток як процес, коли внаслідок поліпшення виробничих або бізнес-процесів чи керування ними досягнутий якісний або кількісний приріст корисного результату процесу в порівнянні з колишнім рівнем або з рівнем, досягнутим на інших підприємствах [3, с. 36].

Афонін І. В. зазначає, що розвиток полягає в ефективному перерозподілі ресурсів, передусім інвестиційного характеру, за напрямками, які забезпечують максимальну конкурентоспроможність протягом максимально тривалого періоду, вдосконалення товарів і послуг, вдосконалення структури та систем управління організацією.

У рамках концепції, запропонованої Нечепуренко М. Н., економічний розвиток підприємства визначається, як процес оновлення виробничих або бізнес-процесів, що забезпечує якісно новий рівень функціонування підприємства. Автор вважає інноваційну діяльність єдиним основним напрямом економічного розвитку організації [4, с. 23].

Мета кваліфікаційної роботи магістра – дослідження системи організації виробничих процесів на ПАТ «Запоріжсталь» та розробка рекомендацій щодо її оптимізації.

Основними завданнями кваліфікаційної роботи магістра є:

- охарактеризувати теоретико-методичні основи організації виробничих процесів підприємства;
- розглянути основні закони та принципи розвитку підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства;
- розробити основні напрями підвищення ефективності організації виробничих процесів підприємства на основі технології безперервного удосконалення.

Об'єктом дослідження є процес розвитку та якісних перетворень в управлінні на ПАТ «Запоріжсталь».

Предметом дослідження є ефективність процесів перетворення у якісно новий стан ПАТ «Запоріжсталь».

Теоретико-методологічну основу дослідження складають фундаментальні положення менеджменту, сучасні концепції управління, а також наукові праці вітчизняних і закордонних науковців, присвячені проблемам розвитку підприємств.

У процесі дослідження використано такі сучасні методи дослідження:

- метод логічного узагальнення;
- системно-структурний аналіз (при огляді теоретичних питань дослідження);
- аналітичний метод;
- метод порівняльного аналізу (під час аналізу діяльності досліджуваного підприємства);
- метод експертних оцінок;
- багато факторний аналіз;
- індексний метод;
- метод угруповань (при розробці шляхів вдосконалення організаційно-економічного механізму управління персоналом досліджуваного підприємства).

Інформаційною базою дослідження є: зібрані, опрацьовані й узагальнені первинні матеріали діяльності досліджуваного підприємства; офіційні дані Державного комітету статистики України; законодавчі і нормативні акти Верховної Ради, Кабінету Міністрів України; нормативні документи; аналітичні огляди; статистичні звіти.

Теоретичні дослідження проводились на базі вивчення та аналізу наукових, літературних джерел та періодичних видань вітчизняних та зарубіжних авторів. Більш повні дослідження було проведено на базі ПАТ «Запоріжсталь». Для аналізу були використані дані бухгалтерської та статистичної звітності, річні звіти підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ВИРОБНИЧИХ ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Концепції та закони розвитку промислового підприємства

Умови функціонування сучасних підприємств будь-якої форми власності, організаційно-правової форми господарювання та галузевої належності характеризуються невизначеністю та динамічністю соціально-економічного середовища. Ефективне протистояння підприємства змінам зовнішнього середовища можливе тільки за умов здійснення випереджувальних заходів, спрямованих на збереження його життєздатності та забезпечення конкурентоспроможності, тобто за умов постійного розвитку підприємства.

Розвиток підприємства означає якісні зміни та оновлення його господарської системи та організаційної структури, підвищення ефективності функціонування на основі вдосконалення техніки, технології та організації праці у всіх структурних підрозділах, підвищення якості продукції та послуг, що ним надаються (рис.1).

Зростання є зворотним процесом у часі, адже зростання або спад економічних показників завжди мають граничні межі, за якою починаються кризові явища. Розвиток передбачає нарощування якісних змін в організації системи, розширює її можливості до оновлення і реагування на різного роду виклики зовнішнього середовища в умовах зростаючої невизначеності. А зростання можливе при незмінних якісних характеристиках системи і, як правило, викликаний дією зовнішніх факторів. Тому, ми вважаємо, що ототожнюють категорії розвитку і зростання не можна, оскільки розвиток характеризується керованістю, цілеспрямованістю і станом вимірювання, що в першу чергу відрізняє його від зростання.

Розвиток як процес підпорядкований дії економічних законів загального (закон попиту і пропозиції, закон синергії, закон самозбереження) і часткового (закони управління виробництвом, закон змагальності кадрів управління) змісту, що відбивають причинно-наслідкові зв'язки соціально-економічних явищ. Розвиток господарюючих суб'єктів виступає лише наочним проявом дії цих законів.

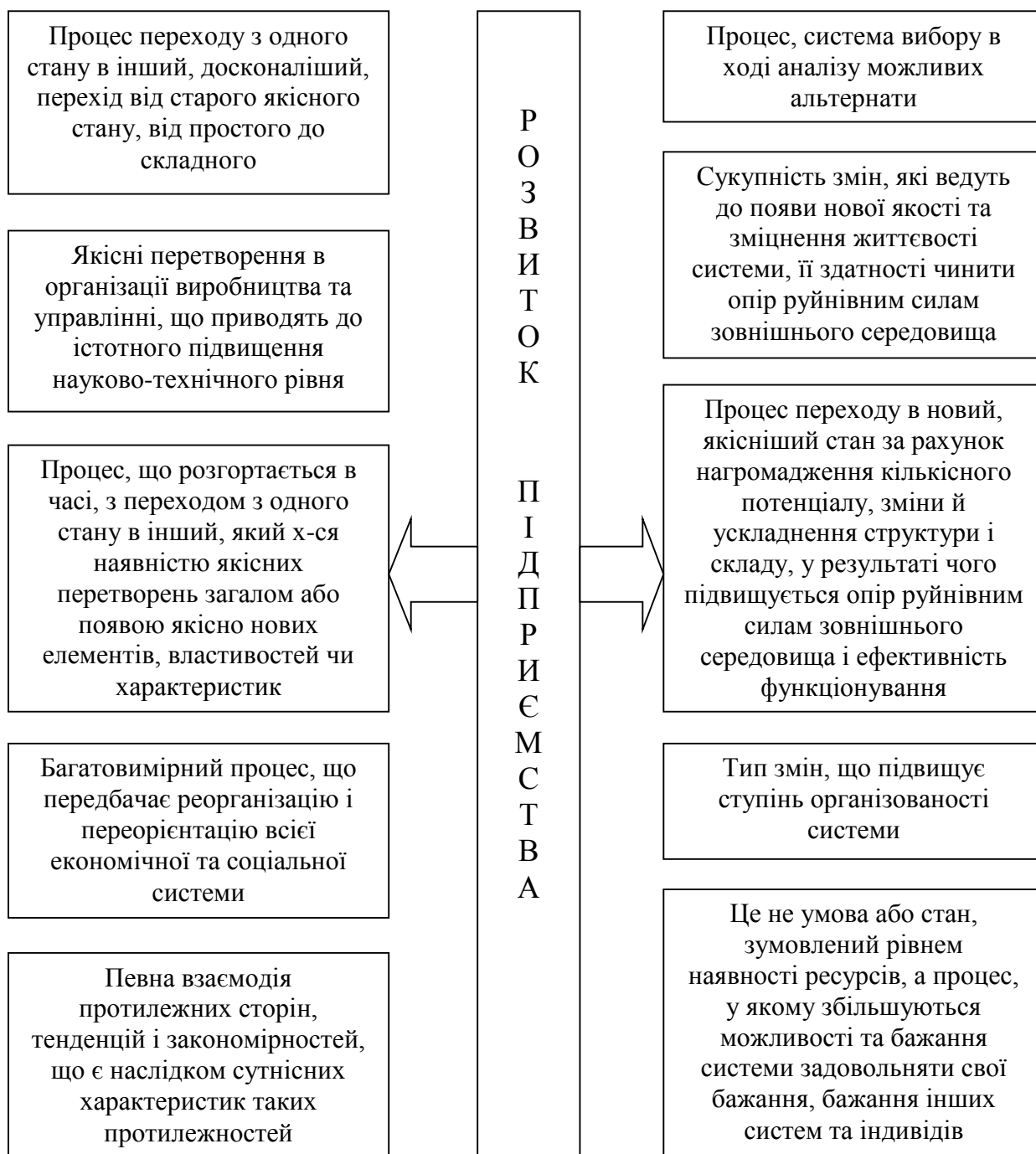


Рис. 1.1 Зміст поняття «розвиток підприємства»

Слід зазначити, що поняття «розвиток» та «зростання», хоча й взаємопов'язані, однак за своїм змістом часто можуть не співпадати. Під зростанням підприємства часто розуміють збільшення його розмірів та обсягів виробництва. Про зростання підприємства свідчать показники випуску продукції, обсягу продаж, чисельності працівників тощо.

Таблиця 1.1

Варіанти зростання підприємства

Горизонтальним	Воно відбувається шляхом збільшення обсягу випуску та продажу одних і тих же товарів на старих і нових ринках. Може приймати вигляд географічної експансії, поглинання інших товаровиробників тієї ж галузі тощо.
Вертикальним	Таке зростання відбувається шляхом організації нових або об'єднання вже існуючих технологічно взаємопов'язаних виробництв. Здійснюється з метою наближення до кінцевого споживача або до постачальника ресурсів.
Диверсифікованим	Такий вид зростання передбачає об'єднання різнорідних виробництв, що належать до різних галузей в єдиний конгломерат. Як правило, такий вид зростання забезпечує підприємству міцні конкурентні позиції та зменшує негативний вплив галузевих ризиків.

Зростання є складовою економічного розвитку підприємства. В той же час, розвиток підприємства можливий не тільки за одночасного його зростання, а й за незмінних масштабів його діяльності, тобто відсутність зростання не є перешкодою для розвитку підприємства.

Найбільш часто поштовхом до змін на підприємстві є кризові ситуації. Необхідні зміни у стратегії, виробничих процесах, організаційній структурі можуть здійснюватися поступово, у вигляді низки кроків, або ж радикально, у вигляді великих стрибків. Відповідно до цього розрізняють «революційну» та «еволюційну» моделі розвитку на підприємстві.

«Револуційна» модель змін була запропонована американськими фахівцями у галузі менеджменту М. Хаммером та Дж. Чампі у 1991 році. Вона набула ще назву концепції реінжинірингу бізнесу. Вони розглядають реінжиніринг бізнесу як принципове переосмислення та радикальне перепроєктування підприємства і його найважливіших процесів з метою кардинального поліпшення найважливіших кількісно вимірюваних показників сучасної ефективності: вартості, якості, сервісу та оперативності. [2]

«Еволюційна» модель змін (або концепція організаційного розвитку) базується на концепції планування, ініціювання та здійснення процесів зміни соціальної системи, що передбачає залучення великої кількості учасників. Тобто, організаційний розвиток розглядається як довготерміновий, ретельний та всеохоплюючий процес зміни та розвитку підприємства та людей, які в ньому працюють.

Концепція організаційного розвитку передбачає здійснення змін у структурному та кадровому аспектах. В межах структурного підходу робиться спроба за допомогою організаційного регулювання створити сприятливі умови для досягнення підприємством поставлених цілей. В межах кадрового підходу проводяться заходи із підвищення кваліфікації працівників підприємства (розвитку персоналу) та стимулювання їхньої готовності до сприйняття змін.

Серед наукових підходів до організаційного розвитку найбільшого поширення набули концепції розвитку підприємства через зміну його структури, тобто взаємозв'язків між окремими сферами бізнесу, відділами та підрозділами підприємства. Так, нова корпоративна модель управління

сучасним бізнесом означає розширення коопераційних зв'язків між конкурентами, постачальниками і споживачами. Науково-технічний прогрес, автоматизація виробництва та управління на основі широкого використання обчислювальної техніки і засобів телекомунікації змінили традиційні уявлення про межі підприємств, руйнують їхню замкненість і роблять малоефективними тих з них, які базувалися переважно на ієрархічних структурах.

Основною характерною рисою сучасних систем внутрішньо фірмового управління є орієнтація на довгострокову перспективу, зосередження уваги на фундаментальних дослідженнях, диверсифікацію діяльності, активне впровадження інновацій, максимальне використання творчої активності персоналу підприємства.

Таблиця 1.2

Сучасні напрямки модифікації підприємства та структур управління

Зміна управлінської діяльності	Перехід від вузької функціональної спеціалізації управлінської роботи до інтеграції в змісті та характері управлінської діяльності.
Дебюрократизація	Відмова від формалізації відносин та ієрархії, відокремлення функціональних та штабних ланок структури управління;
Скорочення кількості ієрархічних рівнів	Шляхом реорганізації великих централізованих підприємств у декілька невеликих або створення мережі підприємств.
Трансформація організаційних структур підприємств	Із ієрархічних (пірамідальних) у пласкі, із мінімальною кількістю рівнів управління між керівництвом та безпосередніми виконавцями.
Здійснення децентралізації низки функцій управління, насамперед виробничих і збутових	Для цього в структурі підприємства створюються напівавтономні або автономні відділення, стратегічні бізнес-одиниці, що несуть відповідальність за прибутки і збитки.
Підвищення ролі інноваційної діяльності	Для цього в межах великих підприємств створюються інноваційні підрозділи що орієнтуються на виробництво та самостійне просування на ринках нових виробів та технологій, а також підрозділів, що діють на принципах «ризикованого фінансування»
Організація філіяльних форм зв'язку	Між самим підприємством та іншими підприємствами, у тому числі шляхом створення внутрішніх ринків.
Створення автономних груп (команд)	Діяльність яких спрямована на розв'язання конкретних завдань, постійне підвищення творчої та виробничої віддачі персоналу.

- Таким чином, основними варіантами розвитку підприємства є (рис 1.2):
- внутрішнє зростання за рахунок використання власних ресурсів;
 - злиття, поглинання інших господарюючих суб'єктів з метою збільшення ресурсів та виходу на нові ресурсні ринки та ринки збуту;
 - перерозподіл внутрішніх ресурсів, зосередження їх на пріоритетних напрямках діяльності;
 - припинення здійснення неефективних напрямків діяльності, не забезпечених ресурсами. Може відбуватись шляхом продажу пакету акцій та активів, внутрішньої ліквідації або переорієнтації;
 - відокремлення, передача видів діяльності, не забезпечених ресурсами, іншим виконавцям на договірній основі, через продаж або виділення активів.



Рис. 1.2 Варіанти розвитку підприємства

Слід зазначити, що вибір варіанту розвитку тісно пов'язаний із цілями, які стоять перед підприємством (табл.1.3).

Таблиця 1.3

Напрями розвитку підприємства відносно поставлених цілей

Цілі підприємства	Заходи задля досягнення цілей
Розвиток організаційних характеристик підприємства.	<ul style="list-style-type: none"> - Постійне удосконалення структури управління. - Підвищення гнучкості. - Реорганізація.- Реструктуризація. - Створення організації, побудованої «вершиною донизу». - Децентралізація управління, делегування відповідальності. - Створення інноваційної структури. - Результатна департаментизація, формування дивізіональних організацій з виділенням незалежних підрозділів. - Створення між функціональних команд, використання горизонтальних зв'язків, інформаційних технологій. - Створення мережі альянсів, партнерств, або ланкових, віртуальних організацій.
Зниження операційних (транзакційних) витрат.	<ul style="list-style-type: none"> - Активізація інноваційної діяльності. - Удосконалення продукції, технології, методів роботи, обліку та контролю. - Підвищення якості продукції, послуг. - Підвищення кваліфікації працівників. - Створення нової моделі бізнесу, що ґрунтується на розподілі робіт, функцій та передачі їх зовнішнім виконавцям.
Усунення антагоністичних суперечностей, соціальний розвиток підприємства.	<ul style="list-style-type: none"> - Створення єдиного статусу для всіх працівників, рівність у відносинах: «усі – члени однієї родини». - Соціальне партнерство. - Пропаганда прямого зв'язку між інтересами працівника та підприємства. - Установлення тотожності інтересів власника та найманого працівника. - Рівність у можливостях просування по кар'єрних сходах. - Турбота про потреби працівників. - Соціальні заходи, спрямовані на матеріальну та нематеріальну стимуляцію працівників. - Підвищення професіоналізму працівників, менеджерів.
Зближення цілей власників, менеджерів, працівників.	<ul style="list-style-type: none"> - Створення індивідуалістичної організації - Розвиток та навчання персоналу - Розвиток співробітництва. - Створення єдиного корпоративного духу. - Делегування відповідальності. - Розвиток самомотивації. - Розвиток системи мотивації.
Розвиток соціального партнерства.	<ul style="list-style-type: none"> - Укріплення суспільного іміджу підприємства. - Створення сприятливого соціального середовища. - Поліпшення екологічної обстановки.
Зміцнення конкурентних позицій.	<ul style="list-style-type: none"> - Розвиток зв'язків зі споживачами. - Розвиток каналів розподілу продукції. - Вертикальна інтеграція. Розвиток зв'язків із постачальниками. - Розширення ринку, регіональна експансія в результаті організації стратегічного партнерства (інтеграції, диверсифікації). - Розвиток наукового партнерства.

Діяльність як організації, так і людини підпорядковується певним законам, причинно-наслідковим взаємозв'язкам явищ, тобто якщо відбувається одна подія, то вона тягне за собою певний результат. Дія законів може здійснюватися сліпо (закони природи) або відповідно до психологічними особливостями людей (закони спілкування між людьми), поступово перетворюючись в тенденції.

Існування і розвиток будь-якої організації здійснюються відповідно до двох груп законів: загальні та специфічні (рис.1.3.).

Загальні закони розвитку фактично є методологічною проекцією законів розвитку та існування матеріальних та суспільних систем, синергії, а також загальних закономірностей, що безпосередньо впливають із теорії систем у різних її проявах, на рівень підприємства з урахуванням наявних особливостей та обмежень підприємства як системи. Вони конкретизують та частково проявляються у специфічних законах управління та розвитку, які є їхнім продовженням щодо окремих ситуацій або особливостей діяльності підприємства.

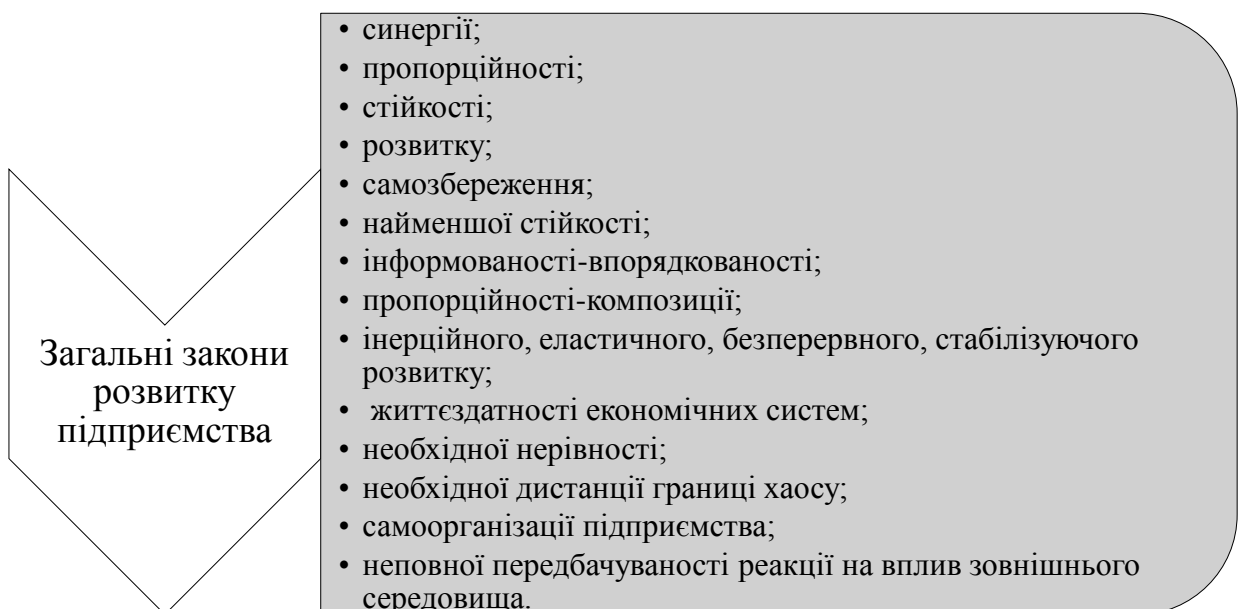


Рис. 1.3 Загальні закони розвитку підприємства

Особливістю загальних законів розвитку матеріальних та суспільних систем є їхня універсальність та все охоплений характер, найвищий

(порівняно з іншими законами) ступінь абстрагування, найменша наочність. Але, незважаючи на це, встановлюють загальні траєкторії змін економічних та соціальних систем, до яких належить і підприємство. Щодо підприємства важливість таких законів полягає не тільки тому, що вони встановлюють зв'язок та взаємозалежність певних явищ у системі підприємства, але й у замкненій мета системі «підприємство-зовнішнє середовище».

Специфічні закони управління та розвитку підприємства значно менш відомі, до них можна віднести: закон єдності синтезу та аналізу, закон композиції та пропорційності керуючої та керованої підсистем, закон цілісності та єдності систем управління, закон оптимального співвідношення централізації та децентралізації системи управління, закон інформаційної насиченості тощо (табл. 1.4).

Варто зазначити, що список специфічних законів управління та розвитку підприємства не є закритим. Він може доповнюватися за результатами аналізу взаємовідносин між окремими елементами системи підприємства та їхньої взаємної зміни через певний первинний імпульс.

Таблиця 1.4

Зміст специфічних законів управління та розвитку підприємства

Закон	Зміст закону
1. Закон єдності синтезу та аналізу	Синтез та аналіз мають використовуватись разом у процесі проектування та розвитку підприємства та не можуть в процесі управління підприємством бути використанні окремо один від одного
2. Закон композиції та пропорційності керуючої та керованої підсистем	Рівень розвитку продуктивних сил та виробничих відносин має відповідати рівню системи управління підприємством
3. Закон цілісності та єдності систем управління	Методи, принципи та механізми управління мають бути загальними для усієї системи управління
4. Закон оптимального співвідношення централізації та децентралізації системи управління	Обґрунтований та оптимальний розподіл повноважень та відповідальності під час прийняття управлінських рішень між різними рівнями системи управління
5. Закон інформаційної насиченості	Чим більшу кількість інформації необхідної якості (достовірність, повнота, точність, актуальність, цінність, корисність) щодо внутрішнього та зовнішнього середовища має підприємство, тим стійкішим є його становище на ринку

Окремо ще виділяють галузеві та функціональні закони розвитку підприємства. Вони є значною мірою частковими, що, однак, не заперечує їхньої справедливості та узагальнюючого характеру щодо галузі або функцій, для яких їх встановлено та підтверджено. Серед великої кількості таких галузевих і функціональних законів розвитку можна виділити технологічні, технічні, економічні, соціологічні, природно-екологічні та функціональні закони (актуальні для окремих функцій управління).

Загалом подана сукупність законів розвитку підприємства необхідною мірою пояснює перебіг розвитку підприємства, із необхідним ступенем абстрагування та достатньою повнотою описує різні залежності щодо розвитку підприємства, які характеризують зміни підприємства в часі та структурі.

Погляд на розвиток як явище та як закон є підґрунтям розуміння розвитку підприємства як процесу, у ході якого відбуваються позитивні зміни у стані підприємства. При цьому розвиток як явище є зовнішнім проявом розвитку підприємства як процесу, а розвиток як закон – його каузальним підґрунтям. Розвиток як явище є зовнішнім проявом розвитку підприємства як результату. Нарешті розвиток як закон та розвиток як принцип є підґрунтям розгляду розвитку підприємства як його іманентної властивості [7;8]. Виходячи з цих положень, розвиток підприємства розглядається як довготривала сукупність процесів кількісних, якісних і структурних змін у його діяльності, що зумовлені властивістю підприємства до розвитку, спрямовані на досягнення певного заданого результату, яким є якісно новий стан підприємства, що характеризується збільшенням його потенціалу, спроможністю до адаптації до змін у зовнішньому середовищі, здатністю протидіяти його негативному впливу, підвищенням життєздатності, наявністю нових властивостей і спроможністю виконувати нові функції або вирішувати нові завдання.

1.2 Загальна характеристика моделі розвитку промислового підприємства

Аналіз структури валової доданої вартості виробленої продукції дозволяє визначити економіко-формуючі галузі вітчизняної економіки. Попереднім етапом було визначено загальне падіння економіки в кількісних показниках виробленої продукції, у зв'язку з чим також виокремлюються зміни в загальній структурі формування доходу ВВП. Дослідження причинно-наслідкових зв'язків дасть змогу встановити мотиви поведінки економічних суб'єктів та побудувати модель розвитку.

Основними галузями, які формують ВВП, залишаються: промисловість, торгівля та сільське господарство. Крім того, за останні роки спостерігається зниження питомої ваги в структурі ВВП промисловості – з 27,6 % у 2010 році до 24,8 % у 2018 році, будівництва – з 3,7 % до 2,7 %, транспорту – з 12,7 % до 7,6 %.

Натомість помітно нарощується питома вага сільського господарства – з 8,4 % у 2010 до 11,9 % у 2018.



Рис. 1.4 Структура валової доданої вартості за 2018р.

Промисловий сектор відіграє ключову роль в економіці України – його показники діяльності є дуже важливим фактором соціально-економічного розвитку.

Таким чином, розуміння структури і тенденцій у промисловому секторі має важливе значення для управлінців, оскільки він здійснює надзвичайний вплив на загальний стан здоров'я української економіки, в тому числі, на експортний потенціал.

Процеси модернізації потенціалу підприємства в промисловості України пов'язані з забезпеченням його відтворення в конкурентному середовищі, структурною трансформацією і реконструкцією, технічним озброєнням і диверсифікацією виробництва конкурентної продукції. Ці процеси стають невід'ємним атрибутом процесу реалізації стратегії соціальних та економічних реформ, спрямованих на удосконалення економічних механізмів розвитку. Промисловість є головним рушієм соціально-економічних реформ. Корпоратизація промисловості, на регіональному рівні становиться актуальною. Необхідність розвитку корпоративного сектора економіки є потребою ринкової економіки. На світовому ринку ефективні та надійні корпорації мають вивантажену систему корпоративного управління інвестиційними ресурсами за умовами активізації інновацій. Корпорації знаходять важелі впливу на активізацію інноваційно-технологічного розвитку підприємства і мають ініціювати та відтворювати його потенціал.

Залучення корпорацій у процес формування високотехнологічного рівня вітчизняного промислового підприємства є складною науково-теоретичною і практичною проблемою, яка має бути підкріплена наявністю відповідних видів потенціалу в умовах стійкого розвитку. Концепція стійкого розвитку, яка відображує гармонійне співіснування людини і природи, набуває особливу актуальність. Ключову роль в реалізації даної концепції грає процес ресурсозбереження, що дозволяє вирішити проблему використання ресурсів і виконати основний принцип стійкого розвитку:

«повне задоволення потреб теперішнього покоління, яке не ставить під загрозу можливість для майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби» [14].

Стійкий розвиток промисловості поліпшує потенціал підприємства. Оцінка потенціалу підприємства за умовами стійкого розвитку промисловості стає актуальною. Промисловість України є реальним сектором економіки за різними видами діяльності та технологічними укладами; складається зі спеціалізованих галузей, кожна з яких поєднує різноманітні за місією підприємства, виробничі та господарські процеси.

На «вході» системи, що визначає промисловість як головну галузь народного господарства знаходяться: видобуток руд і нерудних копалин, переробка рослинної і тваринної сировини. На «виході» - виробництво всієї сукупності знарядь праці, більшої частини предметів праці і предметів народного вжитку [15, с. 79]. та технологічна база галузей промисловості, можливості ресурсів та призначення продукції впливають на типи, розміри, форми суспільної організації виробництва України. Властивості використаних знарядь праці, технологічних засобів обробки предметів праці, інформації визначають необхідний для галузей промисловості професійний склад працівників, та умови праці.

За умов удосконалення економічних механізмів розвитку необхідно є системна модернізація потенціалу промислового підприємства, в якій зацікавлені інвестори для обґрунтування вибору реципієнтів інвестицій. Саме на рівні промисловості держава проводить промислову політику, яка в трансформаційних умовах економіки набуває особливого значення. Розвиток промисловості слід розглядати в декількох аспектах. По-перше, слід говорити про розвиток кожного окремого промислового підприємства. По-друге, розвиток промисловості необхідно розглядати в контексті розвитку всієї сукупності промислових підприємств у ринкових умовах [16, с.6]. Економічний розвиток промислового виробництва, що здійснюється в Україні на підставі позитивного оцінювання потенціалу підприємства

створює матеріальну основу становлення нового інформаційно-технологічного засобу виробництва.

Домінуючими в промисловому комплексі країни є виробництва 3-го і 4-го технологічних укладів, питома вага яких становить 95%. Це традиційні галузі добувної та обробної промисловості, започатковані на ранніх стадіях індустріалізації (рис. 1.4). Тому просте відтворення існуючої технологічної бази не зможе забезпечити Україні довгострокового економічного зростання [19, с.144].

Упровадження комп'ютеризації та інформатизації промислового виробництва в Україні на сьогодні пов'язується з 5-м технологічним укладом, котрий визначає сектор інформаційно-комунікаційних технологій. Опанування виробництва 6-го технологічного укладу пов'язується з розвитком виробництва, що заснованого на використанні нових технологій: біотехнологій, генній інженерії, нанотехнологій. Важливим досягненням в промисловості є створення програми «Наноструктурні системи, наноматеріали та нанотехнології», розробленої з метою досягнення світового рівня розвитку високотехнологічних галузей, подолання соціальних та екологічних проблем.

Якщо Україна стане на безальтернативний шлях системної модернізації економіки, вона зможе продемонструвати відновлення економічного зростання, істотно зменшити розрив з високотехнологічними країнами, поліпшити динаміку втрат і результатів виробництва ВВП на душу населення, пожвавити інвестиційну активність та покращити фінансове становище суб'єктів господарювання.

Найпотужніший сектор промисловості України, яким є вітчизняний гірничо-металургійний комплекс, характеризується замкненою технологічною системою, від видобутку і переробки залізорудної сировини до виробництва чавуну і прокату.

Підприємства сектора чорної металургії відповідають рівню конкурентоспроможності світових виробників. Експортна орієнтація

вітчизняного гірничо-металургійного комплексу дозволяє досягнути найбільшого (після 1991 р.) обсягу виробництва чавуну та сталі. Пріоритетним напрямком розвитку промислового виробництва в гірничо-металургійному комплексі за умов науково-технічного прогресу визначається стратегія ресурсозбереження за умов прискорення інвестиційної діяльності та активізації інвестиційних процесів. Інвестиційна привабливість вітчизняного гірничо-металургійного комплексу обмежується такими внутрішніми властивостями, що ускладнюють зростання його ефективності:

- недосконалістю технологічної та організаційної структури і її невідповідністю сучасним формам ведення бізнесу;
- збільшенням морального і фізичного зносу основних фондів та низькими темпами їх оновлення;
- залежністю інвестиційних ресурсів від кон'юнктури на світових ринках металопродукції.

Побудувати дієву інвестиційну стратегію докорінного техніко-технологічного переозброєння гірничо-металургійного комплексу вкрай необхідно за умовами впровадженням новітніх прогресивних технологій і нового покоління технологічного устаткування з метою поліпшення конкурентоспроможності потенціалу промислового підприємства у ринкових умовах.

Таким чином, комплексне виконання інноваційно-інвестиційних і виробничих програм залишається проблемою формування потужного промислового потенціалу гірничо-металургійного комплексу і залучення інвестицій в велике виробництво, проте не зважаючи на це капітальні інвестиції в добувну промисловість у 2017 році зменшились на 2,1% порівняно з 2016 роком, а в металургійне виробництво збільшились на 0,5%, однак цього не достатньо, щоб промисловість застосувала усі свої можливості та ресурси (рис.1.5).

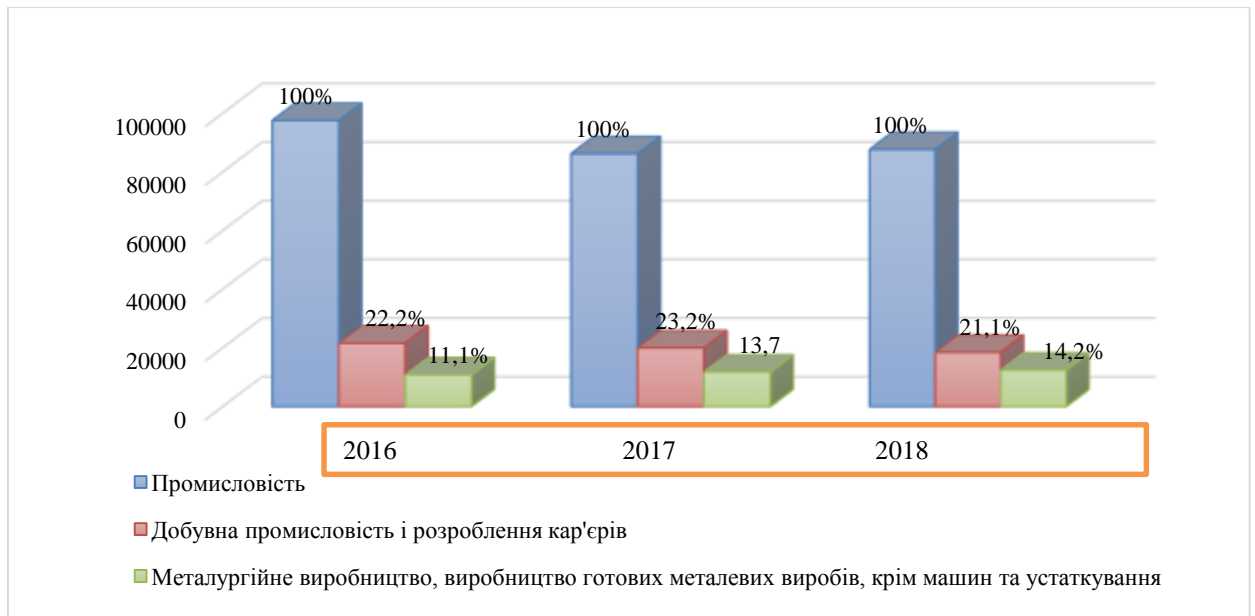


Рис. 1.5 Капітальні інвестиції в промисловість за 2016-2018рр.

Споживання енергетичних матеріалів та продуктів перероблення в Україні визначається нераціональним і неефективним за своєю структурою. Удосконалення структури енергоспоживання у промисловості визначається за стратегією ресурсозбереження, яка націлює вирішувати проблему дефіциту ресурсів, зокрема енергоресурсів, що поліпшує економічну ситуацію, сприяє стійкому розвитку.

Сучасні умови господарювання висувають нові завдання, пов'язані не тільки з особливостями розвитку підприємств, а й з можливістю управління тривалістю окремих стадій їх життєвого циклу. Життєвий цикл є показником динаміки росту та падіння розвитку підприємства.

Розвиток кожної організації має циклічний характер, тобто проходить через певні стадії життєвого циклу, що визначають особливості виробничо-господарської, інвестиційної, фінансової та інших видів діяльності. Набула поширення та визнання запозичена з теорії менеджменту дефініція «життєвий цикл підприємства», під якою розуміють сукупність стадій, які проходить підприємство в перебігу своєї життєдіяльності від створення до ліквідації, кожна з яких характеризується певною системою стратегічних

цілей і завдань, особливостями формування ресурсного потенціалу, досягнутими результатами функціонування.

Поняття «життєвий цикл організації» розглядається як сукупність п'яти фаз розвитку (еволюції), які закінчуються революційною кризою. Згідно до органічного підходу щодо управління функціонування організації за шкалою часу може бути представлено у термінах життєвого циклу, що означає як процесуальність розвитку, так і його стадійність.

Життєвий цикл підприємства - загальний період часу від початку діяльності підприємства до природного припинення його існування або відродження на новій основі (з новим складом власників і менеджерів, з принципово новою продукцією, технологією, тощо).

В наукових дослідженнях зустрічаються різні погляди і щодо поділу життєвого циклу підприємства на стадії.

Окремі автори розрізняють також певні етапи, фази, цикли у життєдіяльності підприємства (табл.1.5).

Організація у своєму розвитку проходить певні стадії, які називаються стадіями життєвого циклу організації. Життєвий цикл організації, за словами науковців, - об'єктивна реальність, але відродження організації потребує суб'єктивних дій управлінського персоналу.

Еволюція внутрішнього середовища підприємства звичайно розглядається як його життєвий цикл, що включає послідовність певних етапів розвитку від виникнення до ліквідації.

Головною причиною зміни етапів цього циклу є зміна масштабів діяльності підприємства, яка призводить до зростання невизначеності умов роботи, накопичення внутрішньоорганізаційних проблем, до появи структурних конфліктів. Зміни етапів життєвого циклу підприємства доцільно розглядати у тісному зв'язку з еволюцією організаційного розвитку. ЖЦП розглядається як певні закономірності у розвитку будь-якого підприємства, які можуть відрізнитися швидкістю перебігу та амплітудою рівня розвитку.

Таблиця 1.5

Порівняльний аналіз моделей життєвого циклу підприємства

Автор моделі	Назва стадії	Зміст стадії	Відповідність стандартизованій стадії
Л. Грейнер 5 стадій:	Креативність	Акцент на виробництві продукції; неформальна структура та комунікації	Народження
	Директивне керівництво	Функціональна структура; формалізовані правила та політики	Зростання
	Делегування	Децентралізація структури; делегування повноважень	Стабільність
	Координація	Довгострокове планування; формування продуктивних груп	
	Співпраця	Матрична структура; командна праця; самодисципліна; проектне керування	
І. Адізес 10 стадій:	Доглядання	Зародження ідеї	Народження
	Дитинство	Орієнтація на дії; брак системи; одноосібне ухвалення рішень	
	Давай-давай	Зростання продажів; ринковий успіх; брак регулярного менеджменту	Зростання
	Юність	Делегування повноважень; зміна керівництва; переорієнтація цілей	
	Розквіт	Зростання продажів та прибутку; креативність, що розвивається та контролюється	Стабільність
	Пізній розквіт	Втрата креативності	
	Аристократизм	Зниження інтересу до завойовування нових ринків; акцент на минулих здобутках	Занепад
	Салем Сіті	Внутрішні конфлікти; криза менеджменту	
	Бюрократизація	Наявність великої кількості процедур та правил; відсутність почуття контролю у керівництва	
	Смерть	Відсутність ресурсів для винагородження членів команди	Ліквідація
Д. Ліппіт, В. Шмідт 3 стадії:	Народження	Особистий контроль; влада сконцентрована в руках однієї особи	Народження
	Юність	Командне ухвалення рішень; постановка завдань і цілей; акцент на досягненні	Зростання

		стабільності	
	Зрілість	Акцент на адаптації; подальше зростання	Стабільність
Д. Міллер, П. Фрізен 5 стадій	Народження	Створення продуктово-ринкової стратегії; високий рівень централізації; інвестиції	Народження
	Зростання	Функціональна структура; зниження централізації; швидке зростання; сегментація ринку	Зростання
	Зрілість	Консерватизм в ухваленні рішень; зниження інновацій	Стабільність
	Відродження	Дивізійна організаційна структура; зростання інновацій; диверсифікація товарів та послуг	Зростання
	Занепад	Консервативність в ухваленні рішень; зниження інновацій; зниження прибутку	Занепад
Д. Кац, Р. Канн 3 стадії:	Прості системи	Спроби кооперації, що базуються на загальних очікуваннях команди	Народження
	Стабільна організація	Координація та формалізація; створення структури; створення правил	Зростання
	Удосконалення структури	Формується система адаптації та інституалізації взаємовідносин	Стабільність
Фламхольц 7 стадій:	Нове підприємство	Визначення ринків та продуктів	Народження
	Експансія	Швидке зростання прибутку; пошук ресурсів; розвиток операційної системи	Зростання
	Професіоналізм	Перехід від підприємницького до професійного менеджменту; розвиток системи управління	Стабільність
	Консолідація	Розвиток корпоративної структури; інституалізація процесів; формалізація структури	
	Диверсифікація	Розвиток нових ринків та продуктів; диверсифікація	Зростання
	Інтеграція	Розвиток нової інфраструктури; розробка нової структури; розвиток операційної та управлінської системи	
	Занепад та оновлення	Оновлення організації на всіх рівнях організаційного розвитку	Занепад
Кімберлі			

4 стадії:	Перша стадія	Упорядкованість ресурсів; формування ідеології	Народження
	Друга стадія	Наймання співробітників; здобуття підтримки від стратегічних клієнтів; дискретні рішення	Зростання
	Третя стадія	Формування організаційної ідентичності; висока особиста співучасть; дотримання організаційної місії	
	Четверта стадія	Формалізація структури; установлення правил та політики; стабільні відносини із зовнішнім середовищем	Стабільність
А. М.. Штан- грет, О. І. Копи- люк 5 стадій:	Зародження	Зародження ідеї; дослідження ринку; формування первинної структури	Народження
	Становлення	Збільшення обсягу виробництва; розширення ринку збуту; нарощування потужностей; ускладнення організаційної структури	Зростання
	Призупинення темтів зростання	Зменшення темтів економічного зростання; невідповідність організаційної структури вимогам бізнес- середовища	Занепад
	Спад		
	Банкрутство та ліквідація	Банкрутство	Ліквідація
	Л. Лігоненко 4 стадії:	Стадія підйому	Покращення кількісних та якісних ознак функціонування підприємства
Стадія гальмування розвитку		Відносна стабільність якісних та кількісних показників функціонування підприємства	Стабільність
Стадія кризи		Погіршення кількісних та якісних показників функціонування підприємства	Занепад
Стадія пожвавлення		Уповільнення падіння та поступове зростання показників	Зростання

Процес розвитку підприємства розглядається як результат суперкомпозиції довгих циклів, основою якої є інвестиційна діяльність, та коротких операційних циклів. Визнано, що оптимальна узгодженість

сумісного проходження циклів різного характеру та їх збалансоване включення до єдиного процесу визначають можливості підтримки динамічної рівноваги мікроекономічної системи та забезпечення її стійкого економічного розвитку.

Отже, кожен з авторів в основу своєї моделі життєвого циклу поклав показник або групу показників, кількісна та якісна зміна яких веде до переходу підприємства від однієї стадії до іншої. Однак підприємство становить комплексну виробничу систему, що складається з декількох підсистем (рис. 1.6), тісно пов'язаних між собою, динаміка показників яких впливає та змінює стадій життєвого циклу підприємства.

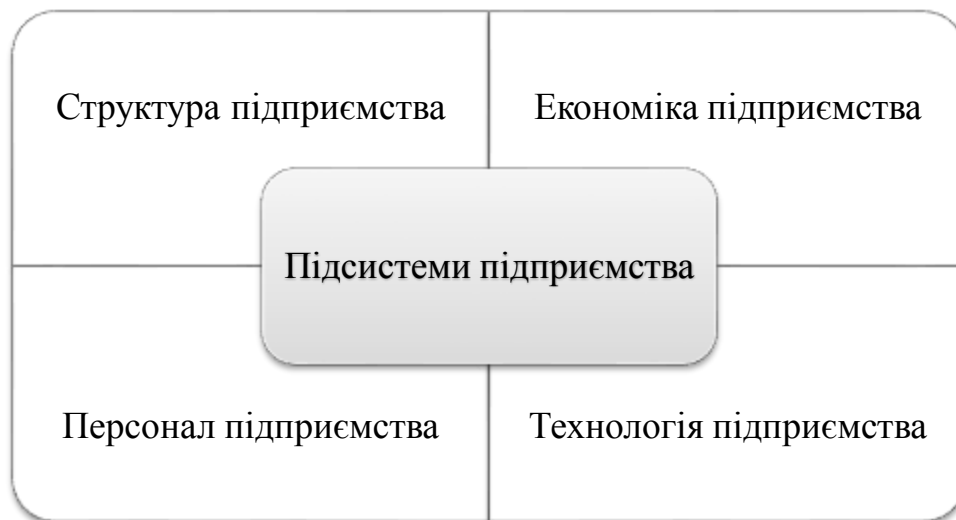


Рис. 1.6 Складові виробничої системи підприємства

До підсистем підприємства належать:

1. Структура підприємства – логічне взаємовідношення рівнів управління та підсистем об'єкта управління, що побудовані у формі, яка дає змогу найефективніше досягати поставлених цілей. Відповідно до теорій менеджменту виділяють бюрократичні організаційні структури (характеризуються стійкістю, високим ступенем розподілу праці, розвиненою

ієрархією управління, численними формальними правилами та нормами поведінки).

2. Економіка підприємства – одна з найважливіших галузей внутрішніх характеристик підприємства, адже ефективність діяльності підприємства відображається саме в економічних показниках: поточних показниках (прибуток, рентабельність продукції тощо); показниках перспективної доходності (чистий дисконтований дохід, внутрішня норма доходності) та вартості підприємства.

3. Персонал підприємства – підсистема підприємства, що описує основні людські характеристики в системі управління: поведінку окремих людей, поведінку людей в групах та поведінку керівників. Варто зазначити, що успішне управління людською складовою системи підприємства доволі ускладнено, адже поведінка людини в суспільстві та на роботі є наслідком складного поєднання індивідуальних характеристик особистості та зовнішнього середовища.

4. Технологія підприємства – поєднання кваліфікаційних навичок, обладнання, інфраструктури, інструментів та відповідних технічних знань, що є необхідними для здійснення потрібних перетворень у матеріалах, інформації та людях [14].

Визначаючи стадії життєвого циклу підприємства, важливо враховувати повний спектр параметрів з різних галузей його діяльності, які чинять суттєвий вплив на функціонування підприємства, а отже, визначають фазу життєвого циклу. застосування концепції життєвого циклу в сучасних економічних умовах набуває особливого значення. Це зумовлено рядом причин, таких як спад виробництва, інфляція, соціальна напруга, що є наслідком світової економічної кризи, яка супроводжується стратегічною невизначеністю, нестабільністю організаційного середовища, збільшенням інтенсивності змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, уповільненням темпів росту та обмеженістю ресурсів [2]. Усе це, безумовно,

підсилює інтерес до концепції життєвого циклу та її інтерпретації в контексті сучасної управлінської та організаційної науки.

Управління організацією містить визначений ризик, пов'язаний з порушенням функціонування підприємства чи необхідністю зміни існуючих керівних структур (це може піти на користь підприємству, але являє загрозу для самих керівників). Підтримка відкритості системи обходиться дорожче в плані фінансів, часу, стресів, ніж управління на принципах планування, але є основним чинником виживання підприємства в сучасних умовах. Огляд різних теорій організації і управління дозволяє зробити загальний висновок: виживання й ефективність діяльності підприємств залежать від періодичної і планомірної зміни цілей, кадрового складу і керівництва організацій.

Отже, визначаючи стадії життєвого циклу підприємства, важливо враховувати повний спектр параметрів з різних галузей його діяльності, які чинять суттєвий вплив на функціонування підприємства, а отже, визначають фазу життєвого циклу.

Розглянувши різні моделі життєвого циклу організації, бачимо, що в основі кожної з них лежить особлива унікальна ідея. Тим не менш, всі моделі в тій чи іншій мірі відображають сутність еволюції компанії.

Незважаючи на те, що різні автори сперечаються про тривалості і природі стадій розвитку, всі вони солідарні в тому, що кожна стадія містить її власну унікальну структуру, системи та стиль лідерства. Переходи від однієї стадії до іншої не відбуваються природно і гладко, незалежно від сили і побажань вищого керівництва.

Крива життєвого циклу характеризує основну тенденцію змін (історичного розвитку) організації. Цю закономірність необхідно враховувати при розробці стратегічних і тактичних планів розвитку організації, вдосконалення її структури та системи управління.

1.3 Сучасні концепції моделей розвитку підприємства

Рівень економічного розвитку промислових підприємств багато в чому визначає економіку країни, оскільки саме в реальному секторі економіки здійснюється процес виробництва продукції, вирішуються питання ефективного використання ресурсів (трудових, матеріальних, фінансових, інтелектуальних, інформаційних).

Перетворення підприємства характеризуються як процес створення і збереження під контролем таких необхідних змін, які дають можливість підприємству пристосуватися до мінливих умов зовнішнього і внутрішнього економічного середовища. Системні перетворення являють собою раціонально спланований, свідомо викликаний і контрольований процес комплексної трансформації.

Системні перетворення на всіх рівнях виробничо-господарської і фінансової діяльності обумовлюються необхідністю адаптації внутрішнього середовища організації до якісно нових умов зовнішнього середовища її життєдіяльності. Кінцевою метою системних перетворень є стійкість і ефективність функціонування і розвитку підприємств [1].

Вітчизняний і світовий досвід свідчить, що своєчасна орієнтація товаровиробників на активізацію і стимулювання освоєння досягнень науково-технічного прогресу дозволяє швидше, з меншими витратами і більш впевнено просуватися вперед у своєму розвитку [2].

Основною характерною рисою сучасних систем управління всередині підприємства є орієнтація на довгострокову перспективу, зосередження уваги на фундаментальних дослідженнях, диверсифікацію діяльності, активне впровадження інновацій, максимальне використання творчої активності персоналу підприємства [7]. Отже, основними варіантами розвитку підприємства є:

- внутрішнє зростання за рахунок використання власних ресурсів;

- злиття, поглинання інших господарюючих суб'єктів з метою збільшення ресурсів і виходу на нові ресурсні ринки та ринки збуту;
- перерозподіл внутрішніх ресурсів, зосередження їх на пріоритетних напрямках діяльності;
- припинення здійснення неефективних напрямків діяльності, не забезпечених ресурсами. Може відбуватись шляхом продажу пакету акцій та активів, внутрішньої ліквідації або переорієнтації;
- відокремлення, передача видів діяльності, не забезпечених ресурсами, іншим виконавцям на договірній основі через продаж або виділення активів.

На рис. 1.7 наведено найважливіші напрямки розвитку підприємств у сучасних умовах [7].



Рис. 1.7 Сучасні напрямки розвитку підприємств

Інноваційна модель поступального розвитку підприємств передбачає комплексне інтегрування актуальних досягнень науки і техніки (інновацій) у виробничі та управлінські процеси. Тим не менш, процедура збільшення

інноваційного потенціалу, розглядається як необхідна і достатня передумова динамічного розвитку, часто наштовхується на відсутність формалізованого апарату прийняття ефективних управлінських рішень та адекватної оцінки можливих наслідків.

В таблиці 1.6 наведено концептуальні засади розвитку підприємств і організацій в сучасних умовах.

Реалізація стратегії розвитку повинна являти собою керований процес підвищення інноваційного потенціалу підприємства у відповідності з поставленими поточними та стратегічними цілями.

Формування стратегії сталого розвитку передбачає вибір та обґрунтування напрямів інноваційної діяльності, обсягу і структури інноваційних проектів, термінів їх виконання, оцінку стану організаційних структур управління нововведеннями.

Процес вибору найбільш раціональної стратегії сталого розвитку в конкретних господарських умовах ґрунтується на результатах оцінювання всіх форм інноваційної діяльності, що проявляються у нововведеннях різних типів.

Як правило, структурні перетворення неоднорідні за ступенем впливу на економічні процеси, серед них можна виділити наступні ключові дії, орієнтовані на:

- скорочення транзакційних та операційних витрат – автоматизація ключових бізнес-процесів, впровадження енерго- та ресурсозберігаючих технологій, модернізація та заміна обладнання;

- перепроєктування і розширення номенклатури продукції і послуг, що надаються;

- оптимізація організаційної та управлінської структури підприємства - створення системи управління бізнес-процесами та контролю якості, їх сертифікація за прийнятим стандартам.

Таблиця 1.6

Концептуальні основи розвитку підприємств і організацій
в сучасних умовах

Найменування	Сутність
Ресурсозабезпеченість	Необхідність і достатність наявності матеріальних, трудових, технічних, прикладних та інфраструктурних можливостей підприємства для впровадження інновацій та реалізації системних перетворень.
Ефективність	Визначається динамічним скороченням операційних і непродуктивних витрат, збільшенням частки виручки від реалізації продукції (послуг), виробленої за новими технологіями, масштабування бізнесу і розширення можливостей накопичення для реінвестування капіталу, посиленням конкурентних позицій підприємства на ринку.
Керованість	Відповідність фактичного стану інноваційного процесу проектного, запланованого стану, після реалізації процесів зміни системи управління бізнес-процесами.
Синхронізованість	Синхронізація за часом, термінами і ресурсів для впровадження інноваційних процесів і технологій з необхідними організаційними перетвореннями.
Збалансованість	Характеризується наявністю збалансованої системи оцінки показників фінансово-господарської та виробничої діяльності підприємства та оцінки ефективності впровадження інновацій та системних перетворень, у порівнянних умовах, включаючи кількісну та якісну оцінку.

Для систематизації можливих змін може бути використана наступна їх класифікація, представлена в таблиці 1.7.

Таблиця 1.7

Класифікація можливих структурних змін та їх характеристика

Метод змін	Характер перетворень
Модернізація	Проведення процесів оновлення промислового потенціалу підприємства, за рахунок приведення основних фондів у відповідність з сучасними вимогами і нормами ведення бізнесу, технічними умовами, показниками якості, в тому числі забезпечують кратне зниження енергоспоживання при випуску продукції.
Переозброєння	Технічно-організаційні заходи, спрямовані на підвищення ефективності структурних підрозділів, окремих промислових комплексів, потокових ліній, об'єктів, що складають єдиний цикл виробництва. В комплексі повинно забезпечувати посилення конкурентних позицій підприємств на ринку за рахунок якісного поліпшення продукції (робіт, послуг) і розширення номенклатури.
Реконструкція	Вдосконалення технологій випуску продукції, за рахунок автоматизації виробничих процесів, впровадження нових технологій, а також повне або часткове оновлення активної частини основних виробничих фондів.
Реінжиніринг	Перепроєктування та оптимізація бізнес-процесів, що включає в себе переформатування взаємозв'язків усередині організації (при необхідності, кардинальне). Оптимізація бізнес-процесів проводиться з метою зменшення операційних витрат, підвищення якості продукції (робіт, послуг), поліпшення взаємин зі споживачами і т. п. Створення нових поведінкових і керуючі профілів менеджменту, до яких належать: виділення центрів відповідальності, наділення узгодженими повноваженнями структурних підрозділів і окремих працівників, стимулювання інновацій і т. п.
Реструктуризація	Значне перетворення структури і організації управління, включає в себе зміни організаційної структури, системи управління бізнес-процесами, також, при необхідності, — зміна організаційної стратегії. Перепрофілювання виробничих підрозділів, в тому числі заміна і модернізація обладнання, оптимізація управління, впровадження сучасних систем аналітичної обробки даних і автоматизованих експертних систем прийняття рішень.
Реорганізація	Комплекс заходів, що носять найбільш кардинальні зміни (поділ, приєднання, виділення, скорочення тощо), що характеризуються переформатуванням юридичної особи з метою отримання додаткового і синергетичного ефекту від зміни структури основного та додаткового капіталу, реструктуризації балансу, усунення дублювання повноважень і функцій, скорочення операційних витрат при збільшенні обсягу виробництва, використання ефекту масштабу і т. д.

8) Перепроєктування системи організаційних, економічних та інших відносин, що забезпечують розвиток підприємства, можливо на основі впровадження інноваційних технологій і нової техніки, збільшення масштабів виробництва і скорочення термінів випуску продукції.

Особливу важливість для підприємства набуває правильний вибір форми системних перетворень з урахуванням обраних напрямів та інструментів вдосконалення інноваційної діяльності, які дозволять не тільки вийти з кризи, але зайняти лідируюче положення у своїй галузі.

Розробка плану реалізації системних перетворень будується з урахуванням його особливостей, сильних і слабких сторін і впливу зовнішніх чинників. Складність полягає в неможливості, з великим ступенем ймовірності, спрогнозувати ринкову ситуацію, тому необхідно передбачити обмежене безліч варіантів і запровадити гнучку систему регулювання реалізації обраного напрямку перетворень при використанні інновацій.

На підставі викладеного, найбільш доцільним є перехід до інноваційних систем управління, виконаними за процесним принципом.

При реалізації на практиці процесного підходу, управління об'єктами стають бізнес-процеси, що виконуються з метою досягнення заданих результатів. Подібна система управління володіє рядом переваг, таких як формалізованість, адаптивність і наявність зв'язків на стиках процесів.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ПАТ «Запоріжсталь»

Публічне акціонерне товариство «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь» – одне з найбільш великих промислових підприємств України, продукція якого широко відома і користується попитом у споживачів на внутрішньому ринку і в багатьох країнах світу. Спеціалізація комбінату високоякісний сталевий г/к рулон, г/к лист, х/к лист, х/к рулон товщиною 0,5–8,0 мм з вуглецевих, низьколегованих, легованих і нержавіючих сталей, гнучий профіль, а також сталева стрічка і жерсть. Основними споживачами продукції комбінату є виробники зварних труб, підприємства автомобільного, сільськогосподарського, транспортного машинобудування, вагонобудування, виробники побутової техніки [32].

У 2000 році в обтискному цеху МК «Запоріжсталь» входить в дію АСУ нагріву злитків в нагрівальних колодязях – значуще енергозберігаючий захід.

У 2003 році на МК «Запоріжсталь» вводиться в дію система управління якістю, покликана привести якість продукції у відповідність з міжнародними стандартами.

У 2008 році на МК «Запоріжсталь» розроблена Інтегрована система менеджменту якості, екології та охорони праці, підтверджена сертифікатом компанії «Бюро Верітас Україна».

Інтегрована система менеджменту якості, екології та охорони праці МК «Запоріжсталь» відповідає вимогам міжнародних стандартів ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 та МОП СУОП 2001.

У 2008 році в доменному цеху МК «Запоріжсталь» починається будівництво установки для вдування пиловугільного палива. Установка входить в роботу в жовтні 2011 року.

2012 став визначальним для подальшого інноваційного розвитку МК «Запоріжсталь». На підприємство приходить новий, ефективний власник – Група Метінвест.

На МК «Запоріжсталь» розроблена і впроваджується програма з підвищення ефективності та модернізації виробництва, поліпшення умов праці та промислової безпеки.

Починаючи з серпня 2012 року, на комбінаті відзначено зростання обсягів виробництва, підвищення ефективності, зниження собівартості продукції. Комбінат виходить на беззбитковий рівень виробництва.

МК «Запоріжсталь» веде активну екологічну модернізацію виробничих фондів. Підприємство послідовно реалізує всі природоохоронні заходи в рамках тристоронньої угоди між комбінатом, Запорізькою обласною радою і Міністерством екології та природних ресурсів України.

Позначивши одним зі своїх ключових пріоритетів підвищення рівня промислової безпеки, МК «Запоріжсталь» збільшив інвестування соціальних програм, що реалізуються на підприємстві. Починаючи з серпня 2012 року, для співробітників придбано новий спецодяг, засоби індивідуального захисту, на гарячих дільницях у цехах встановлені кондиціонери.

У жовтні 2012 року після тривалої перерви МК «Запоріжсталь» відновив співпрацю з Запорізьким річковим портом з відвантаження своєї продукції.

У грудні 2012 року на МК «Запоріжсталь» реалізований великий інвестиційний проект - входить в роботу сучасний високотехнологічний базисний склад вугілля комплексу установки із вдування пиловугільного палива в доменному виробництві.

У травні 2015 року на МК «Запоріжсталь» завершено масштабний екологічний проект з модернізації агломераційного виробництва.

У жовтні 2015 МК «Запоріжсталь» підписав контракт з українським виробником на виконання робіт з постачання та монтажу газоочисного обладнання для агломашини № 2 [33].

У перспективних планах МК «Запоріжсталь» – заміна застарілого мартенівського способу виробництва сталі на сучасний конвертерний цех.

Виробничі потужності «Запоріжсталь» складають:

- агломераційний цех (6 агломашин);
- доменний цех (4 доменні печі, 3 в роботі);
- мартенівський цех (8 мартенівських печей і 1 двохванний сталеплавильний агрегат);
- цех підготовки складів;
- ливарний цех;
- обжимний цех;
- цех гарячої прокатки тонкого листа;
- цех холодної прокатки №1;
- цех холодної прокатки №3 [32].

МК «Запоріжсталь» веде масштабну модернізацію і реконструкцію виробничих потужностей.

У 2012 році була введена в експлуатацію установка із вдування пиловугільного палива в доменному цеху і реконструйована агломашина №1. Загальні інвестиції в ці проекти склали 1 млрд. 240 млн гривень.

У 2016 році модернізована доменна піч №4, побудовані нова лінія соляно-кислотного травлення в ЦХП №1 і нова газоочистка на агломашині №2. Крім того, в програму модернізації підприємства входять реконструкція газоочистки агломашин №3 – №6, відновлювальні ремонти доменних печей № 3 та № 5 та будівництво нової турбоповітрорудки. На ці цілі заплановано виділити близько 200млн доларів. Також в перспективних планах підприємства перехід до конвертерного способу виплавки сталі.

У екологічну модернізацію МК «Запоріжсталь» за 2015–2016рр. інвестовано близько 2,25млрд гривень: в 2015 – понад 600млн гривень, у 2016 році – понад 1655млн гривень.

Одна з найважливіших характеристик фінансового стану – це стабільність діяльності підприємства, яка пов'язана із загальною фінансовою структурою, ступенем залежності від кредиторів та інвесторів[28].

Ключовою промислово-експортною галуззю є металургія (23,4 % від загального експорту в 2018 році). Крім того, це одна з небагатьох галузей, продукцію якої ми експортуємо більше, ніж завозимо в країну аналогічного імпорту.

За підсумками 2018 року Україна посіла 13 місце серед світових виробників сталі, зменшивши виробництво до 21,1 млн тонн (падіння на 1,1 % до попереднього року). У 2017 році було виготовлено 21,3 млн тонн сталі, що на 12 % менше, ніж у 2016 році (табл.2.1.).

Таблиця 2.1.

Міжнародне виробництво сталі [за даними джерела 39]

Країна	Обсяги виробництва сталі, млн, т				Співвідношення
	2012	2016	2017	2018	2018/2012
Китай	720,57	808,4	831,7	928,3	28,83%
Індія	77,05	95,6	101,4	106,5	38,22 %
США	88,74	78,8	81,6	86,7	-2,30%
Росія	70,44	70,8	71,3	71,7	1,79%
Турція	35,88	33,2	37,5	37,3	3,96%
Бразилія	34,54	31,3	34,4	34,7	0,46%
Німеччина	42,83	42,1	43,6	42,4	-1,00%
Україна	32,99	24,2	21,3	21,1	-36,04

Якщо порівнювати зміну обсягів виробництва у 2018 році проти 2012-го, то можна констатувати уповільнення виробництва на 36 %. Це найбільше падіння виробництва серед світових конкурентів.

Слід зазначити, що великий вплив на падіння економіки спричинили проблеми саме в металургії, які тривають із 2014 року. Втрата частини промислових областей, багаторазове здорожчання енергоносіїв (які зумовлюють формування собівартості) та відсутність державної підтримки

призвели до відповідної ситуації. Навіть неконтрольована девальвація, яка мала зменшити собівартість при експорті, разом із вищенаведеними факторами та втратою ключових ринків і логістичних сполучень, не дозволила вітчизняній металургії наростити обсяги виробництва.

Водночас експорт залежить також від цінової кон'юнктури на міжнародних ринках. Умови, за якими змінюються ціни на світових біржах, створюють великі промислові держави, які надають очікування щодо попиту стосовно потрібної їм сировини. Оскільки основна частина експортованої продукції – це неготова нетехнологічна продукція, що не дозволяє отримувати додаткову додану вартість та знижує конкурентоздатність, виникають загрози зменшення експорту, що при відсутності внутрішнього попиту робить галузі збитковими. Крім того, продукцію хімічної, текстильної, машинобудівної промисловості більше імпортовано в країну, ніж експортовано.

Залежність від цінової кон'юнктури створює величезні ризики для існування основних вітчизняних галузей економіки. Мінімізувати ці ризики можливо лише шляхом відновлення технологічного виробництва та намаганням створювати замкнутий цикл виробництва готової продукції шляхом об'єднання виробничих потужностей вітчизняних підприємств, зменшуючи імпорту складову собівартості.

Ціни на сталь на світових ринках у 2018 році знижувалися через суттєву пропозицію на тлі відносно слабкого попиту. Так, нарощували виробництво Китай, США та Іран, незважаючи на дію протекціоністських заходів із боку низки країн. Надмірний обсяг пропозиції призвів до падіння котирувань на внутрішньому ринку Китаю, що змусило виробників відновити експортні поставки, спровокувавши падіння цін і на зовнішніх ринках.

Додатковими факторами були ранній початок зимового сезону в північних провінціях Китаю, а також скорочення внутрішнього попиту на

сталь та сталеву продукцію через спад в автомобілебудуванні та деяких інших галузях промисловості.

У свою чергу, на європейському ринку сталі ціни знижувалися через агресивну експортну політику турецьких компаній, які мали цінову перевагу завдяки суттєвій девальвації ліри в попередні періоди. Негативний вплив також спричинило введення Туреччиною з кінця вересня 2018 року і до квітня 2019 року жорстких квот на імпорт листового і сортового прокату, сталевих труб і нержавіючого прокату та 25 % мита на понадлімітні поставки(рис.2.1.).

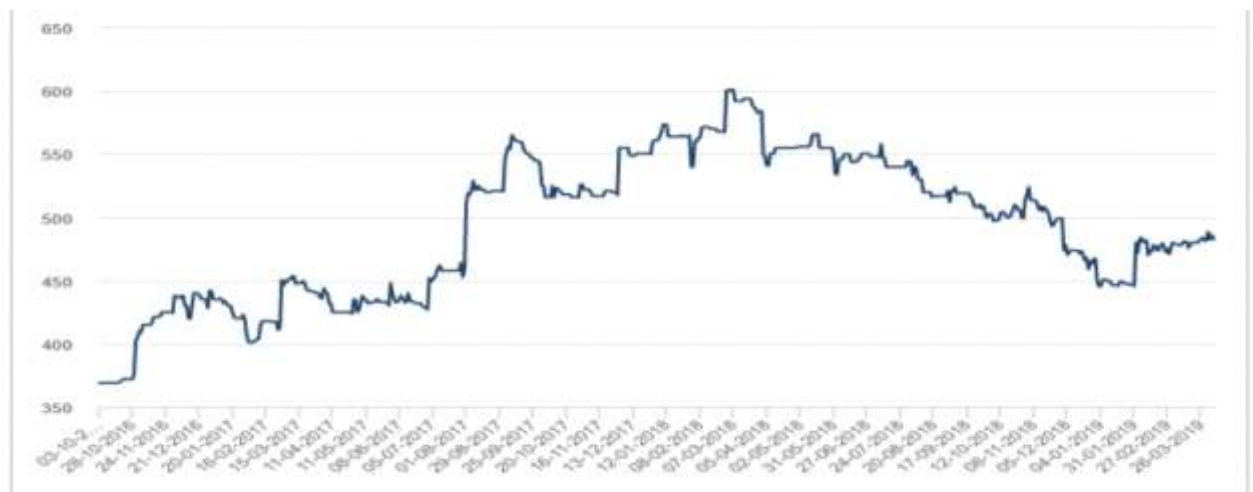


Рис. 2.1. Динаміка цін на сталь на Лондонській біржі металів, (дол./т) [38]

Крім того, залишається проблема надлишкових потужностей (завантаженість, за даними World steel association, становить 70 %), що зумовлює посилення протекціоністських заходів на розвинених регіональних ринках, які вживаються відповідними державами.

Слід зазначити, що більшість промислових груп, які працюють на території України – вертикально інтегровані. Тобто, порушення поставок сировини між підприємствами групи може привести до додаткового збільшення збитків всієї групи, а також впливати на економічну ситуацію в країні в цілому.

Одними з основних каталізаторів зменшення промислового виробництва за підсумками 2017–2018 стали наслідки економічної блокади Донбасу, які мають відкладений ефект. Збільшення негативного внеску чистого експорту в зв'язку з переорієнтацією підприємств енергетичного і металургійного сектора на імпортовану сировину для заміни втраченої ресурсної бази, а також втрата виробничих потужностей експортоорієнтованих галузей промисловості, неефективність впровадження компенсаторних механізмів для мінімізації втрат від припинення переміщення вантажів через лінію зіткнення в межах Донецької та Луганської областей виявилися фундаментальними причинами для істотного звуження економічних процесів.

Орієнтовні щорічні економічні втрати від блокади Донбасу – 62 млрд грн, або 2 % ВВП (збільшення дефіциту торгового балансу – \$ 2,25 млрд, або 60 млрд грн; 2 млрд грн – податкові втрати).

Ліквідність – це спроможність підприємства перетворювати свої активи в гроші для покриття всіх необхідних платежів по мірі настання їхнього терміну.

Аналізуючи ліквідність, доцільно оцінити не тільки поточні суми ліквідних активів, а й майбутні зміни ліквідності. Про незадовільний стан ліквідності підприємства свідчитиме той факт, що потреба підприємства в коштах перевищує їх реальні надходження [39].

Проведемо аналіз ліквідності підприємства за 2015, 2016 та 2017 роки (табл.2.1).

Аналіз ліквідності ПАТ «Запоріжсталь» свідчить про негативну динаміку у діяльності підприємства.

Коефіцієнт покриття показує, що більше 0,791 грн. оборотних активів припадає на 1 грн. поточних зобов'язань, показник не відповідає нормативному значенню (>1).

Таблиця 2.1

Аналіз ліквідності ПАТ «Запоріжсталь»

Показники ліквідності	Формула	01.01.2015	01.01.2016	01.01.2017
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\Phi.1, (p.220+230+240)/\phi.1p.620$	0,019	0,033	0,021
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$\Phi.1(p.260-\Sigma(p.100-140))/\phi.1p.620$	0,288	0,224	0,455
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	$\Phi.1p.260/\phi.1p.620$	0,515	0,586	0,791
Власний оборотний капітал	$\Phi.1(p.260-p.620)$	-2 850 107,00	-2 730 741,00	-1 924 835,00

Отже, підприємство «Запоріжсталь» не достатньо платоспроможне, тому що його загальні активи перевищують поточні зобов'язання, воно не може своєчасно погасити свої платіжні зобов'язання.

Згідно з даними таблиці, ми можемо спостерігати, що коефіцієнт швидкої ліквідності показує, що на 0,455 грн. поточних активів підприємства припадає на 1 грн. поточних зобов'язань, тобто підприємство не має достатню забезпеченість обіговими коштами.

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує скільки одиниць найбільш ліквідних активів припадає на одиницю термінових пасивів. На ПАТ «Запоріжсталь» цей показник склав на початок 2016 року – 0,224, у 2017 р. – 0,455, що на 0,5 більше ніж у минулому році.

Показник власного оборотного капіталу свідчить про те, що у 2017 р. ПАТ «Запоріжсталь» не спроможний сплатити свої поточні зобов'язання, оскільки цей показник склав – (-1 924 835,000) тис. грн., зменшення показника негативно характеризує діяльність підприємства.

Показники рентабельності повніше, ніж прибуток, характеризують результати господарювання, тому що їхня величина відображає співвідношення ефекту з вкладеним капіталом або спожитими ресурсами. Їх

використовують для оцінювання діяльності підприємства і як інструмент в інвестиційній політиці та ціноутворенні [44].

Рентабельність як показник дає уявлення про достатність прибутку порівняно з іншими окремими величинами, що впливають на виробництво, реалізацію і взагалі на фінансово-господарську діяльність підприємства[22].

Проведемо аналіз рентабельності підприємства (табл.2.2), який характеризує ефективність роботи підприємства в цілому, прибутковість різних напрямів діяльності (операційної, фінансової, інвестиційної).

Таблиця 2.2

Аналіз рентабельності ПАТ «Запоріжсталь»

№п/п	Показник	Норм. знач.	Формула розрахунку	2015 р.	2016 р.	2017 р.
1	Коефіцієнт рентабельності активів	>0, збільш.	$\frac{\text{ф.2р.220 або р.225/ ф.1(р.280(гр.3) +р.280(гр.4))}{2}$	0,006	0,059	0,631
2	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0, збільш.	$\frac{\text{ф.2р.220 або р.225/ ф.1(р.380(гр.3) +р.380(гр.4))}{2}$	0,001	0,131	13,240
3	Коефіцієнт рентабельності діяльності	>0, збільш.	$\frac{\text{ф.2р.220 або р.225/ ф.2 р.035}}{2}$	- 6,308	2,692	16,373

Збільшення коефіцієнту рентабельності активів на 0,554 свідчить про ефективну роботу ПАТ «Запоріжсталь» у 2017 році.

Збільшення значення коефіцієнту рентабельності власного капіталу свідчить про те, що у 2016 р. на ПАТ «Запоріжсталь» на 1 грн. прибутку припадало – 13 коп. власного капіталу, у 2017 р. показник збільшився і склав –13 грн. 24 коп. Позитивним показником є збільшення коефіцієнту рентабельності діяльності у 2017 р. на 13,7%.

Отже, можна зробити висновок, що в цілому ПАТ «Запоріжсталь» рентабельне та функціонує достатньо успішно. При чому у 2015 році на

підприємстві спостерігалась негативна динаміка, а з 2016 та 2017 роках ситуація почала покращуватися.

Проведемо аналіз платоспроможності підприємства(табл. 2.3).

Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства здійснюється за даними балансу підприємства, характеризує структуру джерел фінансування ресурсів підприємства, міру фінансової стійкості і незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування діяльності[10].

Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства здійснюється шляхом розрахунку таких показників (коефіцієнтів):

- коефіцієнта платоспроможності (автономії);
- коефіцієнта фінансування;
- коефіцієнта забезпеченості власними оборотними засобами;
- коефіцієнта маневреності власного капіталу [35].

Таблиця 2.3

Аналіз платоспроможності ПАТ «Запоріжсталь»

Показники	Формула розрахунку	2015 рік	2016 рік	2017 рік
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	Власний капітал / Активи	0,465	0,432	0,470
Коефіцієнт фінансової залежності	Активи / Власний капітал	2,149	2,313	2,127
Коефіцієнт заборгованості	Позикові кошти / Активи	0,484	0,509	0,485
Відношення довгострокових кредитів до капіталізації	Довгострокові кредити / Капіталізація	0,090	0,093	0,136
Відношення довгострокових кредитів до власного капіталу	Довгострокові кредити / Власний капітал	0,110	0,117	0,172
Відношення заборгованості до власного капіталу	Позичені кошти / Власний капітал	1,040	1,177	1,031

Збільшення значення коефіцієнта автономії (платоспроможності, фінансової незалежності) характеризує фінансову незалежність підприємства

від зовнішніх джерел фінансування його діяльності. Значення коефіцієнта (0,47) у 2017 р. свідчить про те, що 47% активів підприємства сформовані за рахунок власних коштів, що свідчить про покращення фінансової стійкості ПАТ «Запоріжсталь» у порівнянні з 2016 р., коли значення показника було на 4% менше і становило 0,43.

Як видно з наведених вище табличних даних, зростання збитків в 2016 році обумовлено приведенням фінансової звітності у відповідність до міжнародних стандартів і одноразовими нарахуваннями резервів. У другу чергу, – це негативні тенденції на ринках металопрокату.

За рахунок негативного впливу цінового фактора і структури ринків збуту комбінат у 2016 році недоотримав дохід від реалізації продукції в розмірі 2,187 млн. грн.

Працюючи в умовах світової кризи і дефіциту оборотних коштів, комбінат, для стабілізації та покращення фінансового становища, продовжує впроваджувати заходи щодо посиленої економії всіх витрат енергозбереження, веде переговори з реструктуризації фінансових зобов'язань перед кредиторами.

Після пожвавлення світової економіки, виходу з фінансової кризи та збільшення попиту на металопродукцію на зовнішньому та внутрішньому ринках у підприємства з'явиться можливість покращити власні фінансові показники.

За об'ємом виробництва сталі ПАТ «Запоріжсталь» входить до четвірки найбільших підприємств України. А за виробництвом тонколистового, в тому числі холоднокатаного прокату, ділить перше та друге місця.

Комбінат володіє унікальним обладнанням з виробництва великогабаритних холоднокатаних листів із спеціальних сталей, а також шліфованих та полірованих смуг і листів із нержавіючих сталей.

Останні роки комбінат стабільно нарощує об'єми виробництва, скорочує енергоємність продукції, проводиться модернізація виробництва, розроблюються та впроваджуються нові технологічні процеси.

Основною експортною продукцією підприємства є холоднокатаний сталевий лист у рулонах. Частка експорту в загальному обсязі реалізації становить близько 76%. Комбінат поставляє продукцію більш ніж в 50 країн світу.

Таблиця 2.4

Аналіз обсягу виробництва продукції за період з січня по листопад
2018-2019 років

Обсяги виробництва	Од. вимірювання	Січень-листопад 2018	Січень-листопад 2019	Відхилення	Відхилення, %
Обсяг виробництва чавуну	тис. тонн	3454,1	3197,5	256,6	108,0
Обсяг виробництва сталі	тис. тонн	3641,9	3628,5	-13,4	99,6
Обсяг виробництва прокату	тис. тонн	3114,5	3049,6	-64,8	97,9

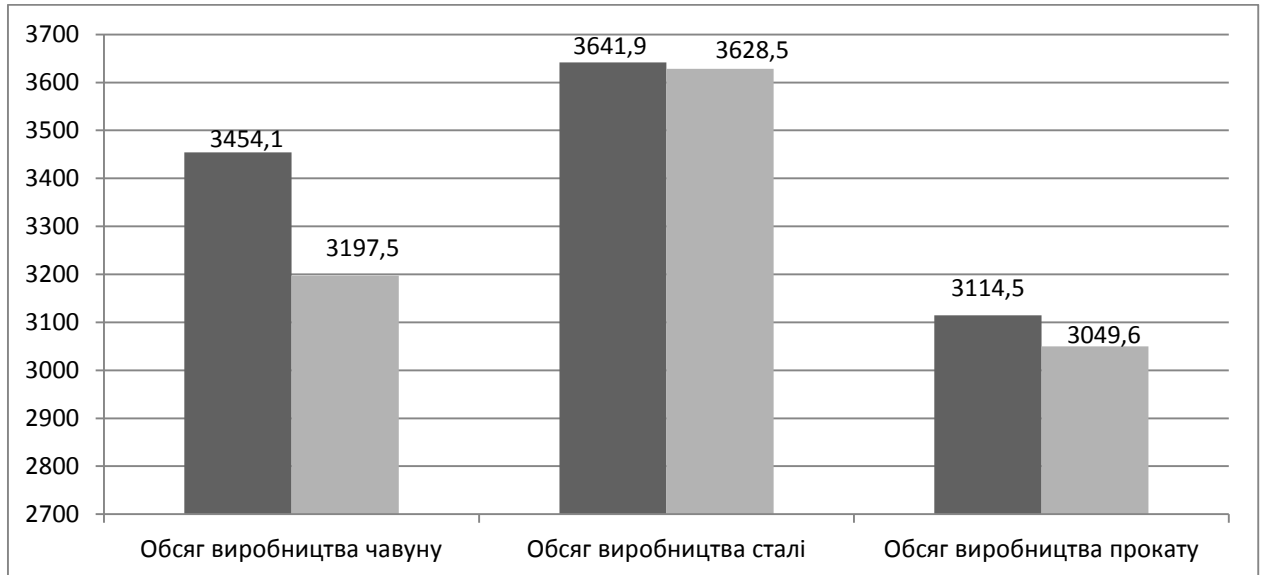


Рис.2.1 Обсяги виробництва за січень-листопад 2018-2019рр.(тис. тонн)

У січні – листопаді 2019 року на ПАТ «Запоріжсталь» відзначено зростання виробництва чавуну на 8%, в порівнянні з аналогічним періодом 2018 року.

У січні – листопаді 2019 року вироблено 3454,1 тис. тонн чавуну, 3628,5 тис. тонн сталі, 3049,6 тис. тонн прокату(рис.2.1).

В останні роки відмічається стійка тенденція росту обсягів виробництва.

Основними факторами, що спричиняють зростання обсягів виробництва продукції є:

- висока кваліфікація та досвід інженерів і робітників комбінату;
- вмiла експлуатація ними металургійних агрегатів та обладнання;
- розробка та впровадження власних «ноу-хау»;
- удосконалення структури управління [49].

Кадровий потенціал комбінату дозволяє вирішувати технологічні задачі будь-якої складності та оперативно реагувати на потреби виробництва та ринку.

Середньооблікова чисельність штатних працівників на кінець 2018 року– 10 394 осіб.

Організаційна структура ПАТ «Запоріжсталь» являє собою сукупність підрозділів.

На ПАТ «Запоріжсталь» використовують лінійно-функціональну організаційну структуру. Ця структура характеризується великим числом горизонтальних і вертикальних зв'язків і незначною участю низових ланок управління в прийнятті рішень [29].

З 2012 року підприємство входить до холдингової компанії «Метінвест».

За напрямками діяльності створено дирекції, які допомагають в поточному управлінні підприємством:

- дирекція з технології та якості;
- дирекція з логістики та транспорту;
- дирекція з виробництва;
- дирекція з інжинірингу;
- дирекція зі збуту;
- комерційна дирекція;
- дирекція з персоналу;

- фінансова дирекція;
- дирекція з безпеки;
- дирекція з охорони праці, промислової та техногенної безпеки.

Також є три самостійні управління:

- Юридичне управління;
- управління справами адміністрації;
- управління корпоративними комунікаціями.

Системою логістики на підприємстві є дирекція з логістики та транспорту до складу якої входить управління залізничним транспортом та управління автотранспортом.

У загальному вигляді організаційна структура представлена на рис.2.2.



Рис. 2.2 Укрупнена органіграма ПАТ «Запоріжсталь» [32]

До складу дирекції з технології та якості входять:

- головні спеціалісти;
- управління: технічне, контролю якості;
- відділи: безперервного удосконалення, метрології, з гірничо-геологічних робіт;
- центр випробувань та атестації продукції комбінату;
- Приазовський газовий промисел;
- цех технологічних ваговимірювальних систем.

Основними завданнями цієї дирекції є:

1) розробка та здійснення технічної політики, перспектив розвитку та шляхів реалізації програм в усіх напрямках удосконалення технологічних процесів та режимів виробництва продукції, поліпшення якості продукції, розробка та впровадження проектів безперервного операційного удосконалення, що забезпечують максимально ефективно використання ресурсів підприємства в межах затвердженої стратегії підприємства;

2) координація робіт по забезпеченню функціонування та удосконаленню систем менеджменту у відповідності з міжнародними стандартами;

3) метрологічне забезпечення;

4) розробка та експлуатація Приазовського газового родовища.

Дирекція з інжинірингу складається з:

- служби: головного механіка, головного енергетика, вибухових робіт;
- управління: ремонтів, капітального будівництва;
- відділів: проектно-конструкторський, інвестиційний, автоматизованих систем керування технологічними процесами;
- центральних лабораторій: електротехнічна, автоматизації та механізації;
- цехів: ремонтно-механічного, електроремонтного, енергетичного, контрольно-вимірювальних приладів та автоматики, конвертерного.

Ця дирекція виконує такі головні завдання: розробка та здійснення політики з реконструкції і технічного переозброєння підприємства, виконання правил технічної експлуатації устаткування, здійснення ремонтів, енергетичне забезпечення, виготовлення запчастин, розробка, реалізація та моніторинг впровадження інвестиційних проектів, що забезпечують максимально ефективне використання ресурсів підприємства в межах затвердженої стратегії підприємства.

Склад дирекції з виробництва є таким:

- 1) відділи: виробничий, планування виробництва;
- 2) директор з транспорту;
- 3) металургійні і прокатні цехи;
- 4) управління: залізничного транспорту, безрейкового транспорту.

Основним завданням цієї дирекції є забезпечення виконання планових завдань з виробництва, що забезпечують виконання замовлень дирекції зі збуту, планування та аналіз виробництва, організація та оперативне керування залізничними та автомобільними перевозками.

Збутову діяльність підприємства забезпечує дирекція зі збуту та її складові. До яких належать:

- відділи: продаж; митних операцій, маркетингу та інформаційно-аналітичної роботи, планування та аналізу;
- цех товарів народного споживання.

Дирекція забезпечує виконання таких завдань:

1. Розробка на основі вивчення ринку кон'юнктурних прогнозів попиту, перспектив розвитку підприємства, номенклатури продукції.
2. Розробка рекомендацій для формування планів збуту.
3. Розробка та реалізація збутової політики підприємства.
4. Підготовка та укладання договорів (контрактів) по збуту продукції, формування портфеля замовлень.
5. Просування продукції підприємства на ринку.
6. Координація дій усіх дирекцій у питаннях збутової політики.

До складу комерційної дирекції входять:

- 1) відділи матеріально-технічного постачання, сировини та палива, устаткування, ключових поставок, обліку та економічного аналізу поставок;
- 2) цехи підготовки виробництва.

Основними завданнями цієї дирекції є планування та забезпечення виробничої і ремонтної діяльності підприємства та об'єктів інвестиційних проектів сировиною, паливом, матеріалами, устаткуванням, запасними частинами та іншими матеріально-технічними ресурсами.

Склад фінансової дирекції складається з:

- 1) підрозділів фінансового контролера (управління операційного аналізу), відділ планування, відділ бюджетування, відділ ціноутворення, відділ корпоративної та управлінської звітності, відділ бюджетного контролю;
- 2) підрозділів головного казначея (відділи: банківських операцій, небанківських операцій);
- 3) головної бухгалтерія;
- 4) підрозділу головного спеціаліста з інформаційних технологій (бюро розвитку інформаційних технологій; управління: корпоративних інформаційних систем, інфраструктурних систем, технологічної диспетчеризації)[33].

Основними завданнями дирекції:

- розробка та реалізація економічної і фінансової політики, що забезпечує фінансово-економічну стійкість комбінату; залучення фінансових коштів та їх ефективне використання;
- реалізація облікової політики, планування, здійснення і координація бухгалтерського обліку господарсько-фінансової діяльності підприємства;
- перспективне й поточне планування економічної і фінансової діяльності підприємства;
- аналіз і контроль фінансово-господарської діяльності підприємства та його підрозділів;

- забезпечення реалізації програм стратегічного розвитку інформаційних технологій, координація планування, впровадження, розвитку інформаційних технологій, постійне їх удосконалення;

- впровадження сучасних інфраструктурних систем та систем захисту інформаційних систем, забезпечення функціонування усіх видів зв'язку, систем відеоспостереження, промислового телебачення, охоронно – пожежної сигналізації.

Управлінням персоналу займається дирекція з персоналу разом з:

1. Управлінням: організації та оплати праці, підбору, комплектування та розвитку персоналу, соціальної сфери.

2. Відділом економіки праці, організаційного планування та бюджетування.

Дирекція виконує такі завдання:

1) формування та ефективна реалізація політики підприємства в сфері управління персоналом, організації, нормування, оплати праці, мотивації персоналу, керування підприємством, удосконалення організаційної структури підприємства, планування персоналу, добору, підготовки, розстановки, розвитку, оцінки персоналу, дослідження соціологічних та психологічних проблем організації праці, побуту та відпочинку працівників;

2) планування, облік, аналіз показників з праці, планування та бюджетування витрат на персонал та соціальну сферу;

3) вирішення соціальних питань, надання соціальних гарантій, пільг та компенсацій робітникам, реалізація молодіжної політики;

4) господарське забезпечення й обслуговування управління підприємства;

5) планування і здійснення заходів щодо розвитку і забезпечення діяльності непромислових об'єктів; торгівлі і громадського харчування; вирощування свиней, виробництва ковбасних і м'ясних виробів; молочних виробів; ефективного функціонування дитячих дошкільних навчальних закладів; розвитку та удосконалення фізкультурно-спортивної, культурно-

виховної роботи та роботи по оздоровленню працівників комбінату і членів їх сімей.

За безпеку на підприємстві відповідає дирекція з безпеки та допоміжні елементи до складу яких входять:

- відділ внутрішньої безпеки;
- відділ інформаційної безпеки та інформаційно-аналітичного забезпечення;
- відділ економічної безпеки;
- контрольно-ревізійний відділ.

Основними завданнями цієї дирекції є планування та здійснення заходів щодо забезпечення захисту фінансових, матеріальних, інформаційних та кадрових ресурсів комбінату, у тому числі:

1) забезпечення внутрішньої безпеки підрозділів підприємства і комбінату в цілому в ході його поточної повсякденної виробничо-господарської діяльності і в екстремальних ситуаціях, захисту від комерційного й промислового проникнення;

2) забезпечення розробки та реалізації заходів по запобіганню відтоку інформації з обмеженим доступом (комерційної таємниці та конфіденційної інформації) з застосуванням організаційних, інженерно-технічних та автоматизованих засобів захисту інформації;

3) забезпечення економічної безпеки підприємства і комбінату в цілому в процесі поставок на підприємство необхідних ТМЦ і надання послуг сторонніми організаціями;

4) здійснення контрольно-ревізійної роботи шляхом проведення комплексних перевірок, документальних ревізій господарсько-фінансової діяльності структурних підрозділів і комбінату в цілому.

Дирекція з охорони праці, промислової та техногенної безпеки. До складу дирекції входить:

1. Відділи: охорони праці, лінійного контролю, стандартів, аналізу, звітності та договірної роботи, по роботі з підрядними організаціями,

промислової медицини та гігієни праці, промислової безпеки, технічної діагностики та неруйнівного контролю, з техногенної, пожежної безпеки та надзвичайних ситуацій.

2. Управління з охорони навколишнього середовища та радіаційної безпеки.

3. Газорятувальна станція.

4. Лабораторії: радіоізотопна, охорони навколишнього середовища.

Дирекція виконує ряд таких завдань:

- розробка та реалізація ефективної системи управління охороною праці на комбінаті, постійне удосконалення цієї діяльності;
- планування та здійснення профілактичних заходів щодо усунення шкідливих та небезпечних виробничих факторів;
- попередження нещасних випадків на виробництві, професійного захворювання та інших випадків погрози життя та здоров'я працівників;
- контроль додержання встановлених вимог охорони праці, виробничої санітарії, пожежної та техногенної безпеки;
- забезпечення охорони навколишнього середовища, захист персоналу в умовах надзвичайних ситуацій;
- забезпечення технічної діагностики вантажопідйомних кранів, надзору за технічним станом та безпечній експлуатації вантажопідйомних кранів, ліфтів та підйомників.

Управління справами адміністрації складається з:

- 1) відділу організації діловодства та протокольного відділу;
- 2) представництва ПАТ «Запоріжсталь» у м. Києві.

Основними завданнями цього підрозділу є:

- організаційно-технічне та інформаційне забезпечення, супроводження діяльності генерального директора, дирекцій та інших підрозділів підприємства;
- організація стабільного діловодства та забезпечення єдиного порядку його ведення, організаційне забезпечення міжнародної діяльності;

- організація роботи Представництва ПАТ «Запоріжсталь» у м. Києві.

Юридичне управління складається з:

- 1) відділу правового забезпечення господарської діяльності;
- 2) відділу судової практики та виконання рішень;
- 3) відділу правового забезпечення управління корпоративними правами;
- 4) відділу правового забезпечення майнових та земельних відношень.

Управління виконує такі завдання:

- забезпечення законності в діяльності підприємства, захисту його правових інтересів;
- правове забезпечення управління корпоративними правами Комбінату;
- оформлення прав власності на нерухоме майно та користування землею з метою забезпечення оптимального функціонування комбінату, запобігання чи мінімізації конфліктів інтересів [32].

Управління корпоративних комунікацій має у своєму складі:

- 1) відділ зовнішніх комунікацій;
- 2) редакція корпоративної газети;
- 3) редакція корпоративного радіо.

Основними завданнями цього підрозділу є: формування та реалізація комунікаційної, інформаційної та рекламної політики комбінату з метою створення позитивного іміджу підприємства та спрямовану на досягнення стратегічних цілей та задач ПАТ «Запоріжсталь».

Таблиця 2.6

Аналіз чисельності працівників та фонду оплати праці на ПАТ

«Запоріжсталь» за 2014 – 2017 рр.

Показник	Рік			
	2015	2016	2017	2018
Чисельність штатних працівників, чол.	18 063	16 355	14 387	13955
Фонд оплати праці, тис. грн.	1151705,1	1159503,9	1302 329,0	1504 893,2

У результаті аналізу теоретичних та практичних аспектів ефективності роботи підприємства, проведених досліджень, вивчення умов, при яких працює ПАТ «Запоріжсталь» можна зробити висновок, що результативність роботи підприємства підвищилася, про що свідчить збільшення в 2017 році в порівнянні з 2016 прибутку від реалізації продукції.

Оскільки в 2017 році більшість з розрахованих показників рентабельності діяльності ПАТ «Запоріжсталь» мають тенденцію до зростання, це говорить про поліпшення діяльності підприємства.

Успіх підприємства багато в чому залежить від його здатності генерувати грошові потоки для забезпечення своєї діяльності, отже найважливіше завдання менеджерів – це планування позитивних грошових потоків від основної діяльності та пошук найбільш вигідних джерел фінансування.

2.2 Аналіз існуючої організації виробництва металургійного підприємства «Запоріжсталь»

Металургійна галузь демонструє динамічний розвиток протягом тривалого проміжку часу. Відповідно до даних Світової асоціації сталі починаючи з 2003 р. щорічний приріст її виробництва у світі складав у середньому 7–9 %. Зростання обсягів світового виробництва основної продукції металургійної галузі в 2016 р. порівняно з 2006 р. склало: сталі – 84 %, прокату – 90 та чавуну – 94 %. Найбільша питома вага у загальному виробництві металургійної галузі у світі в 2016 р. приходилася на сталь та прокат (відповідно 37 і 36 %).

Україна входить до десятки світових лідерів – виробників чорних металів, серед яких Китай, Японія, США, Росія, Німеччина, Південна Корея, Бразилія та Індія. Так, за виробництвом чавуну Україна в 2016 р. посіла 9 місце, знизивши при цьому обсяги його виробництва порівняно з 2002 р. на

11 %, а за виробництвом сталі – 10 місце, знизивши обсяги виробництва за цей же період на 20 %.

Отже, залишаючись у колі лідерів – виробників продукції металургійної галузі у світі, Україна дещо втрачає свої позиції через зниження обсягів виробництва металу внаслідок політичної та економічної кризи в державі, застосування неефективних механізмів управління підприємствами галузі, а також стрімкий розвиток металургійного виробництва в інших країнах світу, і у першу чергу Китаї.

Металургійна галузь є однією з базових в економіці України, яка робить значний внесок у виробництво ВВП і приплив валютних коштів до країни.

Основу металургійної галузі України складають вісім провідних підприємств: ПАТ «Металургійний комбінат "Азовсталь"», ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», ПАТ «Маріупольський металургійний комбінат ім. Ілліча», ПАТ «Алчевський металургійний комбінат», ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат ім. Дзержинського», ПАТ «Запорізький металургійний комбінат "Запоріжсталь"», ПАТ «Єнакіївський металургійний завод» та ПАТ «ЄВРАЗ – ДМЗ ім. Петровського».

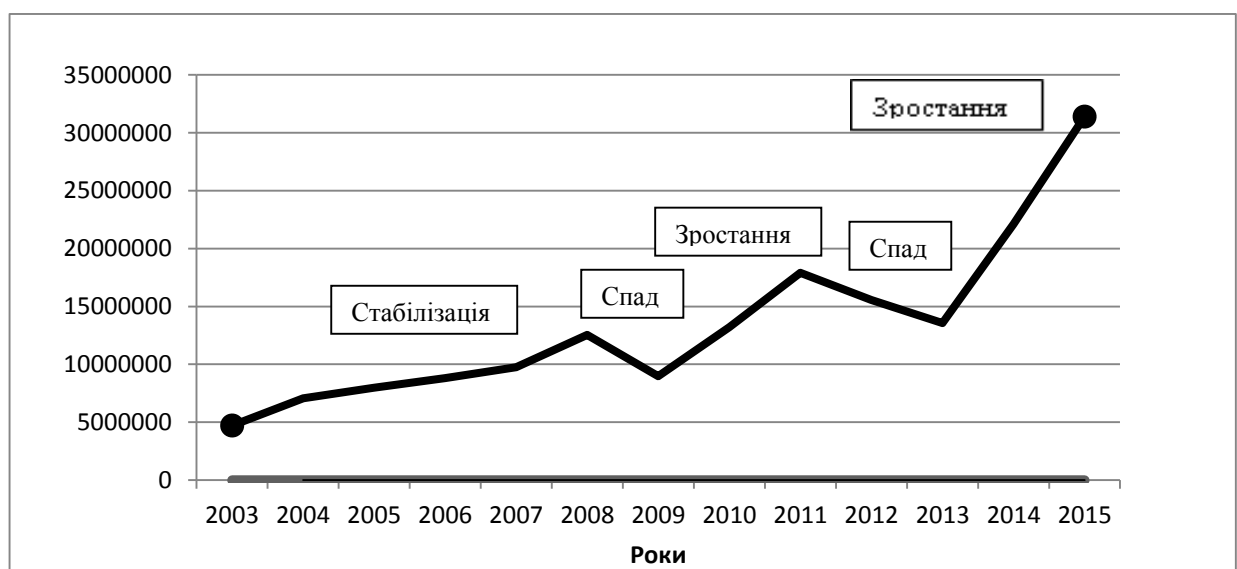


Рис. 2.7 Узагальнений життєвий цикл ПАО «Запоріжсталь»

Як видно з рис. 2.7, ПАТ «Запоріжсталь» за період 2003-2015рр. проходило три стадії життєвого циклу. Найбільш тривала стадія – стабілізація – спостерігалася в 2003-2008рр. За цей період підприємству вдалося суттєво підвищити якість виробничо-технічної бази. Стадію спад підприємство пройшло двічі – з 2008 року до 2009 року, а також у 2011-2015рр. З 2009 до 2011 року підприємство перебувало на стадії легкого зростання.

Виробничі потужності «Запоріжсталь» складають:

- Агломераційний цех (6 агломашин),
- Доменний цех (4 доменні печі),
- Мартенівський цех (7 мартенівських печей і 1 двохванний сталеплавильний агрегат),
- Цех підготовки складів,
- Обжимний цех,
- Цех гарячої прокатки тонкого листа,
- Цех холодної прокатки № 1,
- Цех холодної прокатки № 3.

У агломераційному цеху комбінату виробляється основний залізорудний агломерат. Практично всі процеси виробництва агломерату автоматизовані.

Доменне виробництво щорічно виплавляє близько 3,8 млн. т чавуну/рік. Відмінною особливістю чавуну виробництва ПАТ «Запоріжсталь» є низький вміст у ньому сірки і фосфору.

Виробництво мартенівського цеху становить близько 4,0 млн. т сталі/рік. Мартенівські печі використовують природний газ. Сталь продувається киснем і аргоном. Виплавляється сталь розливається в злитки масою до 18,6 т, які використовуються для виробництва листового прокату.

Цех гарячої прокатки тонкого листа виробляє гарячекатаний прокат в листах і рулонах товщиною від 2,0 до 8,0 мм. Цех гарячої прокатки тонкого листа оснащений агрегатами для забезпечення постачання прокату в листах і

рулонах. Безперервний тонколистий стан “1680” максимальної виробничою потужністю 3,7 млн т. на рік призначений для виробництва гарячекатаних смуг товщиною 2,0-8,0 мм, шириною 860-1500 мм, масою рулону до 16 т. На трьох профілегибочних агрегатах виробляється більше 500 типорозмірів холодногнутих профілів з вуглецевих і низьколегованих марок сталі товщиною від 1,0 до 8,0 мм і з шириною розгортки профілю до 1440 мм.

Цех холодної прокатки № 1 виробляє холоднокатаний плоский прокат товщиною від 0,5 до 2,0 мм, шириною від 850 до 1500 мм в листах завдовжки до 4000 мм і в рулонах масою до 16 т, а також холоднокатану стрічку товщиною від 0,2 до 2,0 мм.

У ЦХП № 1 на безперервному чотирьохкільтовому стані «1680», двох однокільтових реверсивних станах «1680» і «1200» і двох безперервних вузькосмугових чотирьохкільтових станах, двадцятивалковому стані «1700» і двох безперервних вузькосмугових чотирьохкільтових станах «450» і «650» виробляється холоднокатаний прокат з вуглецевої і низьколегованої сталі. Цех оснащений засобами для дресирування, поперечного різання і подовжнього розпуску, що забезпечують поставку холоднокатаного прокату товщиною від 0,2 до 2,0 мм, шириною від 10 до 1500 мм і довжиною листа до 3950 мм, а також рулонів масою до 15 т.

Цех холодної прокатки № 3 на стані «2800» виробляє холоднокатаний лист товщиною від 1,5 до 5,0 мм, шириною 1000-2300 мм і довжиною до 3500 мм з вуглецевих марок сталі. У складі цеху маєтся спеціалізоване відділення з виробництва шліфованих і полірованих листів і рулонів. Максимальна виробнича потужність по гарячекатаному прокату – до 3,6 млн. т, по холоднокатаному прокату – 1 млн. т, по холодногнутих профілів – до 500 тис. т.

Починаючи з 2015 року почалося інтегроване зростання, яке почалося після входження ПАТ «Запоріжсталь» до Групи Метінвест. На даній стадії життя підприємство зосереджене на вдосконаленні різних систем, а саме:

- вдосконалення системи управління підприємством;
- оптимізація бізнес-процесів;
- вдосконалення організаційної структури підприємства;
- вдосконалення системи управління капіталом та фінансами.

Однак дана стратегія найбільше торкнулася виробничих процесів та екології. На МК «Запоріжсталь» розроблена і впроваджується програма з підвищення ефективності та модернізації виробництва, поліпшення умов праці та промислової безпеки. Починаючи з серпня 2012 року, на комбінаті відзначено зростання обсягів виробництва, підвищення ефективності, зниження собівартості продукції. Комбінат виходить на беззбитковий рівень виробництва.

Якщо розглядати ЖЦП ПАТ «Запоріжсталь» у розрізі моделі Адізеса, то на даний момент комбінат знаходиться на стадії «Юності», яка характеризується делегування повноважень, зміна керівництва, переорієнтація цілей, що і відбулося наприкінці 2012 року на початку 2015, коли на підприємство прийшла Група Метінвест та керівником було призначено Ростислава Шурму.

Відносно моделі Фламхольца підприємство за 2012-2019 роки пройшло дві стадії – диверсифікацію та інтеграцію. Диверсифікація характеризується розвитком нових ринків та продуктів, а інтеграція - розвитком нової інфраструктури; розробкою нової структури; розвитком операційної та управлінської системи.

МК «Запоріжсталь» веде активну екологічну модернізацію виробничих фондів. Підприємство послідовно реалізує всі природоохоронні заходи в рамках тристоронньої угоди між комбінатом, Запорізькою обласною радою і міністерством екології та природних ресурсів України.

Позначивши одним зі своїх ключових пріоритетів підвищення рівня промислової безпеки, МК «Запоріжсталь» збільшив інвестування соціальних програм, що реалізуються на підприємстві. Починаючи з серпня 2012 року,

для співробітників придбано нову спецодяг, засоби індивідуального захисту, на гарячих ділянках у цехах встановлені кондиціонери.

У травні 2015 року на МК «Запоріжсталь» завершено масштабний екологічний проект з модернізації агломераційного виробництва. Введено в дію комплекс нового обладнання - агломашини № 1, високотехнологічна газоочистка з двома потужними електрофільтрами, екстаустерного відділення і компресорної станції. Екологічний ефект - зниження викидів пилу і газу в атмосферу на рівні до 10 % від загальної кількості викидів комбінату. Обсяг інвестицій в проект - 240 млн. грн.

У 2015 році реконструйована газоочистка агломераційної машини № 1. У 2016 році модернізована доменна піч № 4, побудовані нова лінія соляно-кислотного травлення в ЦХП № 1 і нова газоочистка на агломашині № 2. На реалізацію цих проектів спрямовано понад 1 млрд. 400 млн. гривень. Крім того, в програму модернізації підприємства входять реконструкція газоочистки агломашин № 3 - № 6, відновлювальні ремонти доменних печей № 3 та № 5 та будівництво нової турбоповітродувки. На ці цілі заплановано виділити близько 200млн доларів. Також в перспективних планах підприємства перехід до конвертерного способу виплавки сталі.

В екологічну модернізацію МК «Запоріжсталь» за 2015–2016рр. інвестовано близько 2,25млрд гривень: в 2015 - понад 600млн гривень, у 2016 році - понад 1 655млн гривень.

Стратегічне бачення «Запоріжсталь» - стати провідним інтегрованим виробником сталі в Європі, що демонструє стійке зростання й прибуток, незалежно від фази економічних циклів, і що забезпечує інвесторам доходи від інвестицій вище середніх галузевих показників.

Конкурентна позиція комбінату ґрунтується на декількох стійких конкурентних перевагах, включаючи:

Значні запаси залізної руди з низькою собівартістю видобутку

- Надійні та диверсифіковані джерела високоякісного коксівного вугілля.

- Великий колектив кваліфікованого технічного персоналу.
- Сприятливе географічне положення: близькість до ключових ресурсів і стратегічних ринків.

Стратегічне бачення компанії транлюється в 3 ключові стратегічні цілі й ряд завдань:

1. Забезпечити стійку конкурентну перевагу в виробництві сталі:

- Вийти на один рівень ефективності з провідними світовими виробниками сталі. Компанія здійснює цільові інвестиції в сучасні металургійні технології та послідовні операційні поліпшення, які є наріжним каменем нашої стратегії, поряд з оновленням існуючої бази активів і підвищенням якості власних сировинних ресурсів для виплавки сталі.

- Продовжувати роботу над зміцненням самозабезпеченості сировинними ресурсами. «Запоріжсталь» прагне збільшувати й диверсифікувати власну сировинну базу високоякісного коксівного вугілля й реалізовувати ефективні стратегії постачання іншими ключовими сировинними матеріалами. Також продовжено роботу над підвищенням ефективності логістики від поставок сировинних матеріалів до відвантаження готової продукції, включаючи залізничну й морську логістику.

- Розширювати потужності з виробництва сталі для максимізації доданої вартості залізородної сировини. «Запоріжсталь» буде прагнути до подальшого зростання в металургійному секторі за допомогою використання своєї сильної конкурентної позиції по залізородній сировині, за рахунок органічного зростання, будівництва нових потужностей або використання можливостей з придбання діючих підприємств.

Створити й підтримувати культуру безперервних поліпшень. Наша команда прихильна цілям досягнення світового рівня ефективності на всіх рівнях організації. Це завдання має на увазі фундаментальну зміну культури організації в напрямку впровадження культури безперервних поліпшень, заснованої на філософії ощадливого виробництва.

2. Зміцнити позиції на стратегічних ринках:

- Збільшувати обсяги продажів готової сталевій продукції. «Запоріжсталь» буде нарощувати виробництво готового прокату для досягнень більшої диверсифікації продажу та гнучкості виробництва. Ми впроваджуємо цілісні продуктові стратегії для реалізації ринкового потенціалу нашої продукції.

- Збільшувати обсяги продажів готової сталевій продукції на внутрішньому та регіональному ринках. «Запоріжсталь» має в своєму розпорядженні виключну стратегічну позицію для реалізації можливостей, запропонованих зростанням внутрішнього й регіонального ринків сталі. Компанія продовжить зміцнювати свої позиції на цих ринках, включаючи створення нових сегментів для сталевій продукції з високою доданою вартістю та подальше розширення своєї мережі дистрибуції.

- Стати переважним постачальником сталі для ключових клієнтів. Придбання статусу переважного постачальника є однією з наших ключових стратегій для підтримки довгострокових відносин з ключовими клієнтами. Це завдання набагато глибше просто виробництва, продажу та ціноутворення, й компанія інвестує значні кошти в навчання й розвиток свого персоналу, бізнес-процесів і підходів до створення стратегічної цінності для наших клієнтів.

3. Досягти рівня кращих практик у вдосконаленні ведення бізнесу:

- Впровадити передові практики управління компанією й досягнення результатів. Досягнення стратегічних цілей компанією й стратегія, заснована на забезпеченні довгострокової стійкості бізнесу, вимагають структурних організаційних перетворень. «Запоріжсталь» продовжить впровадження найкращих практик управління, заснованих на єдиному баченні, цінностях, культурі та ефективному впровадженні змін в рамках всієї компанії.

Для ефективного розвитку однією з необхідних умов є наявність ресурсів, які задіяні в процесі діяльності підприємства. Ресурси є фактором внутрішніх резервів, ефективного використання яких дає змогу забезпечувати

як потреби підприємства зокрема, так і потреби суспільства загалом. Значення та вплив ресурсів на ефективність роботи підприємства визначається роллю, яку відіграє ресурс для досягнення цілей підприємства, можливостями його заміни, рівнем впливу ціни на окремі ресурси та оцінюється системою показників, що характеризують ефективність використання ресурсів підприємства та визначають їх вплив на кінцеві результати діяльності [4]

Стосовно підприємства ресурси виступають факторами його розвитку, які можна поділити на дві групи – екстенсивні та інтенсивні фактори розвитку.

До екстенсивних факторів розвитку відносяться:

- природні ресурси (сировина, паливо, географічне розташування);
- трудові ресурси (управлінський, трудовий чи кадровий персонал зайнятий на підприємстві за основною чи допоміжною діяльністю);
- матеріальні ресурси (основні фонди та частка обігових фондів, а саме малоцінні та швидкозношувані предмети, пакувальні матеріали, паливо, електроенергія).

Інтенсивні фактори розвитку включають:

- інформаційні ресурси (сукупність технологічних елементів, які реалізують функції збирання, збереження, оброблення, передавання й доведення до користувачів інформації в організаційно-управлінських системах з використанням вибраного комплексу технічних засобів та наявністю, крім рутинних операцій, елемента творчого характеру, тобто людського фактору, який не підлягає регламентації та формалізації);
- інтелектуальні ресурси (вміння, знання та навички для створення цінностей тощо);
- інноваційні ресурси;
- інвестиційні ресурси;
- підприємницький хист або менеджмент.

Природні ресурси ПАТ «Запоріжсталь» представляють собою:

- Самозабезпечення коксівним вугіллям - 49%.
- Самозабезпечення доменним коксом - 97%.
- Самозабезпечення ЗРС -343%. Значні запаси залізної руди з низькою собівартістю видобутку.
- Надійні та диверсифіковані джерела високоякісного коксівного вугілля.
- Сприятливе географічне положення: близькість до ключових ресурсів та стратегічних ринків.

Програма безперервного вдосконалення стартувала на ПАТ «Запоріжсталь» у серпні 2012 року. Безперервне вдосконалення – комплексний системний підхід до вирішення виробничих проблем, оптимізація виробничих процесів для зниження витрат сировини, матеріалів, часу виробничого циклу і поліпшення якості продукції, що випускається.

Мета програми – зробити так, щоб кожен співробітник міг виявляти існуючі проблеми, визначати їх першопричини і впроваджувати системні рішення щодо усунення та недопущення цих проблем.

Основні напрямки роботи:

- система преміювання по КПЕ, розроблена і впроваджена в підрозділах комбінату. Для підвищення ефективності система постійно вдосконалюється;
- переліки КППтО (контрольовані параметри технології та обладнання), розроблені для підвищення якості продукції;
- оптимізація виробничих процесів за допомогою хвиль операційних поліпшень, проведених у підрозділах комбінату;
- системний аналіз причин відхилень співробітниками всіх рівнів з розробкою коригувальних та попереджувальних заходів;
- система подачі пропозицій і робота команд безперервного вдосконалення;
- «Школа виробничих менеджерів» на базі відділу безперервного вдосконалення ПАТ «Запоріжсталь»;

- «5С» – система організації робочого місця, яка значно підвищує ефективність і керованість процесів, покращує корпоративну культуру і піднімає продуктивність праці.

Система безперервного вдосконалення на ПАТ «Запоріжсталь» має ряд перспектив, серед яких:

– Впровадження TPM – системи загального догляду за обладнанням, в якій спільно беруть участь технологічний і ремонтний персонал. Це підвищить надійність обладнання;

– Впровадження SMED – проведення переналагоджень обладнання з постійним підвищенням їх ефективності;

Один з пріоритетних напрямків діяльності ПАТ «Запоріжсталь» – підвищення енергоефективності та раціональне використання виробничих ресурсів.

Система енергетичного менеджменту комбінату пройшла сертифікацію на відповідність міжнародному стандарту ISO 50001, що дозволяє досягти суттєвої економії енергоресурсів за рахунок застосування кращої управлінської практики і без значних вкладень. Система енергетичного менеджменту дозволяє знижувати собівартість і енергоємність продукції, витрати на енергоносії, удосконалює поводження з відходами та забезпечує виконання вимог щодо зниження викидів парникових газів.

У числі ключових енергозберігаючих проектів, які успішно впровадив ПАТ «Запоріжсталь», – введення в експлуатацію установки вдування пиловугільного палива, що дозволило комбінату повністю відмовитися від споживання природного газу в доменному виробництві.

Навесні 2016 ПАТ «Запоріжсталь» спільно з «Запоріжжкоксом» реалізував проект з обміну вторинними газами. На даний момент в аглоцеху, ТЕЦ, групі прокатних цехів (обтискний, цех гарячої прокатки тонкого листа) застосовується більш дешевий аналог природного газу – коксо-доменна і природно-доменна суміш.

Таким чином в 2016 році комбінат рекордно знизив споживання природного газу у виробництві до 160 млн м³, що на 22% (44 млн м³) нижче показників 2015 роки (204 млн м³), а це явний успіх. У планах на майбутнє перехід з мартенівського способу виплавки сталі на конвертерний. Це дозволить досягти ще більш істотного енергозберігаючого ефекту.

У 2017 році в рамках реалізації проекту з обміну вторинними газами між «Запоріжжкоксом» і «Запоріжсталлю», був модернізований регулятор подачі коксового газу котла-утилізатора РК85-1 коксохімічного заводу. Це дозволило збільшити обсяг поставок коксівного газу на «Запоріжсталь» до 8 млн м³ на рік, знизивши споживання природного на 4 млн куб м³ на рік. Економічний ефект від заходу дозволить «Запоріжсталі» додатково заощадити близько 26 млн гривень на рік.

Велику увагу на підприємстві приділяють і раціональному використанню електроенергії та інших видів енергоресурсів.

Прикладом може служити популярна на підприємстві Система подачі пропозицій. Всі раціональні ідеї запоріжсталівці впроваджують у виробництво. Авторів реалізованих проектів – преміюють. У 2016 році економічний ефект від СПП склав 215 млн грн.

Аналіз використання трудових ресурсів спрямований на забезпечення повної зайнятості персоналу підприємства, високої продуктивності праці, створення нормальних умов для роботи персоналу і підвищення рівня оплати праці [21].

Роль та значення трудових показників розглядають з двох аспектів: економічного та соціального. Економічний аспект полягає у тому, що зміна абсолютних і відносних значень трудових показників безпосередньо впливає на кінцеві результати роботи підприємства. Соціальний аспект значення трудових показників визначається їх впливом на мотивацію праці, рівень зацікавленості працівників у підвищенні ефективності праці, їх соціальний захист [43].

Аналіз трудових показників варто починати з оцінки трудового потенціалу підприємства і тих змін, що відбулися в ньому за минулий період. Якісна структура трудового потенціалу підприємства характеризується рядом угруповань працівників підприємства за такими ознаками, як:

- стаж роботи на підприємстві;
- освіта;
- кваліфікація;
- характер механізації праці [31].

У виробничому процесі окремі категорії працівників промислово-виробничого персоналу підприємства різні аспекти виробництва, тому і співвідношення, вимірюване питомою вагою окремих категорій працівників у загальній їхній чисельності у відсотках, служить важливим показником для якісної характеристики трудових ресурсів підприємства [20].

Проаналізуємо кількість працівників ПАТ «Запоріжсталь» за якісним складом за 2018 рік(табл. 2.7)

Таблиця 2.7

Аналіз кількості працівників за якісним складом за 2018 рік

Показник	2018 рік
За рівнем освіти:	
Вища освіта	4702
Неповна вища освіта	1307
Професійно-технічна освіта	4791
Середньо-спеціальна освіта	1304
Середня освіта	1844
Загальна освіта	7
За віковим складом:	
65-71 років	34
45-64 років	4608
25-44 років	8205
18-24 років	1108
За статевою ознакою:	
Чоловіки	11029
Жінки	2926
Загальна кількість	13955

Зобразимо графічно чисельність працівників ПАТ «Запоріжсталь» за освітнім рівнем (рис.2.8), віковою ознакою (рис.2.9) та статевою ознакою (рис.2.10) .

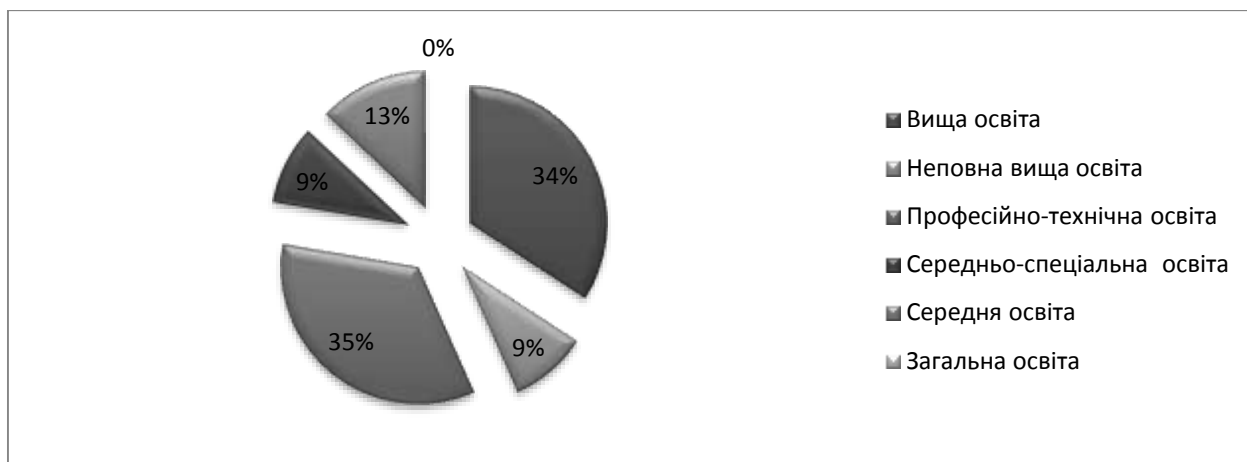


Рис.2.8 Чисельність працівників на ПАТ «Запоріжсталь» за освітнім рівнем [розробка автора]

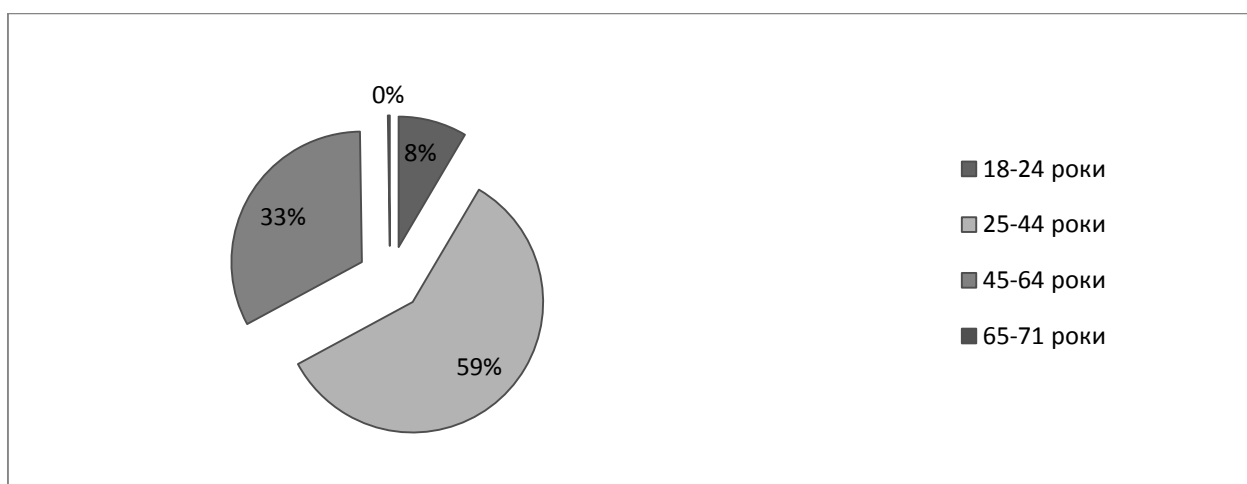


Рис.2.9 Структура персоналу на ПАТ «Запоріжсталь» за віковою ознакою

Проаналізувавши якісний та кількісний склад працівників ПАТ «Запоріжсталь», можливо констатувати:

- 31% робітників підприємства мають вищу та середню-спеціальну освіту;

- основний виробничий та невиробничий персонал це чоловіки (78% від загальної чисельності);

- на підприємстві переважають працівники вікова категорія яких складає 25-44 роки(59% від загальної чисельності).

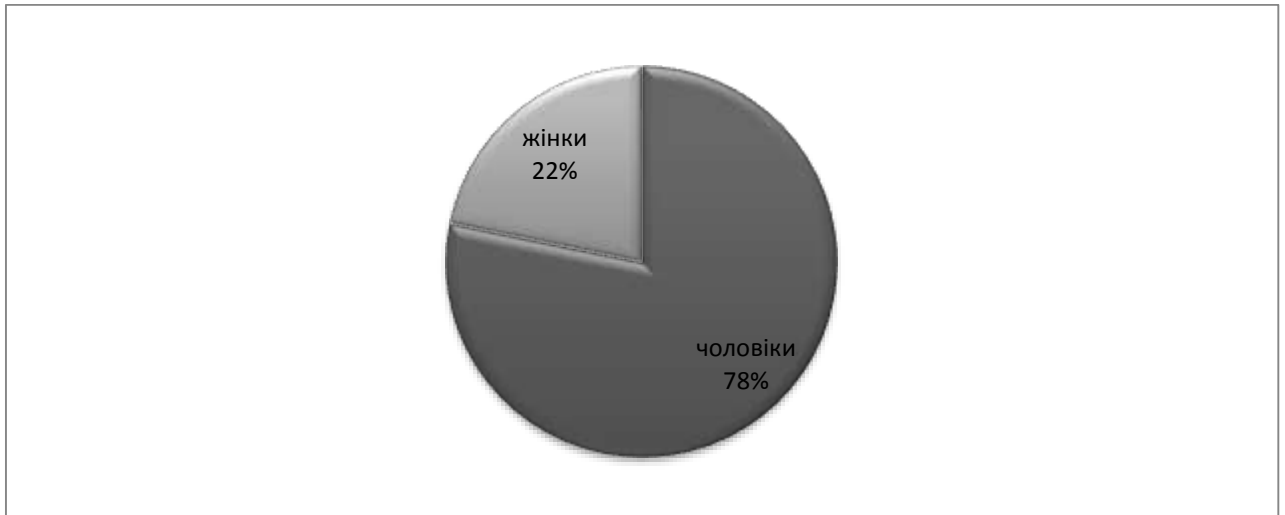


Рис.2.10 Структура працівників ПАТ «Запоріжсталь»
за статевою ознакою

Надмірна чисельність персоналу веде до необґрунтованих фінансових витрат. Крім того, не повною мірою завантажені роботою співробітники створюють цілий ряд проблем. З урахуванням цього в останні роки замість поняття скорочення робочих місць (штатів співробітників) досить широко використовується поняття оптимізація чисельності працівників [18].

Основні фонди (ОФ) — це сукупність матеріально-речових цінностей, які використовуються як засоби праці у виробничій (господарчій) діяльності на протязі періоду, який перевищує 365 днів з моменту введення, та вартість яких поступово зменшується у зв'язку з фізичним і моральним зносом.

До них належать: будівлі, споруди, передатні пристрої, робочі та силові машини, обладнання, вимірювальні та регулюючі прилади та пристрої, транспортні засоби, інструменти, виробничий та господарчий інвентар, продуктивна худоба та ін. (рис.2.11)



Рис. 2.11 Склад основних фондів

Зростання як обсягу, так і питомої ваги машин і обладнання, транспортних засобів в кінці звітної року у порівнянні із кінцем попереднього року свідчить про абсолютне і відносне збільшення власне активної частини основних засобів, а це означає поліпшення структури основних засобів.

Таблиця 2.8

Склад і структура основних виробничих засобів ПАТ «Запоріжсталь» за 2018 рік

Найменування основних засобів	Власні основні засоби(тис. грн)		Орендовані основні засоби (тис. грн)		Основні засоби всього (тис. грн)	
	на початок періоду	на кінець періоду	на початок періоду	на кінець періоду	на початок періоду	на кінець періоду
Виробничого призначення	7323004	127077887	2487	86902	7325491	12794789
- будинки та споруди	3654120	4671154	0	0	3654120	4671154
- машини та обладнання	3300941	7522327	0	0	3300941	7522327
- транспортні засоби	306173	406171	2487	86902	308660	493073
інші	61770	108235	0	0	61770	108235
Невиробничого призначення	23533	21637	0	0	23533	21637
- будинки та споруди	17080	14609	0	0	17080	14609
- машини та обладнання	1754	2371	0	0	1754	2371
- транспортні засоби	3062	3081	0	0	3061	3081
інші	1639	1576	0	0	1638	1576
Усього	7346537	12729524	2487	86902	7349024	12816426

Сучасний етап автоматизації управління підприємством характеризується стрімким розвитком систем розподіленої обробки даних, що дозволяє прискорити обробку інформації шляхом максимального наближення засобів обробки даних до місць її виникнення і використання, ефективніше задовольняти різноманітні і часто мінливі інформаційні потреби управлінського персоналу, забезпечити прийняття рішень щодо об'єктів оперативного керування, зменшити витрати на утримання всієї обчислювальної системи, збільшити гнучкість і підвищити живучість систем,

підвищувати якість і надійність у прийнятті рішень, дозволяє виконавцям безпосередньо брати участь у процесі керування. І таким інформаційним інструментом на ПАТ «Запоріжсталь» є програма на платформі 1С – АСУ. Нова інформаційна політика реалізується тими керівниками, які усвідомили, що накопичувана в різних службах підприємства інформація є цінним ресурсом, і цей ресурс має бути доступним усім користувачам.

Інтелектуальні ресурси підприємства включають інтелектуальний капітал, інтелектуальну працю та інтелектуальні продукти, які у свою чергу також можуть бути використані як засоби виробництва. Таким чином, інтелектуальні ресурси трансформуються у інтелектуальний капітал, який, в свою чергу, виступає інтелектуальним ресурсом для нового обороту капіталу. Інтелектуальні ресурси виступають основою для визначення інтелектуального потенціалу.



Рис. 2.12 Інтелектуальні ресурси підприємства

Інноваційний потенціал відображає спроможність підприємства до вдосконалення або оновлення, він характеризує той максимальний обсяг інноваційної продукції, який можливий при повному використанні наявних інноваційних ресурсів. Під інноваційними ресурсами будь-якої організації

розуміють сукупність фінансових, інтелектуальних і матеріальних коштів, якими володіє підприємство для здійснення інновацій. Таким чином, внутрішні інноваційні ресурси підприємства включають(рис.2.13):

- персонал організації;
- досягнутий техніко-технологічний рівень;
- відповідність організаційних структур управління та систем управління завданням інноваційного процесу;
- інтелектуальна власність у формі нематеріальних активів;
- науково-технічний заділ у вигляді незавершених інноваційних проектів;
- наявність ефективної комунікаційної інфраструктури;
- фінансове забезпечення інноваційної діяльності.

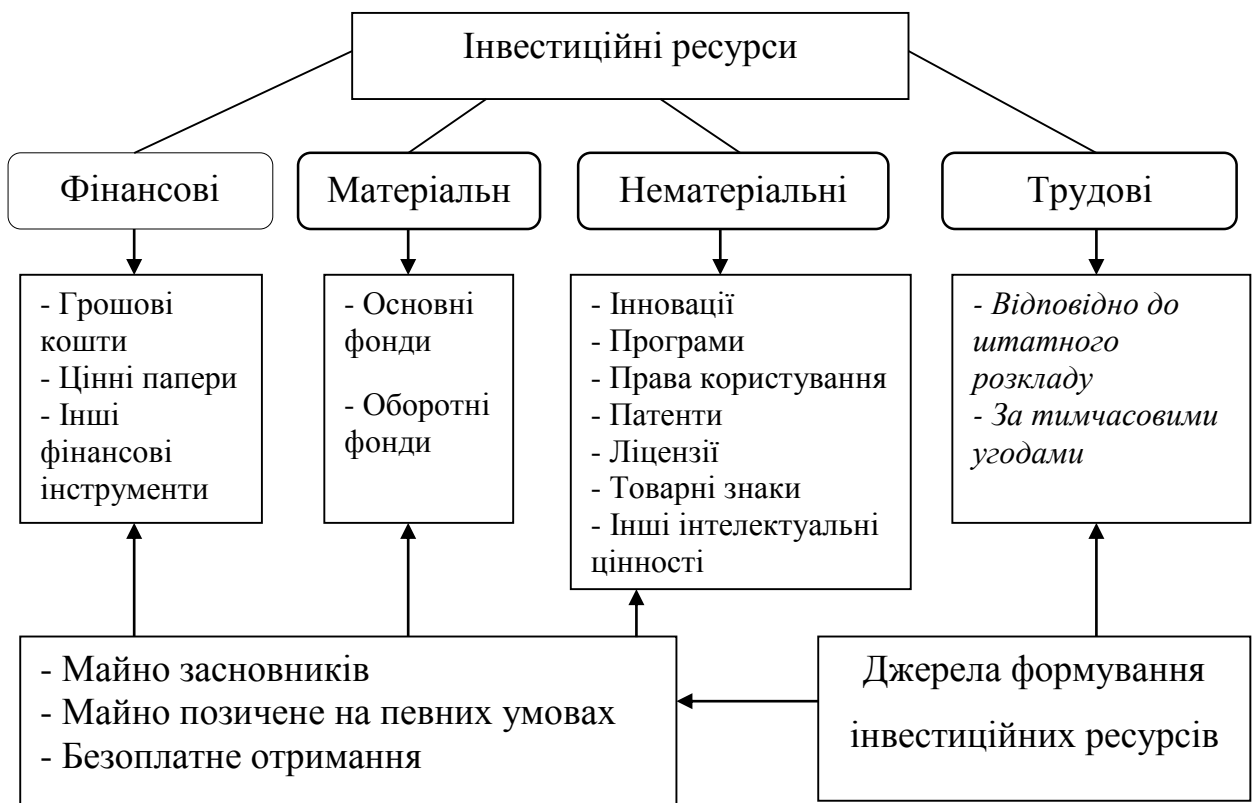


Рис. 2.13 Форми інвестиційних ресурсів

Підприємницький хист, або просто підприємливість, - це особливий людський ресурс. Підприємець виконує низку функцій.

По-перше, він організовує сполучення ресурсів землі, праці, капіталу в єдиний процес виробництва товарів і послуг.

По-друге, підприємець ухвалює рішення у процесі ведення бізнесу.

По-третє, підприємець - це новатор, який намагається запровадити у виробництво нові продукти чи нові виробничі технології.

По-четверте, підприємець - це людина, яка ризикує. У ринковій економіці прибуток не гарантований. Результатом господарської діяльності підприємця може бути і збиток.

Слід зазначити, що ресурсне забезпечення підприємства кожної галузі характеризується структурою необхідних і доступних ресурсів залежно від галузевої належності, характеру виробництва, місцезнаходження; системою прийняття рішень щодо ресурсного забезпечення розробки та виконання ресурсних стратегій, оптимальним співвідношенням ресурсів для досягнення певних цілей розвитку підприємства.

Такими, що потребують негайного вирішення, є такі проблеми вітчизняної промисловості:

- моральне й фізичне зношення основних фондів;
- порушення поставок сировини між підприємствами групи, які перебувають на неконтрольованій території Донецької та Луганської областей, що може призвести до додаткового збільшення збитків усієї групи;
- висока залежність від кон'юнктури на світових ринках і надмірний вплив зовнішнього попиту, нерозвиненість внутрішнього попиту;
- висока енергоємність виробництва;
- обмеженість власних енергетичних ресурсів;
- виробництво продукції з низькою додатковою вартістю;
- відсутність ефективної системи збагачення низькоякісної вітчизняної сировини.

Отже, успішне управління ресурсним забезпеченням підприємства дозволяє впровадити сучасні технології виробництва, реалізувати інвестиційні проекти підприємств різних організаційно-правових форм,

розробити нові математичні моделі оцінювання ресурсного забезпечення підприємств, сформулювати та опрацювати інформацію для прийняття управлінських рішень для запобіганням кризових явищ на підприємств, тим самим забезпечити підприємству стабільний розвиток.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ВИРОБНИЧИХ ПРОЦЕСІВ НА ТКУ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» НА ОСНОВІ БЕЗПЕРЕРВНОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ

3.1 Основні проекти системи безперервного вдосконалення

В 2012 році на МК «Запоріжсталь» стартувала програма безперервного вдосконалення, яка направлена на управління змінами, яких комбінат потребує дуже багато. Безперервне вдосконалення – комплексний системний підхід до вирішення виробничих проблем, оптимізація виробничих процесів для зниження витрат сировини, матеріалів, часу виробничого циклу і поліпшення якості продукції, що випускається.

Безперервне вдосконалення є одним із головних елементів управління змінами на ПАТ «Запоріжсталь».

Мета програми – зробити так, щоб кожен співробітник міг виявляти існуючі проблеми, визначати їх першопричини і впроваджувати системні рішення щодо усунення та недопущення цих проблем.

Для реалізації системи безперервного вдосконалення в 2015 році при дирекції технології та якості було створено відділ безперервного вдосконалення. Відділ діє на підставі Регламенту «Про систему подання пропозиції, спрямованих на зниження витрат та підвищення операційної ефективності виробництва, а також команд безперервного вдосконалення ВАТ «Запоріжсталь», введеного в дію 1 вересня 2015 року.

У відповідності до цього Регламенту, робітник може подати свою пропозицію, заповнивши відповідний бланк. Всі пропозиції, що надходять від робітників, за наявності економічного ефекту поділяють на дві групи:

1. Пропозиції з економічним ефектом:
 - з незначним економічним ефектом (від 10 до 50 тис. грн. на рік);
 - зі значним економічним ефектом (більше 50 тис. грн. на рік).

2. Пропозиції без економічного ефекту (ефект менше 10 тис. грн. на рік):

- такі, що спрямовані на вдосконалення організації робочого місця;
- такі, що спрямовані на вдосконалення роботи підрозділу (ділянки).

Для стимулювання робітників до подання пропозицій, на комбінаті передбачена система матеріального заохочення.

«Школа виробничих менеджерів» призначена для начальників цехів, їх заступників, начальників дільниць та усіх інших, які здійснюють управління, але не мають управлінської освіти.

«Школа професіоналів» створення за для того, щоб як змога більше працівників мали другу професію, щоб була велика заміненість кадрів.

Основні напрямки роботи:

- переліки КППтО (контрольовані параметри технології та обладнання), розроблені для підвищення якості продукції;
- оптимізація виробничих процесів за допомогою хвиль операційних поліпшень, проведених у підрозділах комбінату;
- системний аналіз причин відхилень співробітниками всіх рівнів з розробкою коригувальних та попереджувальних заходів;
- система подачі пропозицій і робота команд безперервного вдосконалення;
- «Школа виробничих менеджерів» на базі відділу безперервного вдосконалення МК «Запоріжсталь»;
- «5С» – система організації робочого місця, яка значно підвищує ефективність і керованість процесів, покращує корпоративну культуру і піднімає продуктивність праці.

Команди безперервного вдосконалювання - група працівників заводу, що регулярно збираються на добровільних засадах для виявлення проблем і підготовки пропозицій з їх усунення, що впливають на ефективність виробництва і якість продукції. Свою діяльність команди безперервного

вдосконалювання почали порівняно нещодавно, але вже активно включилися в роботу з розробки пропозицій удосконалення.

Система подачі пропозицій - спрямована на стимулювання участі всіх співробітників у процесі. Основна спрямованість розробок співробітників - підвищення якості вироблюваної продукції, скорочення витрат, усунення втрат, а також удосконалення охорони праці та техніки безпеки.

Школа виробничих менеджерів МК «Запоріжсталь» - хороший інструмент підвищення ефективності праці працівників і всього діяльності підприємства. Для цього учасники проекту вчаться виявляти потенціал операційних поліпшень у цехах планувати і етапи його реалізації. Школа виробничих менеджерів - освоїти нові методи можливість роботи навчитися генерувати і оцінювати ідеї, планувати їх реалізацію. Тут поєднується з практикою теорія, що дозволяє працювати на перспективу, підвищувати операційну ефективність окремих підрозділів і всього підприємства. Необхідно запропонувати ініціативи, які після повного впровадження дадуть річний економічний ефект близько 15 мільйонів доларів. Учасники школи знають: набутий досвід неодмінно змінить звичний ритм діяльності та підхід до виконання завдань.

Це реальна можливість для професійного зростання та підвищення ефективності своєї праці. Її учасники здобувають нові знання та навички, які дозволяють не просто механічно виконувати поставлені завдання, а й подавати пропозиції, прораховувати їх ефективність. Таких працівників І стає все більше - цього року в проекті не беруть участь представники двох цехів, як пілотному при запуску програми, а фахівці з десяти підрозділів комбінату.

Зараз на різних етапах опрацювання перебувають понад 50 ініціатив. Лідуюче положення за кількістю поданих пропозицій займають команди цеху холодної прокатки № 1 і агломераційного цеху. Цікавих ідей багато, а спільна робота з фахівців різних підрозділів дозволяє глибше вникнути в роботу сусіднього переділу обмінятися виробничого і досвідом.

Японська система 5S — це грамотний підхід до організації робочого місця, що включає в себе 5 компонентів, що дозволяють використовувати його максимально ефективно, домагатися максимальної продуктивності праці, заощаджуючи при цьому час та енергію (рис. 3.1).



Рис. 3.1 Японська система 5S

Організація робочого місця по системі 5S повинна відповідати п'яти правилам, кожне з яких починається з букви «С» як в оригіналі, так і в літературному російському і англійському перекладі:

1. Сортування(Сеірі, Sort)- перший елемент організації робочого простору за системою 5С має на увазі поділ всіх предметів на потрібні і непотрібні з метою позбавлення від останніх. Щоб застосувати це правило, уважно огляньте свій робочий стіл і все, що на ньому знаходиться, після чого розділіть всі ці предмети на 3 категорії:

- Завжди потрібні речі - те, що використовується вами в робочому процесі щодня;
- Іноді потрібні речі - те, що використовується вами в робочому процесі періодично, але не часто;

- Непотрібні речі - те, що взагалі не використовується вами в робочому процесі.

2. Дотримання порядку(Seiton, Set in order)- друге правило системи 5S передбачає розподіл потрібних для роботи предметів на робочому місці з максимально зручним способом з точки зору їх подальшого використання. Ці предмети необхідно розташувати із дотриманням норм безпеки та із урахуванням можливості максимально швидкого і зручного користування ними. Для цього рекомендується використовувати 4 критерії:

1) Чільне місце - завжди потрібні речі повинні бути розташовані на робочому столі так, щоб вони були на виду.

2) Можливість легко взяти предмет - організація робочого місця повинна бути проведена таким чином, щоб кожен необхідний предмет людина могла легко і без утруднень взяти зі свого місця.

3) Можливість легко використовувати предмет - деякі потрібні речі необхідно не брати в руки, а просто користуватися ними (наприклад, монітор), тому вони повинні бути розташовані з урахуванням зручності використання.

4) Можливість легко повернути предмет на своє місце - згідно із системою 5S, на своєму робочому місці необхідно забезпечити можливість не тільки швидко взяти предмет, але й швидко повернути його на своє місце.

3. Утримання в чистоті(Seiso, Shine)- слідуючи правилам організації робочого місця за системою 5С, необхідно утримувати свою робочу область в повній чистоті. Для цього рекомендується виконати наступні дії:

- Розбити робоче місце на зони, кожна з яких матиме своє призначення (наприклад, зона розташування комп'ютерної техніки, зона розташування канцелярського приладдя, зона розташування документів і т.д.);

- Регулярно проводити прибирання робочого місця для підтримання його в чистоті. Для цього при плануванні робочого дня слід відразу виділяти 5 хвилин на проведення збирання свого місця. Найзручніше робити це в кінці робочого дня.

4. Стандартизація (Seikeцу, Standardize) - означає підтримання порядку, тобто, регулярне дотримання всіх перерахованих правил системи, прийняття їх за якийсь робочий стандарт, відхилення від якого неприпустимо. На підприємствах впровадження стандартизації означає закріплення правил системи 5S в якому-небудь внутрішньому нормативному документі, обов'язковому для виконання всіма працівниками, ну а в особистому плані тут доведеться проявити самодисципліну і нести відповідальність за виконання стандартів перед собою.

5. Удосконалення (Сіцукє, Sustain) - всі ці дії повинні поступово стати корисною звичкою і тоді далі вони будуть відбуватися автоматично, підвищує ефективність робочого процесу на постійній основі.

Безсумнівно, організація робочого місця за системою 5S дозволить усунути всі наявні безлади і елементи хаосу в робочому процесі, а тому зробить використання робочого часу більш ефективним і, як наслідок, підвищить продуктивність праці. Звичайно ж, якщо мова йде про впровадження системи 5С на підприємстві, то найкращого результат можна досягти лише при одночасному залученні до системи всіх співробітників. Ну а в особистому плані організувати своє робоче місце за системою 5S набагато простіше: для цього буде потрібно лише самодисципліна та самоконтроль.

Система безперервного вдосконалення на МК « Запоріжсталь » має ряд перспектив, серед яких:

- впровадження TPM - системи загального догляду за обладнанням, в якій спільно беруть участь технологічний і ремонтний персонал, що підвищить надійність обладнання;

- впровадження SMED - проведення переналагоджень обладнання з постійним підвищенням їх ефективності.

Для реалізації системи безперервного вдосконалення в 2015 році при дирекції технології та якості було створено відділ безперервного вдосконалення. Відділ діє на підставі Регламенту «Про систему подання пропозиції, спрямованих на зниження витрат та підвищення операційної

ефективності виробництва, а також команд безперервного вдосконалення ВАТ «Запоріжсталь», введеного в дію 1 вересня 2015 року.

У відповідності до цього Регламенту, робітник може подати свою пропозицію, заповнивши відповідний бланк. Всі пропозиції, що надходять від робітників, за наявності економічного ефекту поділяють на дві групи:

1. Пропозиції з економічним ефектом:

– з незначним економічним ефектом (від 10 до 50 тис. грн. на рік);

– зі значним економічним ефектом (більше 50 тис. грн. на рік).

2. Пропозиції без економічного ефекту (ефект менше 10 тис. грн. на рік):

– такі, що спрямовані на вдосконалення організації робочого місця;

– такі, що спрямовані на вдосконалення роботи підрозділу (ділянки).

Існує багато аспектів, на які менеджерам різних підрозділів компанії необхідно звертати особливу увагу, якщо перед ними стоїть завдання практичної реалізації принципу Безперервного вдосконалення, спрямованого на підвищення ефективності роботи компанії.

Сформована в компанії обстановка повинна заохочувати тільки ті зміни, які з великим ступенем імовірності приведуть до вдосконалення роботи всієї компанії. Компанія не повинна займатися ідеями, які не приведуть до серйозних змін: немає сенсу щось змінювати у справах компанії тільки для того, щоб вона відрізнялася від інших.

3.2 Удосконалення концепції моделі розвитку ПАТ «Запоріжсталь» шляхом розширення Інтегрованої системи менеджменту комбінату

Платформою безперервного вдосконалення є інтегрована система менеджменту. Під інтегрованою системою менеджменту (ИСМ) розуміється система, побудована на основі відповідності вимогам двох або більше міжнародних стандартів на системи менеджменту. На комбінаті

«Запоріжсталь» Інтегрована система менеджменту (ІСМ) якості, екології та охорони праці функціонує з 2008 року, яка відповідає вимогам міжнародних стандартів ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 і ILO - OSH 2001. Це підтверджують міжнародні сертифікати відповідності.

ІСМ створена на основі функціонуючої на комбінаті з 1 травня 2003 системи управління якістю, відповідно до міжнародного стандарту ISO 9001. Інтегрована система менеджменту якості, екології та охорони праці сприяє постійній задоволеності клієнтів і формалізована на основі внутрішньої документації. На підприємстві затверджені зобов'язання, зазначені в ПОЛІТИЦІ, яка доступна всім зацікавленим особам.

Слідуючи провідної світової практиці за систематичним зверненням до енергопараметрів, енергоефективності та впливу на зміну клімату, комбінат впровадив і сертифікував систему енергетичного менеджменту на основі міжнародного стандарту ISO 50001. Цей стандарт передбачає більш досконалий підхід - істотна економія досягається за рахунок застосування кращої управлінської практики і без значних вкладень. У квітні 2016 МК «Запоріжсталь» успішно пройшов перший етап наглядового аудиту енергоменеджменту для підтвердження сертифіката відповідності вимогам міжнародного стандарту ISO 50001.

У вересні 2016 року МК «Запоріжсталь» успішно пройшов ресертіфікаційний аудит інтегрованої системи менеджменту (ІСМ), підтвердивши її відповідність вимогам міжнародних стандартів з систем екологічного менеджменту ISO 14001, менеджменту якості ISO 9001, а також управління охороною праці та виробничої безпекою OHSAS 18001. За результатами аудиту ІСМ комбінату рекомендована міжнародними аудиторами ТОВ «БЮРО ВЕРІТАС Сертифікейшн Україна» до сертифікації на новий трирічний період до 2017 року.

25-26 серпня 2017 ПАТ «Запоріжсталь» успішно пройшов перший наглядовий аудит інтегрованої системи менеджменту (ІСМ), який провели експерти ТОВ «Бюро Верітас Сертифікейшн Україна». Аудит підтвердив

високий рівень відповідності ICM комбінату вимогам міжнародних стандартів по системах екологічного менеджменту ISO 14001, менеджменту якості ISO 9001, а також управління охороною праці та виробничою безпекою OHSAS 18001.

Для покращення платформи безперервного вдосконалення пропонується розширити існуючу інтегровану систему менеджменту, такими двома стандартами як стандарт SA 8000 (система соціальної відповідальності) та стандарт ISO 27001 (система інформаційної безпеки) (рис. 3.2).



Рис. 3.2 Інтегрована система менеджменту ПАТ «Запоріжсталь»

Стандарт SA 8000 розроблений Агентством з акредитації Ради з економічних пріоритетів (Council on Economic Priorities Accreditation Agency, CEPAA). Мета стандарту — сприяти постійному поліпшенню умов наймання і здійснення трудової діяльності, виконання етичних норм цивілізованого суспільства. Стандарт SA 8000 був створений для того, щоб компанії могли підтвердити використання соціально-відповідальних підходів у своїй діяльності. Система менеджменту, що заснована на вимогах SA 8000, має багато спільних вимог з ISO 9001. Таке співпадіння спостерігається у вимогах щодо визначення керівництвом політики компанії у сфері соціальної відповідальності, аналізу і перевірки з боку керівництва, планування, оцінки і вибору постачальників, прийняття коригувальних дій.

З метою створення сприятливих і привабливих умов роботи для персоналу слід виконувати вимоги соціального стандарту SA 8000, в якому встановлені критерії для оцінки дев'яти аспектів (таб.3.1).

Таблиця 3.1

Критерії соціального стандарту SA 8000

Критерій	Положення стандарту
Дитяча праця	Щодо застосування дитячої праці визначений мінімальний робочий вік (15 років); встановлюються рекомендації з надання допомоги працюючим дітям, які не досягли мінімального віку; визначаються заходи для забезпечення безпеки їхньої роботи.
Примусова праця	Можлива ситуація, коли працівник змушений працювати проти свого бажання (з винагородою чи компенсацією або без них) і якщо він не може звільнитися за власним бажанням. Примусова праця включає: рабство або умови, схожі на рабські; кріпосна праця; страхування працівником виконання своїх зобов'язань; обов'язкова тюремна праця.

Продовження табл. 3.1

Здоров'я і безпека	Роботодавці повинні створити для працівників безпечні і здорові умови для роботи; забезпечити процедурами, що стосуються здоров'я, безпеки і контролю ризиків; здійснити відповідне навчання.
Свобода об'єднання і право на переговори про укладення колективного договору	Вільний вступ в асоціації дозволить трудящим захищати свої інтереси і права, а укладання колективного договору дозволить більш ефективно вести переговори з роботодавцями.
Дискримінація	Не повинна проявлятися дискримінація при прийомі на роботу, виплаті компенсацій, доступі до навчання, просуванні, звільненні, виході на пенсію. Не допускається дискримінація, заснована на расовій чи кастовій приналежності, національності, релігії, інвалідності, статі, сексуальній орієнтації, членстві в профспілках, політичних поглядах.
Дисциплінарні стягнення	Компанія не повинна застосовувати або сприяти застосуванню тілесних покарань, ментального або фізичного примусу, словесних образ.
Робочий час	Умови праці повинні відповідати застосовуваним в галузі законам і стандартам, що стосуються робочого часу. Загальна тривалість робочого тижня не повинна перевищувати 48 годин на регулярній основі. Персонал повинен мати як мінімум один вихідний день кожні сім днів. Понаднормові роботи не повинні перевищувати 12 годин на тиждень і застосовуватися тільки у виняткових випадках. Мають виплачуватися преміальні.
Оплата праці	Зарплата працівника не повинна бути нижчою за рівень мінімальних галузевих стандартів, що відповідають основним потребам, плюс дохід. Крім того, вона не повинна зменшуватися внаслідок дисциплінарних покарань. Зарплата має бути чітко визначена документально і виплачуватися відповідно до законодавства готівкою або будь-яким іншим способом, зручним для працівника.

Впровадження стандарту SA 8000 призведе до таких результатів:

1. З'являється чітке визначення порядку та умов приймання на роботу і здійснення трудової діяльності.
2. У результаті застосування підходу з точки зору систем менеджменту встановлюється соціальна відповідальність як закон при веденні бізнесу.
3. Відбувається постійне удосконалення умов праці.
4. З'являється можливість за допомогою сертифікації провести незалежну перевірку соціальної орієнтованості підприємства.
5. Сприяє появі офіційної схеми для залучення акціонерів та інших зацікавлених сторін.
6. Приводить до появи чітких і доступних для користування рекомендацій.

ISO 27001 — міжнародний стандарт з інформаційної безпеки, розроблений спільно Міжнародною організацією по стандартизації та Міжнародною електротехнічною комісією.

Мета СМІБ (Система менеджменту інформаційної безпеки) - вибір відповідних заходів управління безпекою, призначених для захисту інформаційних активів і гарантують довіру зацікавлених сторін.

Основними принципами стандарту ISO 27001 є:

- Конфіденційність інформації - забезпечення доступності інформації тільки для тих, хто має відповідні повноваження (авторизовані користувачі).
- Цілісність інформації - забезпечення точності і повноти інформації, а також методів її обробки.
- Доступність інформації - забезпечення доступу до інформації авторизованим користувачам, коли це необхідно (на вимогу).

На сьогоднішній момент дуже важливими постають питання щодо вміння керівників правильно оцінювати в режимі реального часу ефективність функціонування підприємства та його розвитку. Інструментом який зможе це зробити є система ключових показників ефективності (КПЕ)

або KPI (Key Performance Indicators). Вони представляють собою показники ефективності роботи підприємства, установи, організації, підрозділу і окремого працівника. Оцінка ефективності - саме той інструмент, який дозволяє визначити, наскільки управління організацією відповідає рівню досягнення стратегічних цілей, в Зокрема зміцнення і зростання ринкової вартості компанії. Варто відзначити, що ця методика - лише інструмент, що полегшує процес прийняття управлінських рішень за рахунок забезпечення керівництва повноцінною інформацією, але вона аж ніяк не є панацеєю у вирішенні системних проблем компанії. Ця методика дозволяє ідентифікувати факт і область виникнення проблеми, але не дає готових рішень.

Система KPI складається із набору показників, які відображають ефективність діяльності підприємства, організації чи установи, її підрозділів, а також окремих співробітників, які несуть відповідальність за їх виконання. Найбільш ефективним є зв'язок системи ключових показників ефективності із системою матеріального стимулювання, де рівень винагород (розмір змінної частини заробітної плати) визначається за рахунок досягнення працівниками або керівниками підрозділів цілей відповідного рівня організаційної структури (для керівників підрозділів та керівників підприємств, установ чи організацій виконання поставлених та стратегічних завдань буде мати більшу вагу того чи іншого показника, і як результат буде мати більший вплив на формування системи винагород) [4].

Завдання системи ключових показників ефективності полягає в перекладі стратегії компанії в комплексний набір показників її діяльності, що визначає основні параметри системи вимірювання і управління. Набір показників задає основу для формування стратегії компанії і включає кількісні характеристики для інформування співробітників про основні чинники успіху в сьогоденні і майбутньому. Формулюючи очікувані результати, компанія ставить мету та створює умови для її реалізації, а вище

керівництво направляє енергію, здібності і знання співробітників на вирішення завдань довгострокової перспективи

Застосування системи КРІ в організації дає змогу оцінювати її стан та формувати стратегію розвитку; довести цілі всієї організації до структурних підрозділів й окремого співробітника; контролювати ділову активність в режимі реального часу; створити ефективну систему винагороди працівників; оптимізувати фонд винагороди персоналу в організації.

Практичне застосування системи КПЕ пропонується продемонструвати на нарахуванні заробітної плати та премії за виконання КПЕ. Премія нараховується в місяці наступним за звітним на підставі затверджених показників КПЕ. Премія розраховується лінійно-пропорційно в залежності від ступеня виконання показника(рис.3.3). Показники КПЕ переглядаються кожен квартал.

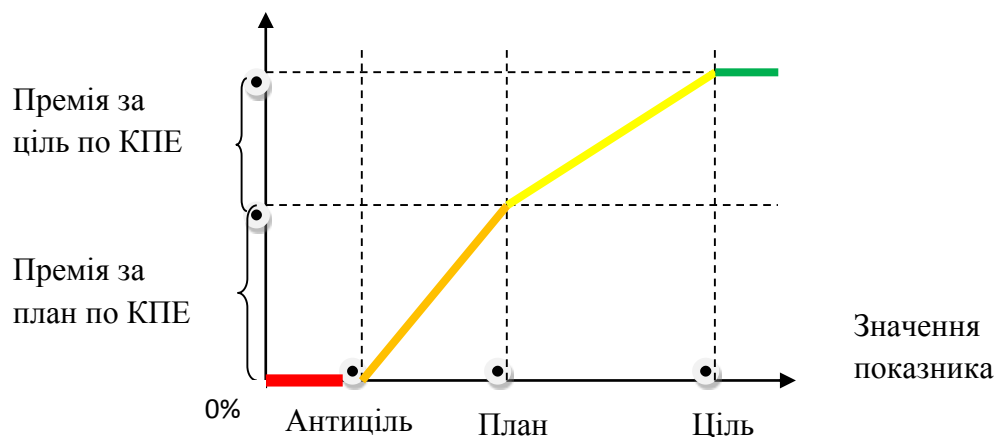


Рис.3.3 Нарахування премії за виконання КПЕ

Преміювання начальників і заступників (рис.3.4):

1. Оклад змінюється таким чином, щоб потенційний рівень доходу зростає на 20%.
2. Новий оклад дорівнює 50% від нового потенційного рівня доходу.
3. При досягненні планових значень оклад і премія складають 96% від існуючого потенційно досяжного доходу.

4. Максимальний відсоток премії за досягнення планових значень становить 60%, а максимальний відсоток премії за досягнення цільових значень становить 40%.

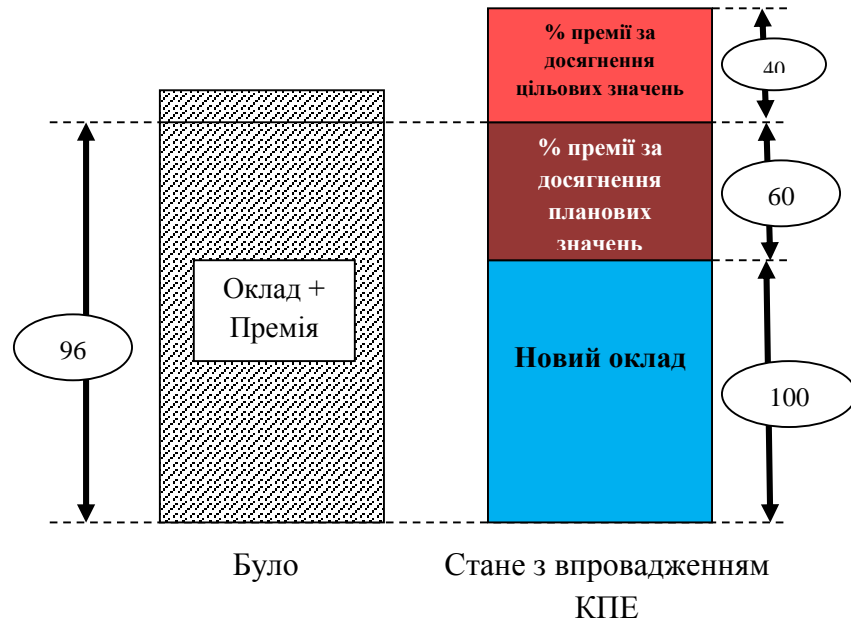


Рис. 3.4 Преміювання начальників і заступників

Для побудови системи ключових показників ефективності необхідно пройти 16 етапів, які призведуть дану систему у дію (рис.3.5):

1. Уточнення цілей організації.
2. Підтримка та заохочення керівництва організації.
3. Формування робочої групи.
4. Формування цілісної стратегії впровадження і розвитку КРІ.
5. Розробка цілей і задач підрозділів та показників їх ефективності.
6. Роз'яснення працюючим переваг застосування системи КРІ.
7. Опис процесу збору даних для розрахунку преміальних виплат.
8. Узгодження показників ефективності роботи та їх важливість.
9. Планування та розрахунок преміального фонду організації та її підрозділів.
10. Формування єдиної бази даних та внесення в неї виробничих показників.

11. Відбір ключових показників ефективності для організації в цілому.
12. Розробка відповідних документів.
13. Презентація розробленої системи керівникам та іншому персоналу.
14. Впровадження КРІ.
15. Контроль за результатами впровадження системи КПЕ.
16. Уточнення показників ефективності для підтримки їх актуальності.

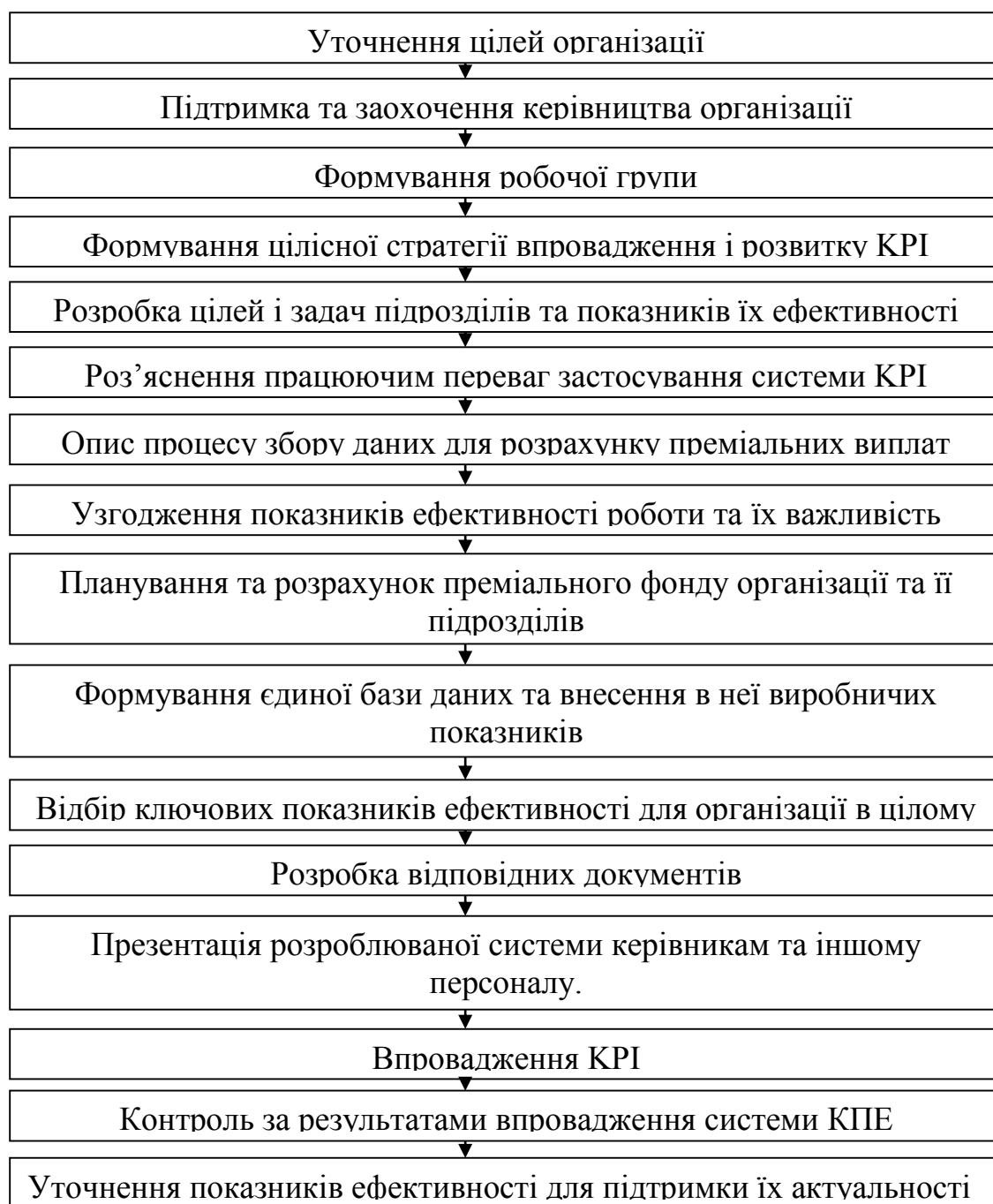


Рис. 2.5 Етапи формування системи КПЕ

Набір ключових показників ефективності слід формувати у відповідності до ряду принципів:

- система індикаторів повинна підходити та використовуватися на всіх організаційних рівнях, починаючи з менеджерів вищої ланки й закінчуючи обслуговуючим персоналом;

- критерії оцінювання повинні мінятися та корегуватися відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства та його стратегії;

- можливість згрупувати численні показники в загальний індекс для одержання достовірної узагальненої оцінки ефективності;

- вибір декількох ключових показників, з подальшою їхньою деталізацією на необхідність;

- відібрані показники повинні надавати можливість їх інтеграції в існуючу на підприємстві схему документообігу;

- кількісна оцінка показників повинна переважати якісну; обрані критерії оцінки повинні орієнтуватися на можливість розвитку підприємства;

- основою для вибору критеріїв оцінки ефективності повинна стати генеральна стратегічна мета підприємства;

- необхідно для кожної сфери діяльності визначити відповідну систему, або набір показників;

- між критеріями оцінки та факторам, необхідними для формування довгострокового задовільного результату, має біти стійкий взаємозв'язок;

- для критеріїв оцінки необхідно встановлювати цільові (контрольні) значення, які слід обґрунтовувати на основі результатів дослідження тенденцій розвитку підприємства;

- при підготовці системи індикаторів і розробці механізму їхнього використання необхідно чітко визначати всі процеси, які будуть характеризувати припустиму область використання.

Основними перевагами успішного впровадження ключових показників ефективності [8] є наступні:

- 1) прозорість – мотивація працівників напряду залежить від досягнення цілей підприємства;
- 2) визначність – працівники чітко розуміють свої цілі та задачі, які взаємопов'язані з цілями та задачами підприємства в цілому;
- 3) ефект від впровадження системи ключових показників ефективності може бути виражений у фінансових та кількісних показниках;
- 4) перспективність – можливість не лише отримання працівником премії, але й кар'єрне зростання;
- 5) матеріальне та нематеріальне стимулювання працівників з різними видами потреб; постійна підтримка зворотного зв'язку між працівниками та керівництвом організації.

Отже, проаналізувавши можливість розширення Інтегрованої системи менеджменту та впровадження системи ключових показників ефективності можна схематично представити узагальнену концепцію розвитку ПАТ «Запоріжсталь» на рисунку 2.6.

Рішення про впровадження системи ключових показників ефективності дасть можливість вирішення наступних задач:

- розуміння стратегічних цілей підприємства у керівництва та працівників;
- комунікація підрозділів підприємства та побудова зрозумілої схеми стратегічного управління;
- встановлення взаємозв'язку між довгостроковими стратегічними цілями підприємства та короткостроковими задачами окремих підрозділів та співробітників;
- встановлення цільових орієнтирів та об'єктивна оцінка ефективності діяльності та внеску у досягнення стратегічних цілей окремих співробітників та підрозділів;
- факторний аналіз результатів діяльності підприємства в розрізі окремих підрозділів та працівників.



Рис. 3.3 Концепція моделі розвитку ПАТ «Запоріжсталь»

В цілому впровадження системи ключових показники ефективності дасть змогу підвищити ефективність роботи підприємства на 25-30%, оптимізувати витрати на фонд винагородження персоналу на 15-20%, побудувати ефективну систему стимулювання працівників шляхом розробки системи преміювання, систематизувати кадрові процеси.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

На основні проведеного дослідження теоретичних та практичних основ формування моделі розвитку підприємства можна зробити наступні висновки.

У першому розділі кваліфікаційної роботи досліджена теоретико-методична оцінка менеджменту виробничих процесів підприємства. Також вивчено теоретичні аспекти законів та принципів розвитку організації. Проведено дослідження наукових джерел, автори яких відображали своє бачення проблеми ефективного менеджменту виробничих процесів та розвитку підприємства.

У другому розділі розглянуті питання господарської діяльності ПАТ «Запоріжсталь», яке належить до металургійної галузі. На основі бухгалтерського балансу та звіту про фінансові результати досліджено загальні характеристики підприємства, такі як форма власності, проведено ознайомлення з організаційною структурою, здійснено аналіз основних показників фінансової діяльності: платоспроможності, ліквідності, та рентабельності за період 2016–2018 роки.

Детальне дослідження фінансової стійкості ПАТ «Запоріжсталь» дозволило зробити висновки, що підприємство є фінансово стійким але в незначній мірі залежне від зовнішніх джерел фінансування. Проведений аналіз платоспроможності та ліквідності засвідчив, що впродовж досліджуваного періоду підприємство не було здатним вчасно погасити свою заборгованість перед зовнішніми кредиторами.

Після інтеграції ПАО «Запоріжсталь» до Групи Метінвес, підприємство зосереджене на вдосконаленні різних систем, а саме:

- вдосконалення системи управління підприємством;
- оптимізація бізнес-процесів;
- вдосконалення організаційної структури підприємства;

- вдосконалення системи управління капіталом та фінансами.

Однак дана стратегія найбільше торкнулася виробничих процесів та екологічного менеджменту. На МК «Запоріжсталь» розроблена і впроваджується програма з підвищення ефективності та модернізації виробництва, поліпшення умов праці та промислової безпеки. Починаючи з 2016 року, на комбінаті відзначено зростання обсягів виробництва, підвищення ефективності, зниження собівартості продукції. У 2017 році Комбінат виходить на беззбитковий рівень виробництва.

До головних проблем ПАТ «Запоріжсталь» можна віднести:

- 1) значне зношення основних виробничих фондів;
- 2) зменшення рівня рентабельності та ліквідності підприємства;
- 3) недостатній розвиток логістичної системи на підприємстві.

До пріоритетних шляхів розвитку ПАТ «Запоріжсталь» відносяться:

- пошук нових споживачів продукції;
- можливість освоювати нові суміжні види діяльності, які потребують незначних витрат і приносять не великі, але стабільні доходи;
- модернізація та оновлення основних засобів підприємства;
- удосконалення стимулювання праці робітників;
- удосконалення логістичної системи підприємства.

Стратегією діяльності ПАТ «Запоріжсталь» є завоювання лідируючих позицій на ринку збуту металургійної продукції.

Ознайомлення із господарською діяльністю та проведений аналіз фінансового стану ПАТ «Запоріжсталь» дозволяє висловити наступні пропозиції:

- постійне інформування покупців;
- вдосконалення фінансової роботи;
- покращення системи фінансового планування на підприємстві за рахунок пошуку «довгого капіталу», кредиту на довгостроковий період з мінімальними відсотками, що може надати тільки фінансові установи з іноземним капіталом.

Реалізація цих напрямків сприятиме зростанню прибутку.

Впродовж останніх років керівництво ПАТ «Запоріжсталь» послідовно здійснює комплекс заходів, націлених на підвищення ефективності виробництва, операційної гнучкості, продуктивності праці і підвищення якості обслуговування споживачів.

«Благополуччя й процвітання підприємства – через якість продукції без шкоди здоров'ю персоналу й навколишньому середовищу» – у цьому короткому девізі виражений головний зміст функціонування на ПАТ «Запоріжсталь» Інтегрованої Системи Менеджменту в області якості, екології й охорони праці. В рамках Системи управління якістю проводиться регулярне анкетування споживачів, постачальників, персоналу. Результати аналізу анкет використовуються для підвищення якості продукції і вдосконалення системи.

У третьому розділі були наведені пропозиції, рекомендації щодо покращення, удосконалення існуючої системи менеджменту на ПАТ «Запоріжсталь», а саме вдосконалення моделі розвитку ПАТ «Запоріжсталь», а саме розширення Інтегрованої системи менеджменту та впровадження системи КПЕ (ключових показників ефективності).

Основними перевагами успішного впровадження ключових показників ефективності [8] є наступні:

- прозорість – мотивація працівників напряму залежить від досягнення цілей підприємства;
- визначність – працівники чітко розуміють свої цілі та задачі, які взаємопов'язані з цілями та задачами підприємства в цілому;
- ефект від впровадження системи ключових показників ефективності може бути виражений у фінансових та кількісних показниках;
- перспективність – можливість не лише отримання працівником премії, але й кар'єрне зростання;
- матеріальне та нематеріальне стимулювання працівників з різними видами потреб;

- постійна підтримка зворотного зв'язку між працівниками та керівництвом організації

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Афанасьєв М. В. Економічна діагностика: навчально-методичний посібник: ІНЖЕК, 2007. 296 с.
2. Василенко В. А. Креативное управление развитием социально - экономических систем: монография К. : Освіта, 2010. 772 с.
3. Гражевська Н. І. Економічні системи епохи глобальних змін. К. Знання, 2008. 431 с.
4. Гур'янов А.Б. Системний підхід до стратегічного управління підприємством. *Економіка підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 34. С. 274-277.
5. Дикань Н. В. Менеджмент: Навч. Посібник. К.: Знання, 2008. 389 с.
6. Економічні проблеми сталого розвитку : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої пам'яті проф. Балацького О. Ф. (м. Суми, 24-26 квітня 2018 р.) : у 4 т. / за заг. ред. О. В. Прокопенко. – Суми : Сумський державний університет, 2018. Т. 1. С. 134-149.
7. Житник Т.П. Розвиток підприємства у контексті використання його персоналу. *Економіка*. 2010. №10. С. 136–141.
8. Жучкова Г.А. Результативність діяльності підприємства: науково-методичні аспекти її визначення. URL:<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2517>
9. Завіновська Г.Т. Економіка праці: URL: <http://studentbooks.com.ua/content/view/329/39/1/1/>
10. Касьянова Н.В. Управління розвитком підприємства на основі кумулятивного підходу: концепція, моделі, методи: монографія НАН України, Інститут промисловості. Донецьк : Сид, Ку-приянов В. С., 2013. 374 с.
11. Козачеко Г. В. Контент-аналіз основних концепцій управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: «Економічні науки»*. 2010. №5, Т.1. С. 17–21.

12. Ковальчук І.В. Економіка підприємства: Навч. посібник К.: Знання, 2008. 679 с.
13. Коловський А.С. Категорії ефективності та результативності в управлінні підприємствами. Львів. 2015. 176с.
14. Кононова І.В. Аналіз підходів до управління підприємством у сучасних умовах. *Прометей*. 2013. №1 (40). С. 146-151.
15. Корзаченко О.В. Оптимізація бізнес - процесів українських підприємств: проблеми та перспективи. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 3. С. 64-69.
16. Лахтіонова Л.А. Фінансовий аналіз суб'єктів господарювання. Монографія. К.: КНЕУ, 2016. 387с.
17. Отенко І. П. Аналіз та оцінка стратегічного потенціалу підприємства: наукове видання Х. : ХНЕУ, 2017. 348 с.
18. Офіційний сайт Державного комітету статистики України. URL: <http://ukrstat.gov.ua/>
19. Офіційний сайт ПАТ Запоріжсталь URL: <http://zaporizhstal.com>
20. Офіційний сайт сміда URL: <http://smida.gov.ua/>
21. Погорелов Ю. С. Оцінювання та моделювання розвитку підприємства: монографія Луганськ : Глобус, 2013. 512 с.
22. Погорелов Ю.С. Потрійна природа розвитку підприємства // Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції «Перспективи розвитку економіки України: теорія, методологія і практика», 26–27 травня 2015 р. Луцьк: Волинський університет імені Лесі Українки, 2015. С. 121–122.
23. Раєвнева О. В. Моделювання розвитку промислового підприємства з урахуванням трансформаційних ефектів національної економіки: сценарний підхід. Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики : монографія. Х. : ФОП Павленко О. Г.; ВД «ІНЖЕК», 2015. С. 322–346.

24. Раєвнєва О. В. Діагностика та прогнозування стану розвитку промислового підприємства з урахуванням впливу трансформаційних ефектів національної економіки. *Бизнес Информ.* 2016. № 7 (1). С. 98–102.

25. Раєвнєва О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія. Х. : ІНЖЕК, 2015. 496 с.

26. Сталінська О.В. Реалізація принципів сталого розвитку в стратегічному управлінні підприємством: моногр. НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Донецьк, 2013. 320 с.

28. Сталінська О.В. Оцінка ефективності стратегій розвитку металургійних підприємств. *Вестник Национального технического университета «Харьковский политехнический институт»: сб. науч. тр. Темат. вып.: Технический прогресс и эффективность производства.* Х.: НТУ «ХПИ», 2014. № 5. С. 156-164

29. Тимощук М. Р. Планування соціально-економічного розвитку підприємства: монографія К. : УБС НБУ, 2017. 449 с.

30. Цопа Н.В. Теоретичні аспекти розвитку промислових підприємств. *Європейський вектор економічного розвитку.* 2017. № 2(7). С. 177-185.

31. Цюцюра С.В. Ключові показники ефективності. Принципи розробки ключових показників ефективності для бюджетної сфери. // *Управління розвитком складних систем.* 2015. Вип. 10. С.543

32. Hordon com (2018), “World Bank predicts GDP growth in Ukraine in 2018-2020”, available at: <http://gordonua.com/news/money/vsemirnyy-bank-prognoziruuet-rost-vvp-ukrainy-v-2018-2020-godu-226349.html>

33. RBK Ukraina (2018), “GDP of Ukraine in the III quarter increased by 2.1%” (2017), available at: [//www.rbc.ua/ukr/news/vvp-ukrainy-iii-kvartale-vyros-2-1-gosstat-1510679691.htm](http://www.rbc.ua/ukr/news/vvp-ukrainy-iii-kvartale-vyros-2-1-gosstat-1510679691.htm)

34. Moodys. *Ekonomichna pravda* (2017), “In Ukraine, the lowest GDP per capita among the CIS countries”, URL:: <https://www.epravda.com.ua/news/2017/10/26/630495/>

35. The official site of the State Statistics Service of Ukraine (2017), URL::
[http:// www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).

36. Розвиток промисловості для забезпечення зростання та оновлення української економіки : науково-аналітична доповідь. НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України». К., 2018. 158 с. URL:
<http://ief.org.ua/docs/sr/301.pdf>

38. Офіційний сайт Лондонської біржі металів URL:
<https://www.lme.com/>

39. Офіційний сайт «The World Steel Association (worldsteel)». URL:
<https://www.worldsteel.org/>

40. Peter Hansen and Thomas J. Sargent Recursive Models of Dynamic Linear Economies. URL:
<https://files.nyu.edu/ts43/public/books/mbook2.pdf>

41. Integrated management systems as the source of the enterprise competitiveness increasing /Anatolii Zadoia, Svitlana Petrenko // Review of general management. – 2010. – Vol. 12. – Issue 2. P. 66–78.

42. Introducing KPI in government sector. Possible futures for HR functions. David Owens and Anne Keegan, 2008.

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність ПАТ «Запоріжсталь» за 2016 рік

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	265	9776	0
первісна вартість	1001	265	12377	0
накопичена амортизація	1002	0	-2601	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1252004	1709128	0
Основні засоби:	1010	7843516	7349024	0
первісна вартість	1011	7843516	8228936	0
знос	1012	0	-879912	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	6123	6123	0
первісна вартість	1016	6123	6123	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	1059	944	0
первісна вартість	1021	1059	1116	0
накопичена амортизація	1022	0	-172	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	1408503	1358607	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	6003	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	1569	951	0
Усього за розділом I	1095	10519042	10434553	0
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	1325222	2391287	0
Виробничі запаси	1101	967737	964347	0
Незавершене виробництво	1102	335222	438796	0

Продовження додатку А

1	2	3	4	5
Готова продукція	1103	17797	983847	0
Товари	1104	4466	4297	0
Поточні біологічні активи	1110	6687	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	12761	2754	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	559568	547938	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	33062	53827	0
з бюджетом	1135	954608	624377	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	161	0	0
з нарахованих доходів	1140	1156	54	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	16754	22414	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	2000	2000	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	108996	216491	0
Готівка	1166	42	29	0
Рахунки в банках	1167	108226	196811	0
Витрати майбутніх періодів	1170	37016	100821	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	5320	8777	0
Усього за розділом II	1195	3063150	3970740	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	265	265	0
Баланс	1300	13582457	14405558	0
Пасив				
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	660920	660920	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	5136909	4558201	0
Додатковий капітал	1410	117193	40323	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0

Продовження додатку А

1	2	3	4	5
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	506200	506200	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-101523	462450	0
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	6319699	6228094	0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	431687	454105	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	262000	268400	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	6160	0
Довгострокові забезпечення	1520	622812	774442	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	1094	867	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	1317593	1503974	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	1260879	1095649	0
Векселі видані	1605	111031	20000	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	4522	0
за товари, роботи, послуги	1615	3569399	3430539	0
за розрахунками з бюджетом	1620	18334	28946	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	1536	0

Продовження додатку А

1	2	3	4	5
за розрахунками зі страхування	1625	18565	17047	0
за розрахунками з оплати праці	1630	44611	42409	0
за одержаними авансами	1635	561824	1713709	0
за розрахунками з учасниками	1640	13974	13974	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	68203	71952	0
Доходи майбутніх періодів	1665	721	878	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	277624	233865	0
Усього за розділом III	1695	5945165	6673490	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	13582457	14405558	0

Звіт про фінансові результати за 2016 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	13579218	15560415
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2015	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2016	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(12284971)	(14990350)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	1294247	570065
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	487026	244972
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Адміністративні витрати	2130	(384564)	(388872)
Витрати на збут	2150	(790424)	(653881)
Інші операційні витрати	2180	(240756)	(753794)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	365529	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(981510)

Продовження додатку Б

1	2	3	4
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	126679	35147
Інші доходи	2240	27276	161340
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(459715)	(290124)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(8619)	(675340)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	51150	0
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)	(1750487)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-42954	144962
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	8196	0
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0)	(1605525)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній рік
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-27247	1709749
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Інший сукупний дохід	2445	-91555	15193
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-118802	1724942
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-19001	275991
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-99801	1448951
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-91605	-156574

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	9459773	10927803
Витрати на оплату праці	2505	1192023	1156427
Відрахування на соціальні заходи	2510	439156	436023
Амортизація	2515	854808	677550
Інші операційні витрати	2520	2824580	3592168
Разом	2550	14770340	16789971

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	2643681779	2643681779
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	2643681779	2643681779
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	-0.6
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	-0.6
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Фінансова звітність ПАТ «Запоріжсталь» за 2017 рік

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	9776	5625	0
первісна вартість	1001	12377	5625	0
накопичена амортизація	1002	-2601	0	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1709128	1176196	0
Основні засоби:	1010	7349024	12816426	0
первісна вартість	1011	8228936	12816426	0
знос	1012	-879912	0	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	6123	6504	0
первісна вартість	1016	6123	6504	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	944	0	0
первісна вартість	1021	1116	0	0
накопичена амортизація	1022	-172	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	1358607	1356701	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	629	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	951	614	0
Усього за розділом I	1095	10434553	15362695	0
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	2391287	3080833	0
Виробничі запаси	1101	964347	1116623	0
Незавершене виробництво	1102	438796	498029	0
Готова продукція	1103	983847	1453502	0
Товари	1104	4297	12679	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестраховування	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	2754	0	0

Продовження додатку В

1	2	3	4	5
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	547938	2885184	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	53827	65006	0
з бюджетом	1135	624377	967502	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	256	0
з нарахованих доходів	1140	54	191	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	22414	43333	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	2000	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	216491	190560	0
Готівка	1166	29	16	0
Рахунки в банках	1167	196811	190541	0
Витрати майбутніх періодів	1170	100821	124001	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	8777	33573	0
Усього за розділом II	1195	3970740	7390183	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	265	2727	0
Баланс	1300	14405558	22755605	0
Пасив				
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	660920	660920	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	4558201	7501790	0
Додатковий капітал	1410	40323	-55461	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	506200	506200	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	462450	2086381	0
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	6228094	10699830	0

Продовження додатку В

1	2	3	4	5
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	454105	1056757	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	268400	564060	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	6160	224853	0
Довгострокові забезпечення	1520	774442	938200	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	867	641	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	1503974	2784511	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	1095649	1776610	0
Векселі видані	1605	20000	0	0
Поточна кредиторська заборгованість:	1610	4522	28122	0
за довгостроковими зобов'язаннями				
за товари, роботи, послуги	1615	3430539	5925169	0
за розрахунками з бюджетом	1620	28946	400952	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	1536	367686	0
за розрахунками зі страхування	1625	17047	15646	0
за розрахунками з оплати праці	1630	42409	37201	0
за одержаними авансами	1635	1713709	90195	0
за розрахунками з учасниками	1640	13974	13974	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	71952	79827	0
Доходи майбутніх періодів	1665	878	420	0
Інші поточні зобов'язання	1690	233865	903148	0
Усього за розділом III	1695	6673490	9271264	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	14405558	22755605	

Звіт про фінансові результати за 2017 рік

ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	22110517	13579218
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2015	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2016	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(16272604)	(12284971)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	5837913	1294247
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	650958	487026
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2130	(0)	(0)
Адміністративні витрати	2130	(427650)	(384564)
Витрати на збут	2150	(1164758)	(790424)
Інші операційні витрати	2180	(1276376)	(240756)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	3620087	365529
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(0)

Продовження додатку Г

1	2	3	4
Інші фінансові доходи	2220	2050	126679
Інші доходи	2240	50031	27276
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(2357943)	(459715)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(6802)	(8619)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1307423	51150
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-186812	-42954
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1120611	8196
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0)	(0)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	4332104	-27247
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Інший сукупний дохід	2445	-115638	-91555
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	4216466	-118802
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-759851	19001
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	3456615	-99801
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	4577226	-91605

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	14884830	9459773
Витрати на оплату праці	2505	1327004	1192023
Відрахування на соціальні заходи	2510	487863	439156
Амортизація	2515	883246	854808
Інші операційні витрати	2520	2087331	2824580
Разом	2550	19670274	14770340

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	2643681779	2643681779
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	2643681779	2643681779
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0

Фінансова звітність ПАТ «Запоріжсталь» за 2018 рік

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	5625	2457	0
первісна вартість	1001	5625	2457	0
накопичена амортизація	1002	0	0	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1176196	1455736	0
Основні засоби:	1010	12816426	16210946	0
первісна вартість	1011	12816426	16210946	0
знос	1012	0	0	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	6504	6518	0
первісна вартість	1016	6504	6518	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	1356701	1128608	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	629	48	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	614	369	0
Усього за розділом I	1095	15362695	18804682	0
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	3080833	3627615	0
Виробничі запаси	1101	1116623	1483222	0
Незавершене виробництво	1102	498029	847818	0
Готова продукція	1103	1453502	1295411	0
Товари	1104	12679	1164	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2885184	5353147	0

Продовження додатку Д

1	2	3	4	5
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	65006	20066	0
з бюджетом	1135	967502	791833	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	256	43	0
з нарахованих доходів	1140	191	138	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	43333	896752	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	190560	387424	0
Готівка	1166	16	14	0
Рахунки в банках	1167	190541	387399	0
Витрати майбутніх періодів	1170	124001	201780	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	33573	8560	0
Усього за розділом II	1195	7390183	11287115	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	2727	2101	0
Баланс	1300	22755605	30093898	0
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	660920	660920	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	7501790	9800502	0
Додатковий капітал	1410	-55461	-82251	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	506200	506200	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2086381	4772435	0
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)

Продовження додатку Д

1	2	3	4	5
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом І	1495	10699830	15657806	0
ІІ. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	1056757	1273399	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	564060	741223	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	224853	43162	0
Довгострокові забезпечення	1520	938200	1054036	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	641	555	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітнього періоду)	1531	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Усього за розділом ІІ	1595	2784511	3112375	0
ІІІ. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	1776610	2690828	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість:	1610	28122	18589	0
за довгостроковими зобов'язаннями				
за товари, роботи, послуги	1615	5925169	5679226	0
за розрахунками з бюджетом	1620	400952	472291	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	367686	430701	0
за розрахунками зі страхування	1625	15646	10950	0
за розрахунками з оплати праці	1630	37201	45754	0
за одержаними авансами	1635	90195	10475	0
за розрахунками з учасниками	1640	13974	13974	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	79827	89943	0
Доходи майбутніх періодів	1665	420	419	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	903148	2291268	0
Усього за розділом ІІІ	1695	9271264	11323717	0
ІV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	22755605	30093898	0

Звіт про фінансові результати за 2018 рік

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	31395478	22110517
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2015	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2016	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(23582269)	(16272604)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	7813209	5837913
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	487233	650958
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2130	(0)	(0)
Адміністративні витрати	2130	(524959)	(427650)
Витрати на збут	2150	(1803534)	(1164758)
Інші операційні витрати	2180	(311131)	(1276376)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	5660818	3620087

Продовження додатку Е

1	2	3	4
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	5873	2050
Інші доходи	2240	4577	50031
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(3376174)	(2357943)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(159448)	(6802)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	2135646	1307423
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-330678	-186812
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1804968	1120611
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0)	(0)

II СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	3877803	4332104
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	-32671	-115638
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	3845132	4216466
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-692124	-759851
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	3153008	3456615
Сукупний дохід	2465	4957976	4577226

Продовження додатку Е

III ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	21709534	14884830
Витрати на оплату праці	2505	1539630	1327004
Відрахування на соціальні заходи	2510	470409	487863
Амортизація	2515	1422460	883246
Інші операційні витрати	2520	1271557	2087331
Разом	2550	26413590	19670274

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	2643681779	2643681779
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	2643681779	2643681779
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0