

ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСПІЛКИ
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»

Навчально-науковий інститут заочно-дистанційного навчання

Форма навчання заочна

(денна, заочна, заочно-дистанційна)

Кафедра менеджменту

Допускається до захисту

Завідувач кафедри _____

(підпис, ініціали та прізвище)

д.е.н., проф. Шимановська-Діанич Л.М.

« _____ » _____ 2022 р.

ДИПЛОМНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему «Підприємство як об'єкт управління в умовах трансформації економіки
України»

(за матеріалами ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК»)

(повна назва підприємства)

**зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньої програми «Менеджмент
і адміністрування», освітнього ступеня «магістр»**

(шифр та назва)

Виконавець роботи Віннікова Каріна Павлівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Науковий керівник к.е.н., доц. Гусаковська Тетяна Олександрівна

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

(підпис, дата)

Рецензент

(посада, місце роботи, прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Полтава 2022

Затверджую

Зав. кафедри _____

(підпис)

Погоджено

Науковий керівник _____

(підпис)

д.е.н., проф. Шимановська-Діанич Л.М.

(науковий ступінь, вчене звання, ПІБ)

«8» жовтня 2021р.

к.е.н., доц. Гусаковська Т.О.

(науковий ступінь, вчене звання, ПІБ)

«8» жовтня 2021 р.

План

дипломної магістерської роботи студентки ступеня вищої освіти
**магістр, спеціальності 073 «Менеджмент», освітньої програми «Менеджмент і
 адміністрування»**
 Віннікової К.П.
 на тему «Підприємство як об'єкт управління в умовах трансформації економіки
 України»
 (за матеріалами ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК»)

ВСТУП**РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ, СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

- 1.1. Поняття, ознаки, мета та основні напрямки діяльності підприємства
- 1.2. Поняття управління та принципи управління підприємством в умовах сучасності
- 1.3. Основні напрямки вдосконалення системи управління підприємством

**РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВОМ ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК»**

- 2.1. Характеристика ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК» як соціально-економічної системи
- 2.2. Аналіз господарсько-фінансової діяльності ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК»
- 2.3. Оцінка ефективності управління підприємством ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК»

**РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВОМ ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК»**

3.1. Розробка та обґрунтування комплексу заходів підвищення ефективності управління підприємством ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК»

3.2. Удосконалення механізмів координації здійснення функцій маркетингу та торговельної діяльності підприємства ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК»

3.3 Економічне обґрунтування заходів з удосконалення системи управління підприємством ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК»

ВИСНОВКИ

Студентка _____

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ, СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	9
1.1. Поняття, ознаки, мета та основні напрямки діяльності підприємства.....	9
1.2. Поняття управління та принципи управління підприємством в умовах сучасності	16
1.3. Основні напрямки вдосконалення системи управління підприємством.....	26
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК».....	36
2.1. Характеристика ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК» як соціально- економічної системи	36
2.2. Аналіз господарсько-фінансової діяльності ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК»	52
2.3. Оцінка ефективності управління підприємством ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК»	66
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК».....	89
3.1. Розробка та обґрунтування комплексу заходів підвищення ефективності управління підприємством ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК». 89	
3.2. Удосконалення механізмів координації здійснення функцій маркетингу та торговельної діяльності підприємства ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК»	95
3.3 Економічне обґрунтування заходів з удосконалення системи управління підприємством ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК».....	101
Висновки.....	106
Список використаних джерел.....	109
Додатки	114

ВСТУП

Актуальність дослідження. Будь-яке суспільство для забезпечення достатньо комфортного рівня своєї життєдіяльності здійснює безліч видів конкретної праці. З цією метою люди створюють певні організації (трудові колективи), які спільно виконують ту чи іншу місію (реалізують програму або мету) та діють на засаді певних правил та процедур. Відповідно до ч. 1 статті 62 Господарського кодексу України підприємство – це незалежний суб’єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або іншими суб’єктами для задоволення громадських та індивідуальних потреб шляхом послідовного виконання виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності [2].

Будь-яке підприємство знаходиться і функціонує в середовищі. Кожна дія підприємства можлива тільки в тому випадку, якщо середовище допускає її здійснення. Внутрішнє середовище підприємства є одним з ключових чинників її ефективності. Воно укладає в собі той потенціал, який дає можливість підприємства функціонувати, а, отже, існувати і виживати в конкурентному середовищі. Але внутрішнє середовище може бути також джерелом проблем, і навіть, загибелі підприємства в тому випадку, якщо воно не забезпечує необхідного функціонування організації. У зовнішньому середовищі відбуваються зміни, які обумовлені розвитком економіки, посиленням конкурентного середовища та ін.

Підприємства все частіше опиняються в умовах, коли зміни стають постійними факторами, і самі зміни стають все більш масштабними і непередбачуваними, що тягнуть за собою далекосяжні наслідки. Все це розставляє принципово нові акценти в методах управління. Однак на рівні управління підприємством менеджмент не готовий відповідати даним умовам діяльності.

На сьогоднішній день багато підприємств не в повній мірі усвідомлюють ступінь важливості процесу вдосконалення і розвитку системи управління. Без сумніву, в підприємствах виникає проблема необхідності розробок і застосування ефективних методів управління, які будуть відповідати новим реаліям ринкової економіки, що робить дану тему ще більш актуальною. Застосування ефективних методів управління підприємствами забезпечує їх сталий розвиток в складному динамічному і нестійкому середовищі, що стає однією з найважливіших проблем сучасної економіки.

Сучасний період розвитку економіки визначається кардинальними змінами, не тільки на макро-, а й на мікрорівні. Рівень підприємства стає чинником забезпечення конкурентоспроможності економіки країни та її регіонів, а дослідження сучасних тенденцій його розвитку – першочерговою діловою потребою суспільства. Все це з урахуванням великого значення підприємства як об'єкту управління в умовах трансформації економіки України, визначає актуальність вибраної теми роботи.

Метою роботи є дослідження підприємства як об'єкту управління в умовах трансформації економіки України.

У зв'язку з поставленою метою визначені наступні завдання:

дослідити поняття, ознаки, мету та основні напрямки діяльності підприємства

визначити поняття управління та принципи управління підприємством в умовах сучасності

визначити основні напрямки вдосконалення системи управління підприємством

дати характеристику ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК» як соціально-економічної системи

провести аналіз господарсько-фінансової діяльності ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК»

дати оцінку ефективності управління підприємством ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК»

розробити та обґрунтувати заходи підвищення ефективності управління підприємством через удосконалення організаційної структури підприємства ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК»

удосконалити механізми координації здійснення функцій маркетингу та торговельної діяльності підприємства ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК»

дати економічне обґрунтування заходів з удосконалення системи управління підприємством ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК»

Об'єктом дослідження є процес управління підприємством ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК».

Предметом дослідження є теоретичні та методичні аспекти управління підприємством в умовах трансформації економіки України.

Теоретичною, методологічною та інформаційною базою для написання роботи послужили нормативні та законодавчі акти України, праці вітчизняних і зарубіжних вчених в області бізнес-економіки, економічного аналізу діяльності підприємства, економіки підприємства та теорії управління, бухгалтерська звітність підприємства.

Методи дослідження: абстрактно-логічний і системно-структурний, морфологічний аналіз при визначенні та уточненні сутності понять «система управління організацією», порівняльний аналіз та групування - при дослідженні взаємозв'язків між макро- і мікросередовищами підприємства та аналізу існуючої системи управління підприємства, економіко-статистичні методи – вибірки, групування, порівняння, методи експертних оцінок, і графічні методи.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що в роботі надані рекомендації щодо розробки та реалізації удосконалення системи управління на підприємстві. Застосування цих пропозицій дозволить підвищити ефективність виробничо-господарської діяльності підприємства, конкурентоспроможність продукції.

Результати дослідження було оприлюднено на XLV Міжнародній науковій студентській конференції за підсумками науково-дослідних робіт студентів за 2021 рік, Полтава, 13-14 квітня 2022 року.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків та списку використаної літератури. Загальний обсяг роботи – 114 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ, СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Поняття, ознаки, мета та основні напрямки діяльності підприємства

Будь-яке суспільство для забезпечення достатньо комфортного рівня своєї життєдіяльності здійснює безліч видів конкретної праці. З цією метою люди створюють певні організації (трудові колективи), які спільно виконують ту чи іншу місію (реалізують програму або мету) та діють на засаді певних правил та процедур. Проте мета й характер діяльності таких численних організацій різні. За цією ознакою їх можна поділити на дві групи:

1) підприємницькі або комерційні – функціонують та розвиваються за рахунок власних коштів;

2) непідприємницькі або некомерційні - функціонування яких забезпечується бюджетним фінансуванням держави [6]. Організації з підприємницьким характером діяльності називають підприємствами.

Відповідно до ч. 1 статті 62 Господарського кодексу України підприємство – це незалежний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення громадських та індивідуальних потреб шляхом послідовного виконання виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності [2].

Головними ознаками підприємства є:

- 1) приналежність до першорядної ланки економіки України;
- 2) пряме виконання виробничої, науково-дослідної, торгової та іншої господарської діяльності;
- 3) можливість вести діяльність на будь-якій з форм власності;
- 4) присутність засновницького договору (статуту);
- 5) діяльність на базі окремого майна;

6) наявність господарської правоздатності, зокрема, статусу юридичної особи з можливістю мати в своїй структурі інших юридичних осіб;

7) система управління підприємством залежить від його типу;

Майно може бути закріплене за підприємством на таких правових підставах:

право власності;

право господарського відання;

право оперативного управління;

право оперативного використання майна.

Підприємство має статус юридичної особи, відокремлене майно, самостійний баланс, рахунки в банках, печатку зі своїм найменуванням та ідентифікаційним кодом.

Підприємство як суб'єкт господарської діяльності встановлює наступні гарантії господарської діяльності:

забезпечення економічної різноманітності та рівний захист державою всіх суб'єктів господарювання;

незалежність підприємницької діяльності у визначених законом межах;

вільний рух коштів, товарів та послуг по території України;

обмеження державного регулювання економічних процесів в зв'язку з необхідністю забезпечення соціальної спрямованості економіки, добросовісної конкуренції, екологічного захисту населення, захисту прав споживачів та безпеки суспільства та держави;

захист національного товаровиробника;

заборона незаконного втручання органів державної влади та органів місцевого самоврядування, їх посадових осіб у господарські відносини [6].

Підприємства створюються для здійснення підприємницької діяльності та для некомерційної господарської діяльності.

Підприємницька діяльність - це незалежна, ініціативна, методична господарська діяльність, яка відбувається на власний ризик, яка здійснюється

суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних, соціальних результатів та одержання прибутку [31].

Некомерційне господарювання - це незалежна методична господарська діяльність, яка здійснюється суб'єктами господарювання, спрямована на досягнення економічних, соціальних результатів без мети одержання прибутку. Здійснюється суб'єктами господарювання державного або комунального секторів економіки у галузях, в яких забороняється підприємництво, на основі рішення відповідного органу державної влади чи органу місцевого самоврядування. Некомерційна господарська діяльність може здійснюватися також іншими суб'єктами господарювання, яким здійснення господарської діяльності у формі підприємництва забороняється законом [41].

Підприємства класифікуються за наступними критеріями [44]:

в залежності від форм власності, передбачених законом:

приватне підприємство - підприємство, яке здійснює свою діяльність на основі приватної власності одного або кількох громадян, іноземців, осіб без громадянства та його (їх) праці чи з використанням найманої праці;

підприємство колективної власності – корпоративне або унітарне підприємство, яке здійснює свою діяльність на основі колективної власності засновника (засновників);

комунальне підприємство – здійснює свою діяльність на основі комунальної власності територіальної громади міста, села, селища тощо;

державне підприємство – здійснює свою діяльність на основі державної власності;

підприємство, засноване на змішаній формі власності– створюється на базі об'єднання майна різних форм власності.

В залежності від розміру іноземного елементу у статутному фонді підприємства:

підприємство з іноземними інвестиціями – іноземні інвестиції становлять не менш як 10%;

іноземне підприємство – іноземні інвестиції становлять 100%.

в залежності від способу заснування та формування статутного фонду:

унітарні підприємства – створюються одним засновником, який виділяє потрібне для того майно, утворює статутний фонд, не поділений на частки (паї), затверджує статут, розподіляє доходи, самостійно або через керівника, який ним призначається, очолює підприємство та наймає працівників на засадах трудового найму, вирішує питання реорганізації та ліквідації підприємства;

корпоративні підприємства – створюються двома або більше засновниками за їх гуртовим рішенням (договором), діють на основі об'єднання майна та (або) підприємницької чи трудової діяльності засновників (учасників), їх спільного управління справами, на основі корпоративних прав, у тому числі через органи, що ними створюються, участі засновників (учасників) у розподілі доходів та ризиків підприємства.

Підприємства залежно від кількості працівників та об'єму валового доходу від реалізації продукції за рік можуть бути:

малі – середньооблікова чисельність працівників за звітний рік не перевищує 50 осіб, а обсяг валового доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) за цей період не перевищує суми, еквівалентної 5000 євро.

великі – середньооблікова чисельність працівників за звітний рік перевищує 1000 осіб, а обсяг валового доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) за рік перевищує суму, еквівалентну 5 млн. євро.

середні – всі інші підприємства визнаються середніми [6].

Під час діяльності, кожне підприємство, виконує різні види діяльності, які за рисами спорідненості можуть бути об'єднані в окремі головні напрямки (рис. 1.1).

Економічна наука вивчає підприємство як організаційну первинну ланку економіки, тому важливого значення набуває вивчення цієї економічної категорії, основних організаційних та соціально-економічних характеристик

підприємства. Підприємство – це юридична особа та одночасно господарська та фінансова одиниця [44].

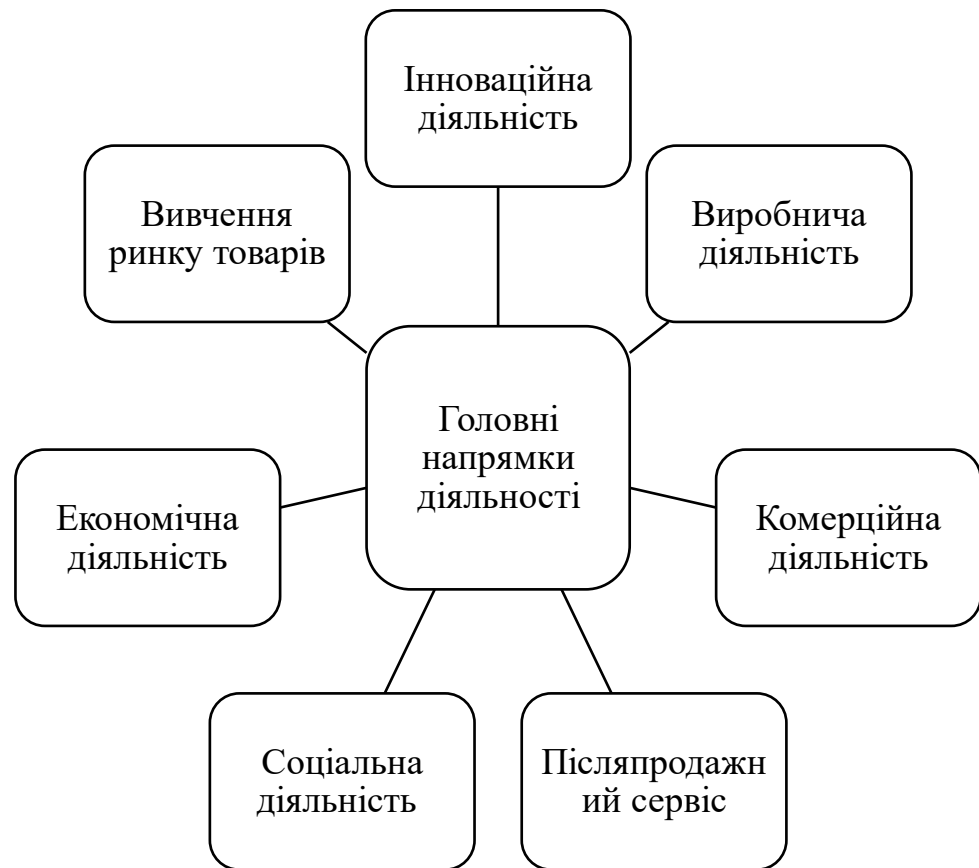


Рис. 1.1. Головні напрямки діяльності підприємства

З економічної точки зору підприємство самостійно здійснює індивідуальне відтворення, тобто організовує виробництво, для чого наймає робочу силу, купує сировину та матеріали в інших підприємств тощо. Одночасно з організаційною формою господарювання, підприємство є певним майновим комплексом, що складається з основного та оборотного капіталу.

Як економічне явище підприємство характеризується певною сукупністю продуктивних сил та виробничих відносин. Воно має певну кількість засобів виробництва та робітників, що дає можливість виконувати закінчені виробничі цикли та здійснювати випуск продукції, підприємство характеризується певною організацією виробничого процесу, спрямованого на

досягнення економічної ефективності, а ще підприємство – це певна підсистема виробничих відносин.

Умови досконалої організації господарської діяльності підприємства:

поглиблене знання ринку на якому працює підприємство, цільових споживачів, цін на продукцію та послуги;

чітка взаємодія з постачальниками;

постійна увага та контроль за бюджетом підприємства;

поточний та періодичний контроль за станом ліквідності [44].

Основні ознаки підприємства:

організаційна єдність – певним чином створений колектив зі своєю внутрішньою структурою та порядком управління;

визначений комплекс засобів виробництва - підприємство об'єднує економічні ресурси для виробництва економічних благ з метою максимізації прибутку;

відокремлене майно - підприємство має власне майно, яке використовується у власних цілях;

майнова відповідальність - підприємство несе повну відповідальність всім своїм майном за різними зобов'язаннями;

підприємство передбачає керівництво однієї особи тобто базується на адміністративних формах управління;

має власну назву, самостійний баланс, розрахунковий та інші рахунки в банках, печатку, товарний знак, дозвіл на випуск і реалізацію певної кількості продукції певної якості;

оперативно-господарська та економічна самостійність - підприємство саме здійснює різного роду угоди і операції, забезпечує стабільне фінансове положення [44].

Система цілей підприємства:

випуск продукції з метою забезпечення потреб держави та отримання максимального прибутку;

створення страхових запасів (резервів), задля надійності та стабільності функціонування підприємства;

створення ділової репутації (іміджу підприємства);

розширення та реконструкція підприємства, оновлення технологій та асортименту продукції, що випускається.

Підприємства ставлять та реалізують не одну ціль, а декілька важливих для їх функціонування та розвитку. Класифікацію цілей за різними ознаками подано у табл. 1.1 [31].

Таблиця 1.1

Класифікація цілей підприємства

Класифікаційна ознака	Групи цілей
За належністю до фаз життєвого циклу підприємства	Створення, функціонування, розвиток
За масштабами охоплення діяльністю	Глобальні, загальні та локальні
За періодом встановлення	Стратегічні, тактичні, оперативні
За своєчасністю постановки	Актуальні, малозначущі, другорядні
За ієрархічністю	Головні та забезпечуючі: цілі організації та цілі підрозділів
За змістом	Економічні, організаційні, технічні, соціальні, наукові, політичні
За функціями	Маркетингу, кадрові, виробничі, інноваційні, фінансові
За відношенням одна до одної	Гармонійні, індиферентні, конкуруючі, антагоністичні

Крім вищезазначеного кожне підприємство має свої права та обов'язки визначені Господарським кодексом України [2].

1.2. Поняття управління та принципи управління підприємством в умовах сучасності

Однією з найважливіших категорій менеджменту є поняття „управління”. Під управлінням зазвичай розуміється процес, в ході якого відбувається планування, організація, мотивація і контроль, необхідні для досягнення цілей підприємства. Цей процес реалізується співробітниками підприємства, що мають відповідні повноваження [6].

Вагомий внесок у теорію управління зробило ХХ ст. Проте сучасні автори продовжують вивчати й розвивати цю економічну категорію (Гринчуцький В.І. [42], Пилипенко С.М. [34], С.В. Панченко, В.Л. Дикань, О.В. Шраменко [36]), усвідомлюючи її об’єктивну необхідність і практичну значущість.

У сучасній економічній літературі разом з поняттям «управління» («управління підприємством») широко вживають поняття «менеджмент» («менеджмент підприємства»), при цьому одні автори ототожнюють ці поняття в своїх працях (Андрійчук В.Г., Гетьман О.О., Гудзинський О.Д., Шаповал В.М. [31]), а інші пропонують розмежовувати (Покропивний С.Ф., Капінос Г.І., Саблук П.Т. [6]). У таблиці 1.2. подано порівняльну характеристику визначень понять «управління» й «менеджмент».

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика визначень поняття «управління»

Визначення	Акценти
1	2
Управління – це процес розподілу й руху ресурсів в організації з наперед заданою метою, за наперед розробленим планом і з безперервним контролем за результатами діяльності [6]	Цілеспрямований, планомірний і контрольований процес руху ресурсів на підприємстві

Продовження табл. 1.2

1	2
Менеджмент – сукупність методів, принципів, засобів і форм управління організаціями з метою підвищення ефективності їх діяльності [6]	Науково-практичний інструментарій управління підприємством, що забезпечує ефективність його діяльності
Управління – свідомо цілеспрямована дія з боку держави, економічних суб'єктів на людей і економічні об'єкти, здійснювана з метою спрямувати їхні дії в потрібне русло й отримати бажані результати [31]	Усвідомлена, цілеспрямована дія суб'єкта управління на об'єкт
Менеджмент – раціональне управління сучасним виробництвом, тісно пов'язане з поліпшенням організації на основі постійного впровадження нових принципів, форм, структур і методів управління з метою підвищення ефективності виробництва, бізнесу. Основна мета менеджменту – досягнення високої ефективності виробництва, кращого використання ресурсного потенціалу підприємства [31]	Раціональне управління, що спирається на управлінські інновації щодо відповідних принципів, форм, структур і методів, націлене на досягнення високої ефективності виробництва
Управління – елемент, функція організаційних систем, що забезпечує збереження певної структури, збереження підтримки режиму діяльності, реалізації програми, цілей діяльності. Управління складається з двох основних компонентів: уміння організувати,	Функція (вид діяльності) у межах підприємства, що забезпечує цілеспрямованість, стійкість і стабільність його функціонування

Продовження табл. 1.2

включаючи здатність делегувати повноваження, і підприємницької інтуїції [44]	
Менеджмент – сукупність принципів, методів, засобів і форм управління підприємством в умовах ринкових відносин. Мета менеджменту – підвищення ефективності виробництва й збільшення прибутку [44].	Науково-практичний інструментарій управління як виду діяльності підприємства, що сприяє підвищенню ефективності виробництва в умовах ринкової економіки

З позицій практичної діяльності процес управління – це сукупність послідовних, циклічних дій, пов’язаних з виявленням проблем, пошуком (розробкою та ухваленням) рішень для їх розв’язання й організацією виконання ухвалених управлінських рішень.

У процесі управління підприємством ухвалюються рішення не тільки щодо того, що потрібно зробити, щоб ефективно управляти (тобто за функціями управління); але і як слід впливати на об’єкт управління, за допомогою яких інструментів та методів (тобто щодо механізму управління), щоб підприємство працювало з максимальною віддачою вкладеного капіталу й задіяних ресурсів, реалізуючи підприємницький інтерес.

При цьому управлінські рішення спираються на відповідні базові положення, загальні правила, основоположні ідеї й орієнтири (тобто принципи управління), які визначають риси реальної управлінської практики на будь-якому підприємстві, формулюють вимоги до системи управління підприємством – якісних та кількісних характеристик апарату управління, функцій управління, організаційної структури управління, процесу та

механізму управління. Таким чином, змістовне «коло» управління підприємством як економічної категорії «замкнулося».

Загальні принципи управління підприємством повинні задовольняти такі вимоги [36]:

відображати загальні положення, які властиві організаціям різних типів і видів;

відповідати законам розвитку природи, суспільства та бізнесу.

Друга позиція зумовила відповідну еволюцію принципів управління внаслідок розвитку продуктивних сил і ринкових відносин.

Слід зазначити, що загальні принципи управління, розроблені школою наукового менеджменту й класичною адміністративною школою на початку XX ст., і досі не втратили своєї актуальності для управлінської практики. Разом з тим до кінця XX ст. практика управління виробила й нові принципи [21, 26].

Особлива роль методів управління полягає у тому, щоб створити умови для чіткої організації процесу управління, використання сучасної техніки та прогресивної технології організації праці та виробництва, забезпечити їх максимальну ефективність при досягненні поставленої мети.

Мета управління полягає в тому, щоб ефективно використовувати наявні в підприємстві трудові та інші ресурси. Відповідно до мети виділяють наступні завдання управління:

підтримка процесу виробництва продукції і надання послуг, забезпечення циклічності і стабільності даних процесів;

сприяння розвитку виробництва, вдосконалення послуг, що надаються, розвиток інформаційних технологій.

Схематично процес управління можна уявити наступним чином (рис.1.1). Ланки циклу управління утворюють так звані етапи, яких може знадобитися більше, ніж вказано на рис.1.3, в залежності від розв'язуваного управлінського завдання.

Постановка цілей – це один з вихідних пунктів менеджменту будь-якої організації. Цілі можуть бути неоднорідними, різноплановими, різними за важливістю, між ними може бути певна ієрархія. Для того, щоб цілі були зрозумілі та структуровані, формують дерево цілей та функцій. Даний метод дозволяє виявити глобальність мети і місії організації, визначити кінцеві продукти і процеси організації як результат досягнення її мети [31].

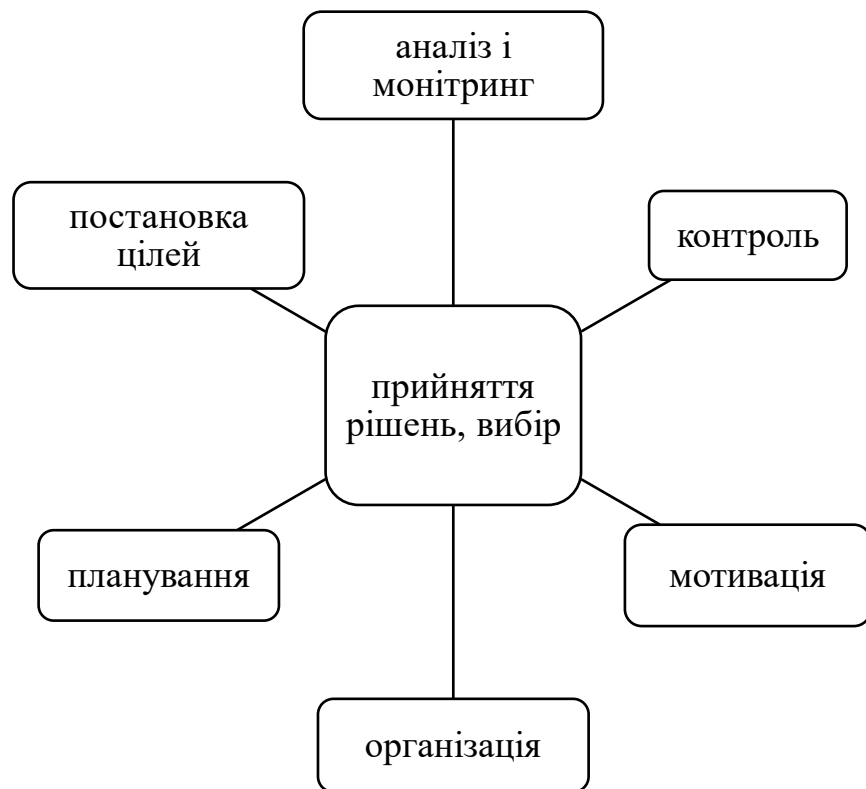


Рис.1.3. Цикл управління

Стратегічне планування – це процес з розробки довгострокових планів розвитку підприємства, відповідно до його місії. Результати стратегічного планування оформляються в стратегічний план розвитку.

Стратегічне планування розробляється на строк від 3 до 5 років, з врахуванням ринкової ситуації. Тобто стратегічний план – це план заходів

щодо досягнення цілей, які стоять перед підприємством, розрахований на довгостроковий період [42].

Метою короткострокового періоду служить вирішення тактичних завдань, які формуються відповідно до прийнятої на підприємстві стратегії. Приклади тактичних завдань: зростання доходів компанії, ефективна рекламна політика, вдосконалення роботи з клієнтами, впровадження інформаційних технологій. Мета повинна формулюватися чітко, конкретно, бути вимірною, досяжною і взаємопов'язаною з іншими цілями і способами їх досягнення.

Оскільки неможливо до хвилини перебачити час, в якому буде існувати і реалізовуватися стратегія організації, то стратегічний план, по суті, набуває форму довгострокового бюджету.

При побудові прогностичних моделей використовується таке поняття, як «горизонт планування», тобто кількість періодів на які будується план або складається прогноз. Чим більше горизонт планування, тим нижче точність побудованої прогностичної моделі.

Відповідно, завдання довгострокового бюджету полягає не у точному прогнозуванні поведінки організації конкретний період часу, а лише правильно розставлені акценти в діяльності організації. Наприклад, ключовими стратегіями при складанні довгострокового бюджету можуть виступати прибуток, частка ринку, зміни в фондах компанії тощо [1].

Наступний етап в управлінському циклі організації – реалізація або виконання прийнятих рішень. Даний етап може бути реалізований двома шляхами: або діяти, відповідно до прийнятої стратегії, або управляти організацією в умовах, що склалися в поточному періоді.

У перший вид змін може входити створення або зміна організаційної структури, розподіл обов'язків серед співробітників компанії, моделювання, оцінка і оптимізація існуючих бізнес-процесів, побудова нових бізнес-процесів.

До другого виду можуть бути віднесені організація поточної діяльності підприємства, робота з персоналом, тощо. Необхідність аналізу та оцінки існуючої організаційної структури обумовлена наступними факторами:

організаційна структура повинна забезпечувати злагоджену роботу всіх структурних підрозділів організації;

вона повинна мати певну гнучкість і здатність змінюватися в залежності від зовнішніх і внутрішніх умов організації;

повинна дозволяти регулювати чисельність управлінського апарату структурних підрозділів.

Під організаційною структурою розуміється склад, підпорядкованість, взаємодія і розподіл робіт по структурним підрозділам організації. Від того, наскільки організаційна структура відповідає організаційним процесам залежить її ефективність.

Відповідно до цього виділяють кілька типів організаційних структур, кожна з яких має свої особливості. Вибір організаційної структури залежить від сфери її діяльності, політики управління, стратегії та інших факторів [6].

На етапі мотивації здійснюється спонукання співробітників організації до діяльності через формування мотивів поведінки для досягнення цілей організації особистих цілей співробітників.

У процесі мотивації передбачається використання певного ланцюжка дій: потреби людей - інтереси людей – мотиви діяльності - дії людей. Наприклад, в якості мотивів можуть виступати причетність до великої компанії, до вирішення значущих проблем, зацікавленість у цікавих комунікаціях, потреба у формуванні кар'єри.

На етапі контролю проводиться перевірка відповідності дій співробітників цілям організації. Перевіряється якість виконання посадових обов'язків. Контроль здійснюється при реалізації будь-якого етапу бізнес-процесів [2].

Аналіз завершує цикл управління організацією, який дозволяє визначити основні переваги і недоліки наявної системи, виправити їх та врахувати у наступному управлінському циклі.

Загальні принципи управління підприємством такі:

управління підприємством здійснюється у відповідності зі статутом на основі поєднання прав власника відносно господарського використання свого майна та принципів самоуправління трудового колективу;

найняття (призначення, обрання) керівника підприємства є правом власника (власників) майна підприємства та реалізується безпосередньо або через уповноважені ним органи;

рішення по соціально-економічним питанням, які стосуються діяльності підприємства, виробляються та приймаються органами управління з участю трудового колективу та уповноважених ним органів;

вищим керівним органом колективного підприємства є загальні збори (конференція) власників майна.

Таким чином, кожен етап циклу управління спрямований на стабільну роботу організації. Для того щоб займати лідируючі або стійкі позиції на ринку, організація повинна бути конкурентоспроможною. На конкурентоспроможність впливають ряд факторів, зовнішніх і внутрішніх.

Отримуючи інформацію про мінливі умови зовнішнього середовища, організація може лише адаптувати свою діяльність. Внутрішні процеси залежать безпосередньо від її політики і стратегії. Від того, як протікають в організації бізнес-процеси, від організації порядку управління і супроводу бізнес-процесів залежить ефективність діяльності організації.

Бізнес-процес - ланцюжок видів діяльності, який перетворює ресурси, наявні на вході, в кінцевий продукт, який має цінність для споживача. Сукупність бізнес-процесів забезпечує досягнення кінцевих цілей організації. У загальному вигляді бізнес-процес являє собою послідовність дій, які відбуваються в заданому порядку і спрямовані на досягнення глобальної мети організації.

Бізнес-процеси групують різні види діяльності компанії по результату, який важливий для кінцевого клієнта. Бізнес-процеси показують послідовність і взаємозв'язок робіт, необхідних ресурсів і умови виконання. Як ресурси можуть використовуватися сировина, фінанси, люди, обладнання, інформаційні системи, тощо.

Оцінку бізнес-процесів можна проводити з точки зору вартості їх для компанії прибутку, яку вони приносять. Побудова і оцінка бізнес-процесів визначаються цілями, для досягнення яких вони застосовуються.

Виділяють п'ять цілей, для досягнення яких застосовується опис бізнес-процесів:

1) Для регламентації діяльності компанії. Щоб домогтися від співробітників розуміння свого місця, своєчасного вирішення завдань і якісного виконання роботи, необхідно описати їх діяльність і діяльність компанії в цілому для управління компанією.

Управління компанією як сукупністю бізнес-процесів називається процесним підходом до управління. Даний підхід застосовується в міжнародних стандартах системи менеджменту якості: ISO, TQM, 6 Sigma. Впровадження процесного підходу дозволяє визначити для кожного бізнес-процесу такого власника, який несе відповідальність за результат, має ресурси і повноваження для управління процесом [3].

2) Для оптимізації діяльності компанії. Для проведення оптимізації необхідні наступні складові: цілі, об'єкт оптимізації його показники. Бізнес-процеси - це ідеальні об'єкти для проведення змін, тому що мають чітко визначені межі, показники і результат, який необхідний клієнту.

3) Для автоматизації діяльності компанії. Моделі бізнес-процесів компанії дозволяють топ-менеджерам закласти в інформаційну систему новий порядок і механізми, які розвивають компанію.

4) Для тиражування бізнесу. Опис бізнес-процесів допоможе перенести успішний досвід організації бізнесу з однієї компанії на іншу і дозволить швидше налагодити роботу в новій філії або компанії.

5) Для управління процесом необхідно призначити посадову особу, яка буде відповідальною за виконання процесу і його результат. Для управління процесом посадова особа повинна мати ресурси, необхідні для проведення процесу.

В умовах високого рівня насичення попиту і доступності інформації про вироблені товари і послуги виграє та організація, яка здатна максимально гнучко реагувати на запити споживачів. Функціонально-орієнтовані структури від самого початку не припускають можливості такого ступеню врахування змін споживчих переваг.

Провівши дослідження, ми прийшли до висновку, що управління організацією – складний та багаторівневий процес, який включає в себе багато аспектів. Неправильно організоване управління може бути причиною неефективності організації, зниження конкурентоспроможності її продукції, особливо в сучасних умовах жорсткого ринкового середовища.

Основними завданнями сучасної системи управління організацією є наступні складові:

- координація та інтеграція зусиль членів організації у напрямку досягнення спільної мети;

- організація взаємодії та підтримка контактів між робочими групами та окремими членами організації;

- збір, оцінка, обробка та зберігання інформації;

- розподіл матеріальних та людських ресурсів;

- управління персоналом (розробка системи мотивацій, боротьба з конфліктними ситуаціями, моніторинг діяльності членів організації та груп);

- контакти із зовнішніми організаціями, переговори, маркетингова та рекламна діяльність;

- інноваційна діяльність;

- планування, контроль за виконанням рішень, корекція діяльності залежно від зміни умов праці.

Отже, сучасний період розвитку економіки визначається кардинальними змінами, не тільки на макро-, а й на мікрорівні. Рівень підприємства стає чинником забезпечення конкурентоспроможності економіки країни та її регіонів, а дослідження сучасних тенденцій його розвитку – першочерговою діловою потребою суспільства.

1.3. Основні напрямки вдосконалення системи управління підприємством

Незважаючи на істотні зміни, багато організацій продовжують за інерцією триматися за старі управлінські ідеї, тому необхідно переосмислити способи організації бізнесу і використовувати принципово новий підхід до управління – тобто, реінжиніринг, який дозволить повною мірою реалізувати переваги нових технологій [2]. Необхідно проводити реінжиніринг організаційної структури і бізнес-процесів.

Під реінжинірингом розуміється кардинальна зміна традиційної функціонально-орієнтованої структури управління і виробництва компанії, яка ґрунтується на виділенні взаємодіючих бізнес-процесів і обумовлена необхідністю впроваджувати принципово нову модель бізнесу.

Далі необхідно ввести таке поняття, як архітектура підприємства, - це найбільш загальне і всебічне уявлення підприємства, як господарюючого суб'єкта, що має короткострокові і довгострокові цілі ведення своєї основної діяльності, визначені місією на регіональному і світовому ринку, і стратегією розвитку, зовнішні і внутрішні ресурси, необхідні для виконання місії і досягнення поставлених цілей, а також сформовані правила ведення основної діяльності бізнесу.

Виділяють п'ять основних рівнів (доменів) архітектури підприємства: організаційна структура, бізнес-архітектура і три домени, пов'язані зі структурою інформаційної системи підприємства.

Архітектура бізнес-процесів визначається основними функціями організації може змінюватися під впливом змін зовнішнього середовища

(загалом, це соціальні, технологічні, економічні, політичні фактори) [1]. Тобто бізнес-архітектура підприємства нерозривно пов'язана з процесом його управління.

Безсумнівно, перелік завдань, які найчастіше доводиться вирішувати керівнику організації, менеджеру і структурним підрозділам ланки управління набагато ширше і вони не піддаються точному формулюванню. Кожна проблема стоїть перед керівником того чи іншого рівня та вимагає індивідуального підходу, але неможливо застосовувати до всіх об'єктів управління один і той же алгоритм. Тому в сучасній науці менеджмент управління порівнюють із мистецтвом, складною комбінованою грою. Вирішення багатьох із цих проблем можливе лише за умови використання в процесах управління найсучасніших засобів обробки інформації та комунікації.

Дослідження показали, що основні проблеми управління сучасною організацією пов'язані з:

- ускладненням організаційної структури;
- розвитком засобів спілкування як всередині організації, так і у спілкуванні із зовнішнім світом;
- наявністю великої кількості конкурентів, внаслідок значного розвитку виробництва у всьому світі;
- необхідністю створення гнучкої системи економічної та психологічної мотивації, що сприяють підвищенню зацікавленості працівників у досягненні мети організації.

Відомо, що успіхи та невдачі організації значною мірою залежать від персоналу та поведінки членів команди. Згуртованість або конфліктність колективу, його стабільність, рівень кваліфікації, свідомість працівників, їх ділова активність та багато інших людських факторів визначають ефективність організації.

У зв'язку з цим у процесах управління організацією поряд з такими сферами, як управління фінансовими, інформаційними чи адміністративними

послугами організації, особливо виділяється напрямок соціально-психологічного управління.

При вирішенні проблеми стимулювання зростання продуктивності праці використовуються принципи, сформульовані в теорії вибору менеджерів, які мають соціально-психологічні методи управління, теорії цілей, теорії задоволення потреб та теорії справедливості.

Теорія відбору менеджерів, які мають соціально-психологічні методи управління, базується на двох принципах:

1. Деякі працівники не люблять організовувати свою роботу. Ці люди позбавлені амбіцій та ініціативи. Вони воліють, щоб ними керували, давали конкретні завдання, щоб про них піклувались та захищали. Ця ситуація вимагає вимогливих, авторитетних, жорстких і рішучих керівників, які мають здатність організовувати роботу підлеглих і переконувати їх у необхідності працювати «не покладаючи рук».

2. Решта персоналу має ініціативу та великий творчий потенціал, високорозвинене почуття власної гідності. За належного морального та матеріального заохочення вони можуть принести велику користь як організації, так і їм самим. Таким працівникам потрібні демократичні лідери з гнучкістю, делікатністю та тактом.

У будь-якому колективі є, як правило, і ті, і інші люди, тому керівник повинен бути висококваліфікованим та компетентним фахівцем, знайомим із соціальними та психологічними методами управління та вміти застосовувати ці методи на практиці.

Теорія цілей базується на тому, що в колективі є люди, які можуть добре працювати лише в тому випадку, якщо цілі, поставлені керівником, будуть досягнуті, тобто якщо їхні очікування будуть виконані. Ці люди повинні постійно бачити результати своєї праці, інакше їх діяльність паралізована. Теорія цілей передбачає, що керівник вибирає швидко здійсненні завдання для таких людей і постійно інформує їх про переваги, які вони отримують.

Теорія потреб базується на стимулюванні людської діяльності шляхом задоволення її потреб та інтересів. Зверніть увагу, що гроші - це не людська потреба, це лише засіб задоволення цих потреб.

Теорія справедливості базується на суб'єктивному сподіванні кожної людини бути винагородженою за свою працю. Якщо працівник вважає, що його колега отримав більше заохочень за ту саму роботу, ніж він, це, безумовно, негативно позначиться на його продуктивності. В рамках цієї теорії від керівника вимагається враховувати пильну увагу підлеглих до його дій щодо інших [6].

Особливістю діяльності організації сьогодні є робота в умовах жорсткої конкуренції як всередині країни, так і на міждержавному рівні. Прискорений розвиток засобів зв'язку, електронних засобів зберігання та обробки інформації призвів до нового інформаційного середовища, в якому працюють організації, що спричинило зміну вимог до систем управління.

Вивчення системи управління підприємством, загалом, також є дослідженням, і тому відповідає визначенню, даному Зайцевим А.К., дослідження як виду людської діяльності, що складається з розпізнавання проблем, ситуацій, а також визначення їх походження, виявлення властивостей, змісту, закономірностей розвитку та поведінки, встановлення місця в системі накопичених знань, пошуку шляхів, засобів та можливостей використання нових ідей, знань про проблему в практиці вирішення проблем.

Дослідження систем управління - це вид діяльності, спрямований на розвиток та вдосконалення управління відповідно до постійно діючих зовнішніх та внутрішніх умов. Коротков Є.М. говорить, що „необхідно вивчати не тільки процеси об'єкта управління, але і процеси функціонування та розвитку самого управління” [36].

Авдошина З.А. говорить, що при проведенні досліджень на підприємствах ставляться певні цілі, для досягнення яких необхідний аналіз та виявлення існуючих проблем, а також рекомендації щодо їх вирішення. [36]

Ефективність вивчення системи управління підприємством буде забезпечена систематичним баченням власності на науково-категоріальний дослідницький апарат, тобто „оцінка, діагностика, запобігання негативним тенденціям, пошук” вузьких місць „в системі управління, виявлення нових сфер діяльності”. В. А. Долятовський та В. Н. Долятовська представили схему предметної області дослідження системи управління в наш час (рис. 1.3) [33].



Рис. 1.3. Структура дослідження систем управління

Схема показує розроблений арсенал методів вивчення систем управління. За допомогою цих методів можна побудувати модель системи управління, оцінити та діагностувати стан системи управління, розрахувати

характеристики системи управління, діагностувати, виявити та усунути організаційні проблеми, що буде методологією дослідження систем управління [33].

Шутилов Ф. В. зазначає такий важливий факт, що основною метою вивчення систем управління є розробка довгострокових заходів, спрямованих на вдосконалення організації, структури, методів управлінських моделей, що впроваджуються на основі системного підходу, а також його результати стануть основою для реструктуризації існуючої системи управління [31].

Процес дослідження систем управління підприємством має послідовні етапи (рис. 1.4):



Рис. 1.4. Етапи дослідження систем управління підприємством

Авдошина З. А. визначає метод дослідження як спосіб отримання нових знань, прямих інструментів, за допомогою яких проводяться необхідні дослідження [33].

Залежно від рівня досліджуваної проблеми, цілей, завдань дослідження система управління відображає глобальний (системний, міждисциплінарний, досліджується за допомогою загальнонаукових методів) або локальний

характер (проблеми малого масштабу з вираженою специфікою, досліджуються за допомогою наукові методи).

В.А. Долятовський та В.Н. Долятовська виділяють існування чотирьох груп методів вивчення систем управління:

1. Практичні методи дослідження систем управління: логічний; графічний; соціологічний; параметричний; факторний аналіз; експертний аналіз; імітаційне моделювання; рефлексивні методи дослідження; тестування системи управління.

2. Загальна методологія: системний аналіз; гіпотези та концепції; діалектичний підхід; методи побудови дослідницьких процедур.

3. Планування та організація системи управління дослідженнями: постановка цілей та структурування цілей; планування досліджень; аналіз чутливості; організація процесу дослідження.

4. Оцінка результатів досліджень, діагностика стану системи управління: розрахунок показників ефективності системи управління; організація економічної та організаційної діагностики [33].

Авдошина З. А. до загальнонаукових методів дослідження включає: «контроль та діагностику проблем, системний аналіз, експертні методи дослідження, моделювання та статистичні дослідження, морфологічний аналіз та функціонально-декомпозиційні уявлення сукупних форм, аналіз та синтез понять».

До приватних наукових методів Авдошина З. А. включає: «вибірку та методи соціологічних досліджень, Дельфі, методи середньозважених критеріїв при оцінці постачальників, метод Монте-Карло, тестування, параметричний метод, факторний аналіз, функціональний аналіз витрат, фінансовий аналіз, бюджетування, обчислення, хронометраж, фотографування робочого часу, метод Парето та багато інших методів, що використовуються у функціональних підсистемах управління» [33].

В процесі проведення дослідження та аналізу роботи підприємства вивчається:

стан виробничо-господарської діяльності підприємства;
 виробнича структура підприємства;
 система управління і її організаційна структура;
 особливості взаємодії підприємства зі споживачами, постачальниками та іншими учасниками ринку та інші важливі аспекти діяльності і особливо системи управління підприємства [33].

Таким чином, нерідко можна спостерігати, як в організації затверджуються одні правила і процедури, а дійсними є або інші, або ті ж правила, але в стані, що має серйозні відмінності від тих, що прийняті до дії.

Деякі керівники створюють навколо себе подобу системи управління у вигляді безлічі фахівців і менеджерів нижчої ланки; проводяться збори, оперативки, пишуться протоколи. Але проблеми не аналізуються, рішення не обмірковуються, оскільки вирішальний голос має тільки одна особа, яка прислухається лише до своєї думки. Такий підхід неприйнятний в процесі управління сучасними організаціями, але, на жаль, спостерігається в ряді українських компаній.

В ринкових умовах діяльності підприємства структура управління повинна:

відповідати вимогам виробничої структури та сприяти її розвитку відповідно до змін умов виробництва;

забезпечити виконання всіх об'єктивно необхідних функцій управління;
 відповідати стандартам керованості та вимогам раціональних інформаційних зв'язків;

мати мінімальну, але достатню кількість управлінських ступенів;
 посилити всі функції апарату управління;
 гарантувати високу адаптивність, надійність, ефективність, якість, економічність та ефективність управління.

Під час вдосконалення структури управління необхідно дотримуватися таких принципів:

принцип єдності управління та особистої відповідальності. Це виключення подвійності підпорядкування та можливості отримання суперечливих вказівок;

принцип поширеності контролю. Необхідно правильно визначити кількість підлеглих, якими може ефективно керувати одна людина, тобто норму контролю;

принцип відповідності прав, обов'язків та відповідальності кожного підрозділу управління та посадової особи. Така відповідність створює реальні умови для прийняття та реалізації оптимальних рішень;

принцип гнучкості та економічності. Організаційна структура управління повинна реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі з найменшими витратами, тобто мати властивість раціональної самоадаптації.

Ми можемо виділити наступні основні напрямки вдосконалення системи управління:

1. Децентралізація управління. Передбачає швидку адаптацію системи управління до впливів навколишнього середовища. Ця реакція залежить від ступеня централізації (децентралізації) при прийнятті рішень. Децентралізація управління відбувається у двох напрямках: делегування повноважень; перехід до невеликих автономних структурних підрозділів, які мають право приймати рішення з усіх питань організації.

2. Спеціалізація та диверсифікація виробництва. Спеціалізація організації є сферою її діяльності, а диверсифікація - розширенням її діяльності. Таким чином, ці дві сфери взаємозалежні та ізольовані одна від одної непродуктивно.

У зв'язку з цим головним у цьому аспекті є встановлення між ними правильних взаємозв'язків, оскільки це визначає продуктивність підприємства, його стійкість та економічне зростання.

3. Удосконалення економічного механізму. Він передбачає побудову організаційної структури управління, мотивації та методів управління, які

дозволять організації швидко адаптуватися до змін у середовищі та бути готовими до будь-яких змін завтра.

Крім того, вдосконалення економічного механізму - це впровадження чогось нового, ефективного для організації.

Існує три підходи до вдосконалення організації:

1. Модель „Ідеального бізнесу”.

2. Підготовка організації до її майбутнього.

3. Пріоритетність та максимальне використання ресурсів. Реалізація бажання підвищити ефективність діяльності підприємства багато в чому залежить від правильності визначення потенціалу бізнесу.

4. Створення стабільності на підприємстві. Стабільність - це, перш за все, зміцнення зв'язків організації через якісне обслуговування своїх клієнтів, постачальників тощо. Крім того, наявність іміджу в організації також забезпечує його стабільність [39].

Таким чином, практичне застосування всіх аспектів вдосконалення системи управління в організації дозволить їй ефективно функціонувати в навколишньому середовищі та бути готовим до змін.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК»

2.1. Характеристика ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК» як соціально-економічної системи

Об'єктом дослідження в магістерській дипломній роботі виступає ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК». Повна назва підприємства: ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ПОЛТАВСЬКИЙ ГІРНИЧО-ЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ».

Адреса: Україна, 39802, Полтавська обл., місто Горішні Плавні, вулиця Будівельників, будинок 16.

Власники: ЮО FERREXPO PLC.

Основний вид діяльності: 07.10 Добування залізних руд.

Приватне акціонерне товариство «Полтавський ГЗК» - найбільший в Україні виробник та експортер залізорудних окатишів, які використовуються в чорній металургії і виробництві сталі. Розташований у місті Горішні Плавні (Полтавська область).

ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК» було створене в 1995 році відповідно до Наказу Міністерства промисловості України № 401 від 30 грудня 1994 року шляхом перетворення Полтавського державного гірничо-збагачувального комбінату у відкрите акціонерне товариство.

Засновником ПРАТ «Полтавський ГЗК» була Держава в особі Міністерства промисловості України. В 2016 році було змінено організаційно-правову форму з відкритого акціонерного товариства на приватне акціонерне товариство.

Для більш детального розуміння створення підприємства доречно ознайомитись з історією. Історію Полтавського (Дніпровського) гірничо-збагачувального комбінату умовно можна поділити на декілька етапів, кожен

з яких був важливим, напруженим, на кожному вирішувались значні задачі.

Таблиця 2.1

Історичні етапи ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК»

Етап	Роки	Характеристика
І-й етап – підготовчий	охоплює період з 1954 по 1961 роки	На протязі семи років вчені, узагальнивши результати багаторічних досліджень, зробили висновки про доцільність промислової розробки родовищ Кременчуцької магнітної аномалії. На основі висновків було прийнято рішення про будівництво Дніпровського гірничо-збагачувального комбінату. Міністерством чорної металургії СРСР були затверджені техніко-економічні розрахунки по розробці родовищ, а Держпланом УРСР прийнято протокольне рішення про проектування розробки і збагачення магнетитових залізистих кварцитів на основі руд Горішньо-Плавнівського родовища. Постановою РМ УРСР № 14980 від 08.09.1960 року було затверджено «Короткий зміст проектного завдання», а в листопаді того ж року прийнято спільну Постанову ЦК КПУ та РМ УРСР № 1923 «Про підготовку будівництва Дніпровського гірничо-збагачувального комбінату, Кременчуцького нафтопереробного заводу та інших об'єктів Полтавського економічно-адміністративного району».
	14.12.1960	постановою Полтавського Раднаргоспу для будівництва Дніпровського ГЗК був організований новий трест «Кременчукрудбуд», створена дирекція нового комбінату. Протягом зими та весни 1961 р здійснювались підготовчі роботи, завозилась техніка, механізми, обладнання та матеріали, вирішувались побутові задачі.

Продовження таблиці 2.1

2-й етап	1962-1970 рр.	будівництво першої черги, що закінчився в 1970 році введенням в експлуатацію першої черги Дніпровського гірничо-збагачувального комбінату.
	16.05.1963	на Камиш-Бурунський ГЗК була відправлена перша партія сирової руди для промислової проби. Протягом дев'яти років був підготовлений для експлуатації кар'єр, дробильно-збагачувальний комплекс з потужною допоміжною базою, а в новозбудованому для гірників місті Комсомольську – житловий масив та об'єкти соцкультпобуту. Всі вісім секцій на збагачувальній фабриці були введені в експлуатацію протягом року.
	січень 1970	РМ СРСР видала розпорядження № 19-р про розробку технічного проекту розширення Дніпровського ГЗК. МЧМ СРСР наказом № 40 від 19.01.1970 року доручило НДІ «Южгіпроруда» розробити технічний проект розширення та реконструкції Дніпровського ГЗК
	27 лютого 1970	отримано перший залізорудний концентрат на першій секції збагачувальної фабрики. Саме ця дата традиційно відзначається як день народження Полтавського (Дніпровського) ГЗК.
	25.03.1970	з Комсомольська на Макіївський металургійний комбінат було відправлено два ешелони залізорудного концентрату.
3-й етап	період з 1971 по 1992 роки	протягом яких суттєво здійснено розширення та реконструкцію кар'єру, будівництво другої дробильно-збагачувальної фабрики, корпусів сухої магнітної сепарації, фабрик збагачення, здійснено розширення

Продовження таблиці 2.1

3-й етап	період з 1971 по 1992 роки	хвостового господарства й оборотного водозабезпечення. Реконструкцію й будівництво зовнішнього та внутрішнього фабричного залізничного транспорту, будівництво річкового порту для відвантаження окатків споживачам водним шляхом, а також будівництво об'єктів енергозбереження комбінату, ремонтного й господарського значення
	29.12.1972	наказом Мінчормету СРСР № 899 затверджено технічний проект розширення й реконструкції Дніпровського ГЗК, що передбачає збільшення проектних потужностей по видобутку руди до 34 млн. тон і виробництву 14 млн. тон залізорудного концентрату. Реалізація проекту завершена в 1979 році
	1977-1978 рр.	Будівництво двох фабрик огрудкування (№1 та №2) проектною потужністю по 6 млн. тон окатків на рік кожна, виконано по окремим технічним проектам, затвердженим МЧМ СРСР наказами №567 від 04.08.1975 та №1138 від 30.12.1977 років. В квітні 1977 року була введена в експлуатацію 1-ша, а в лютому 1978 року – 2-га технологічні лінії по виробництву окатків фабрики огрудкування № 1 (ЦВО-1). В березні 1978 року повністю була введена в експлуатацію фабрика огрудкування № 1. Основне обладнання по схемі «решітка – трубчата піч – кільцевий охолоджувач» придбано в американської фірми «Алліс Чалмерс». Протягом 1980 року були введені в експлуатацію 3-тя та 4-та технологічні лінії по виробництву окатків фабрики огрудкування № 2 (ЦВО-2), та введена в експлуатацію сама фабрика.

Продовження таблиці 2.1

3-й етап	8 травня 1981	Дніпровський ГЗК згідно з наказом № 233 Мінчормета УРСР було перейменовано в Полтавський ГЗК. 02.03.1983 року наказом МЧМ СРСР № 718 було затверджено проект розкриття та відпрацювання глибинних горизонтів кар'єру Полтавського ГЗК. В проекті були визначені головні технічні рішення по відпрацюванню Горішньо-Плавнівського та Лавриківського родовищ залізистих кварцитів в нових гірничо-геологічних умовах на глибині від 150 до 300 метрів та встановлені межі кар'єру для відпрацювання всіх балансових запасів до глибини 700 метрів. З 1984 по 2003 роки в кар'єрі використовувалась циклічно-поточна технологія з розташуванням розвантажувального майданчика з дробаркою попереднього подрібнення ККД – 1500/180 на горизонті мінус 25 метрів, шириною транспортерної стрічки 2000 мм та проектною потужністю 18 млн. тон руди на рік.
4-й етап	Роки незалежності від 1992 рр.	В зв'язку з набуттям Україною незалежності, переходом промисловості на ринкові відносини, початком приватизації, в 1992 році почався 4-й етап історії Полтавського ГЗК
	1992 р.	комбінат видав завдання інституту «Укргіпроруда» на виконання проекту відпрацювання родовищ Полтавського ГЗК. При виконанні проекту були уточнення: порядок та напрямки розвитку гірничих робіт до 2010 року і на перспективу, обсяги видобутку руди та розкривних порід, порядок розкриття та відпрацювання нижніх горизонтів, а також нових ділянок кар'єру

Продовження таблиці 2.1

4-й етап	30.12.1994	наказом № 401 Міністерства промисловості України затверджено відкрите акціонерне товариство «Полтавський гірничо-збагачувальний комбінат (ВАТ «Полтавський ГЗК»», шляхом перетворення Полтавського державного ГЗК у відкрите акціонерне товариство, в зв'язку з указом президента України № 210 від 15.06.1993 року «Про корпоратизацію підприємств». Установником ВАТ «Полтавський ГЗК» була держава в особі Міністерства промисловості України. Всі 100% акцій комбінату знаходились в державній власності. Наказом Фонду державного майна України № 29-ДПК від 06.02.1995 року видано дозвіл на приватизацію майна ВАТ «Полтавський ГЗК» шляхом продажу акцій
	13.05.1996	в кар'єрі Дніпровського рудоуправління було введено в експлуатацію мобільний дробильно-конвеєрний комплекс з відвалоформувавцем (ДКК) фірми «KRUPP» із завантаженням в дробарку попереднього подрібнення на відмітці мінус 77 м. Проектна потужність ДКК – до 2500 тон на годину (12 млн. тон на рік).
	09.12.1996	Перші збори акціонерів ВАТ «Полтавський ГЗК». Фонд державного майна України видав наказ № 1894 від 17.10.2001 року про виконання плану розміщення акцій ВАТ «Полтавський ГЗК» та завершення приватизації.
	серпень 2002	ВАТ «Полтавський ГЗК» отримав спеціальний дозвіл (ліцензію) № 2768 на промислову розробку Єристівського родовища залізистих кварцитів. Постановою КМ України № 1249 від 22.04.2004 року узгоджені дані по місцю розробки кар'єра Єристівського родовища.

Продовження таблиці 2.1

4-й етап	26 грудня 2002	вперше в чорній металургії України та країн СНД на Полтавському ГЗК було впроваджено технологію флотаційного доведення концентрату, що дозволяє виробляти високоякісні окатки з вмістом заліза 65%, з пониженим вмістом кремнезему та інших домішок
	05 червня 2007	компанія Ferrexpo Plc, основним активом якої є ВАТ «Полтавський ГЗК», перша серед українських підприємств розмістила акції на Лондонській фондовій біржі. За результатами первинного розміщення 25% своїх акцій Ferrexpo залучила близько 457 млн. амер. дол. Це IPO досі вважається найбільшим і вдалим первинним розміщенням акцій української компанії
	2007	розпочалась потужна модернізація парку гірничої техніки Дніпровського рудоуправління та ГТЦ: закуповуються гідравлічні екскаватори японських фірм HITACHI та KOMATSU, бурові верстати PV 275, американські самоскиди CAT 785 вантажопідйомністю 136 тон та інша техніка кращих світових зразків. В 2012 році в модернізацію комбінату було інвестовано більше 1,7 млрд. гривень.
	26 жовтня 2013	був здійснений видобуток першої мільярдної тонни залізної руди у кар'єрі ВАТ «Полтавський ГЗК».

Основним видом продукції Товариства є виробництво залізорудних офлюсованих окатків. ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК» є третім за величиною експортером залізорудних окатишів у світі, при цьому високоякісні залізорудні окатиші дозволяють клієнтам ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК», які виробляють сталь, зменшити викиди вуглецю на 40%.

Мета ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК» - виробляти та продавати

залізорудні окатиші та концентрат преміум-класу соціально відповідальним та стійким способом. ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК» досягає цього протягом багатьох років завдяки побудові конструктивних відносин із зацікавленими сторонами та забезпечуючи стабільну та стабільну прибуток від операцій Групи.

Технологічний процес виробництва окатків складається з етапів: видобування залізної руди в кар'єрі, подрібнення руди, збагачення та виробництва концентрату, обпалення та виробництва окатків.

В 2018 р. ПРАТ «Полтавський ГЗК» виробив 10 607,2 тис. т. залізорудних окатків (з них 9 924,7 тис.т з вмістом Fe 65%), у т. ч. із власної сировини 10 506,2 тис.т., добуто руди 20 876 тис.т, виконано розкривних робіт в обсязі 22 951 тис.м3. Для порівняння в 2017 р. ПРАТ «Полтавський ГЗК» виробив 10 444 тис. т. залізорудних окатків (з них 9 885,3 тис.т з вмістом Fe 65%), у т. ч. із власної сировини 10 394,4 тис.т., добуто руди 26 962 тис.т, виконано розкривних робіт в обсязі 18 283 тис.м3.

Завдяки значним інвестиціям у діяльність ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК» в Україні та логістичну мережу, Група може продавати свої високоякісні залізорудні окатиші серед глобальних клієнтів. Створюючи цю цінність, ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК» може забезпечити цінність усім зацікавленим сторонам, від співробітників, громад і підрядників до мережі міжнародних інвесторів і клієнтів Групи.

Коли ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК» було включено до списку в 2007 році, Група виробляла окатиші середнього класу з вмістом залізної руди 62% і окатишів високого класу з вмістом 65% Fe, причому кожен тип продукту становив приблизно половину загального виробництва.

Завдяки значним інвестиціям понад 3,0 мільярдів доларів США у виробничу базу та логістичну мережу Групи, ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК» неухильно збільшувало виробництво гранул вищого класу та поступово припиняло виробництво середнього гатунку (62% Fe) з часом.

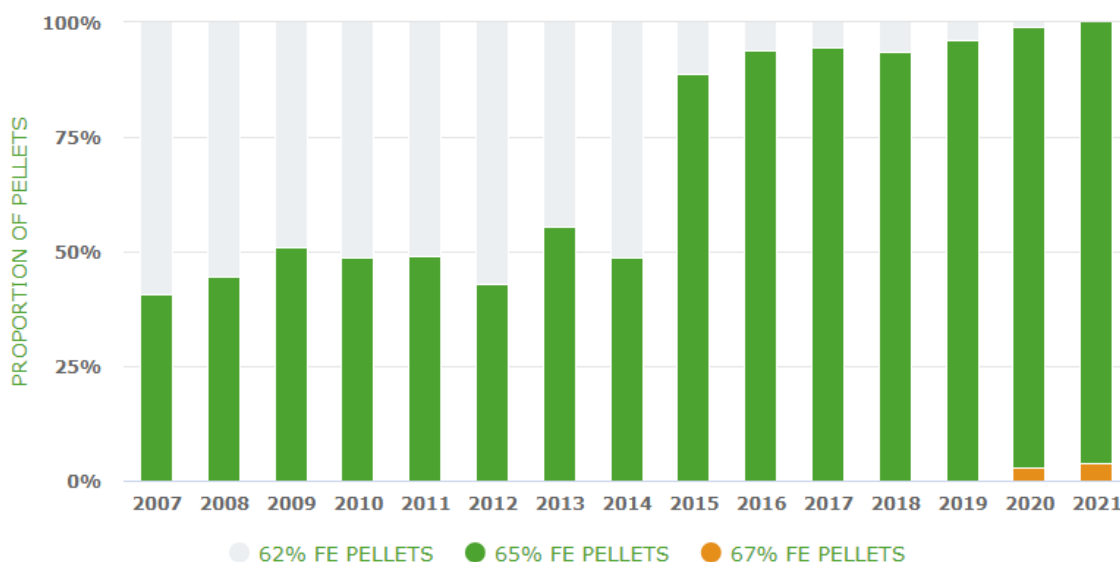


Рис. 2.1. Графік підвищення до 100% виробництва високоякісних пелет

У 2020 році ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК» додало комерційні продажі додаткової продукції – окатишів залізної руди вищого сорту з вмістом Fe 67% і високоякісного комерційного концентрату, також з вмістом Fe 67%. Завдяки цим додатковим пропонованим продуктам ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК» вдалося ще більше підвищити загальний рівень виробництва Групи.

Розвиваючи пропозицію продуктів із залізної руди вищого класу, ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК» додало стійкість до своєї бізнес-моделі, що дозволило їй продавати виробництво залізної руди виробникам сталі преміум-класу по всьому світу. Залізні руди вищого класу також мають знижений вуглецевий слід.

Стратегічна мета ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК» - максимізувати вартість свого родовища залізної руди світового класу за рахунок виробництва високоякісної залізорудної продукції, яка продається найкращим виробникам сталі в усьому світі. Це досягається за рахунок добре інвестованої бази активів, залученої робочої сили та низької вартості виробництва, що сприяє подальшому реінвестуванню в активи Групи.

Стратегію ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК» можна звести до п'яти ключових стратегічних стовпів:

1. Високоякісні продукти. Завдяки інвестиціям у високоякісне виробництво, ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК» може отримати більшу прибутковість для кожної виробленої гранули.

Станом на 2021 рік ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК» виробляє 100% високоякісні (65% Fe і вище) продукти з залізної руди, а також представила окатиші прямого відновлення 67% Fe.

2. Низька собівартість виробництва. Підтримуючи конкурентоспроможну позицію на кривій витрат, ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК» може забезпечити свою прибутковість протягом усього циклу виробництва товарів.

3. Клієнти преміум-класу. Розвиваючи глобальну мережу клієнтів преміум-класу, ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК» прагне створити кризову мережу клієнтів, яким можна продавати свою продукцію.

ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК» продає приблизно половину своєї продукції в Європу, експортуючи до цього регіону залізницею, баржами та океанськими суднами, а решту в Азію, з Близьким Сходом, Північною Африкою та Північною Америкою, ключовими ринками зростання для 67% Fe DR. пелети.

4. Сильні дані ESG. ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК» прагне працювати безпечно та відповідально на благо всіх зацікавлених сторін. Через Благодійний фонд ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК» координує підтримку місцевих громад, а також ініціативи з охорони навколишнього середовища та належного управління.

5. Збалансоване розміщення капіталу. З моменту реєстрації в 2007 році ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК» постійно підтримує збалансований підхід до інвестування в свої активи для зростання, обслуговування боргу та прибутку акціонерів.

Завдяки інвестуванню в робочу силу ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК», розвитку шахт і збагачувальних потужностей, а також підтримці місцевих громад, ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК» може приносити користь усім

зацікавленим сторонам шляхом дисциплінованого розподілу капіталу.

Також доцільно провести аналіз середовища ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК», що є процесом, за допомогою якого розробники стратегічного плану контролюють зовнішні по відношенню до організації чинники, аби визначити можливості і загрози для фірми.

До факторів конкурентоспроможності підприємства ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК» є:

трудові ресурси;

правове регулювання функціонування економіки країни;

інфраструктура ринку продажу послуг;

умови попиту на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Представимо зовнішні фактори, що впливають на діяльність ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК» у вигляді табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Елементи оточення ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК»

Зовнішні чинники		Характеристика
1	2	3
Політичні	Політична стабільність	Нестабільність вітчизняного законодавства, загострення політичного конфлікту з РФ та ситуації на Сході країни
	Державна підтримка діяльності підприємства	Відсутність державних програм підтримки галузі
Економічні	Обсяг та динаміка ВВП	Вплив на кількість споживачів, її залежність від зростання чи зниження рівня життя населення. Зниження рівня життя населення в Україні, їх купівельної спроможності негативно впливає на обсяги реалізованих послуг

Продовження таблиці 2.2

1	2	3
Економічні	Рівень оподаткування	Деструктивний вплив фіскального режиму в Україні
	Рівень інфляції	Вплив на сировину, рівень цін та попит на продукцію та послуги
	Стабільність валюти	Негативний вплив на зростання витрат підприємства, зумовлений розвитком інфляційних процесів внаслідок зниження курсу гривні та її купівельної спроможності
	Права власності	Вплив на рівні функціонування відносин з державними органами та власниками підприємства: забюрократизованість органів державної влади
	Розвиненість банківської системи	Зростання відсотків за користування кредитами, вартості послуг з банківського обслуговування. Зменшення можливостей отримання банківських кредитів для розвитку підприємницької діяльності, кредитування підприємств
	Стан ринків	Помірне зростання ринку позитивно впливає на кількість споживачів та величину прибутку підприємства
	Ступінь свободи підприємництва тощо	Вплив на визначення напрямків здійснення підприємницької діяльності, перелік робіт
Суспільні	Умови та рівень життя	Зниження рівня та якості життя населення України протягом останніх років негативним чином вплинули на кількість споживачів та покупок, середньої вартості 1 покупки

Продовження таблиці 2.2

1	2	3
	Місцеве самоврядування тощо	Вплив на величину деяких видів податків та користування ресурсами
Науково-технічні	Рівень розвитку технологій	Позитивний вплив на зменшення витрат матеріалів та використання енергозберігаючих технологій за допомогою досягнень НТП
Правові	Права підприємництва	Вплив на вибір видів діяльності та методів їх здійснення
	Права людини	Гарантії якості продукції досліджуваного підприємства підвищує лояльність споживачів та збільшує їх кількість
	Стабільність законодавства	Нестабільність вітчизняного законодавства негативним чином впливає на діяльність підприємства, обмежуючи свободу вибору видів діяльності, розрахунків та ЗЕД

Загрози і можливості середовища непрямої дії, з якими стикається ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК», можна виділити в PEST-фактори.

За допомогою методу складання профілю макрооточення і безпосереднього оточення оцінимо значущість для ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК» окремих чинників зовнішнього середовища.

У матрицю профілю зовнішнього середовища вписуються окремі чинники середовища, кожному з яких експертним шляхом за допомогою працівників (експертами є працівники відділу маркетингу, які здійснюють

дослідження ринку, конкуренції на ринку, аналізують попит на продукцію та послуги, цінову політику конкурентів та ін.; у складі відділу таких працівників, які працюють шляхом поділу країн на регіони: західні, східні, європейські ринки) ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК» далися оцінки за напрямками:

- важливість для галузі за шкалою,
- вплив на організацію за шкалою;
- спрямованість впливу за шкалою.

Далі шляхом множення експертних оцінок отримуємо загальну інтегральну оцінку, що показує міру важливості конкретного чинника для організації.

За цією оцінкою керівництво підприємства може визначити, які з чинників середовища мають відносно важливіше значення (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Матриця профілю зовнішнього середовища ПРАТ
«ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК»**

№ з/п.	Чинники середовища	Важливість для галузі	Вплив на підприємство	Спрямованість впливу	Міра важливості
1	Економічні	4	3	-2	-6
2	Політичні	3	3	-2	-4
3	Ринкові	4	4	+2	+9
4	Технологічні	4	2	+2	+6
5	Конкурентні	4	3	+2	+9
6	Міжнародні	3	2	+2	+ 4
7	Соціальні	2	1	+2	+ 2

Згідно зі складеним профілем зовнішнього середовища, найбільшою загрозою для ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК» є ринкові та міжнародні фактори.

У той же час технологічні, економічні та конкурентні фактори навколишнього середовища надають компанії великі можливості.

Ринкові фактори - це поява на ринку нових конкурентів, нових методів роботи з клієнтами з урахуванням усіх їх вимог. Все це вимагає від компанії ефективнішої роботи та змушення контролювати постійно мінливі фактори навколишнього середовища, а адекватна реакція на них дозволить ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК» налагодити свою діяльність у найбільш перспективному напрямку та підвищити конкурентоспроможність своїх продуктів та послуг.

Економічна ситуація в країні є впливовим фактором розвитку ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК». Норми податкового та митного законодавства недостатньо гармонізовані з точки зору сприяння підприємницькій діяльності та залучення інвестицій у розвиток галузі.

Розвиток галузі ускладняється також відсутністю міжвідомчої координації в управлінні підприємствами. Конкуренція на ринку також має значний вплив на діяльність досліджуваного підприємства.

Також зазначимо, що на діяльність досліджуваного підприємства опосередкований вплив справляють його конкуренти, споживачі продукції, його постачальники та партнери по бізнесу, а також персонал підприємства, що використовується для здійснення підприємницької діяльності на даному ринку. Варто виділити вплив конкурентів та споживачів, оскільки конкуренція на ринку інтенсивна: помірне зростання галузі, продукт не має видатків переходу, що закріплюють споживача, а кінцеві споживачі виявляють лояльність до продукції завдяки її високій якості, середнім цінам.

Для ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК» пропонуємо реалізувати стратегію концентрованого зростання, які пов'язані зі зміною продукту та (або) ринку, яка полягає у проникненні та посиленні позицій на ринку (стимулювання купівлі традиційними покупцями, збільшення частки ринку, залучення покупців від конкурентів, залучення нових споживачів, пошук нових можливостей користування).

Проведемо SWOT-аналіз для ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК»

		Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2	3	4
		1.Розширена система збуту послуг з виробництва залізорудних офлюсованих окатків. 2. Висока якість. 3. Доступна ціна. 4.Широкий асортимент послуг з виробництва залізорудних офлюсованих окатків. 5.Висока кваліфікація працівників.	1.Застарілий механізм обслуговування клієнтів. 2.Низьке завантаження роботи компанії. 3.Великі витрати на надання продукції. 4.Великі витрати на оренду офісів.
Можливості	1. Збільшення ринкової частки підприємства. 2.Розширення асортименту послуг. 3.Можливості для диверсифікації (залучення інвестиційних ресурсів). 4.Формування позитивного іміджу. 5.Зменшення кількості підприємств-конкурентів.	Сила і можливості 1. Стати основним постачальником послуг з виробництва залізорудних офлюсованих окатків. 2. Розробка нових шляхів просування послуг з метою розширення ринків збуту.	Сила і загрози 1. Випробування в роботі та отримання позитивних результатів. 2. Зниження цін за рахунок збільшення об'ємів продажу послуг.

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4
Загрози	1. Зменшення ринкової частки підприємства. 2.Скорочення асортименту послуг. 3.Недостатня кількість інвестиційних ресурсів. 4.Недостатньо ефективна робота з клієнтами. 5.Зменшення кількості постачальників послуг. 6.Збільшення кількості підприємств-конкурентів. 7. Зниження якості послуг.	Слабкість і можливості 1. Просування послуг з виробництва залізорудних офлюсованих окатків з акцентуванням уваги на перевагах компанії. 2. Зниження цін за рахунок збільшення обсягу продажів послуг.	Слабкість і загрози 1. Погіршення фінансового стану підприємства. 2. Закриття інвестиційного проекту.

Отже, ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК» доцільно акцентувати свою збутову діяльність на високій якості послуг з виробництва залізорудних офлюсованих окатків.

Також треба підвищувати кваліфікацію спеціалістів, які б змогли створювати гарні умови для виробництва залізорудних офлюсованих окатків, а також надавати ті продукти, які є у них.

2.2. Аналіз господарсько-фінансової діяльності ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК»

Зазначимо, що для нормального функціонування та розвитку будь-якого господарюючого суб'єкта доцільно уважно та регулярно стежити за наявністю та застосуванням фінансових ресурсів, здійснювати заходи щодо їх покращення та стабілізації стану. З цією метою, доречним є аналіз та оцінка фінансового стану, важливою складовою якого є фінансова стійкість, яка характеризується раціональною забезпеченістю існуючих потреб

підприємства фінансовими ресурсами для здійснення ефективної діяльності в сучасних макроекономічних умовах. Даний напрям аналізу, характеризується низкою абсолютних і відносних показників.

Розглядаючи абсолютні показники, відмітимо, що фінансово стійким є такий суб'єкт господарювання, який за рахунок власних джерел має змогу забезпечити фінансування запасів, уникнути необґрунтованої суми кредиторської заборгованості, забезпечити своєчасність розрахунків за власними зобов'язаннями.

Основні економічні показники діяльності підприємства ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК» наведені у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

**Зведений звіт про прибутки та збитки діяльності ПРАТ
«ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК», дол. США**

Показники	2019	2020	2021	Відхилення, 21/20	
				±	%
Дохід	1506,724	1700,321	2518,23	817,909	1,48
Операційні витрати	968,443	1018,109	1411,911	393,802	1,38
Інші операційні доходи	5614	5432	9,499	-5422,5	0,00017
Операційна валюта (збитки)/прибутки	46752	61023	37,808	-60985	0,0
Прибуток від основної діяльності	497,143	748,667	1078,010	329,343	1,43
Частка прибутку від асоційованих компаній	4114	5624	4,468	-5619,5	0,0
Прибуток до оподаткування та фінансів	501,257	754291	1082,478	-753209	0,001
Фінансові доходи	-	553	637	84	1,15
Фінансові витрати	-	12286	8940	-3346	0,72
Неопераційна валюта (збитки)/прибутки	18491	5302	3200	-2102	0,6
Прибуток до оподаткування	56,282	747,860	1070,975	323,115	1,43
Витрати з податку на прибуток	56282	112,568	199,982	87,414	1,77
Прибуток за рік	403,293	635,292	870993	870358	1371

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6
Прибуток, що відноситься до:					
Акціонери Ferrexpo plc	402,370	635,292	870,987	235,695	1,37
Неконтрольні інтереси	-		6	6	
Прибуток за рік	403,293	635,292	870,993	235,701	1,37
Прибуток на акцію:					
Базовий (центи США)	68,6	108,1	148,2	40,1	1,37
Розбавлений (центи США)	68,4	107,9	147,9	40	1,37

Як видно з таблиці 2.5, дохід ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК» склав у 2021 році 2518,23 тис. дол США, що на 817,909 тис більше, ніж за попередній рік. Операційні витрати склали у 2019 році 968,443 тис. дол США, у 2020 році 1018,109 тис. дол США, а у 2021 році – 1411,911 тис. дол США.

Фінансові доходи у 2019 році були відсутні, а у 2020 році склали 553 тис. дол США, що на 84 тис. дол США менше, ніж у 2021 році.

Фінансові витрати у 2021 році були менше, ніж у 2020 і склали 8940 тис. дол США, що на 3346 менше за попередній рік.

Загалом прибуток за 2019 рік склав 403293 тис. дол США, у 2020 році – 635292 тис. дол США, а у 2021 році – 870993 тис. дол США.

Таблиця 2.6

Динаміка показників рентабельності господарської діяльності

ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК» за 2018-2020 рр., тис. грн.

Показники	Звітні роки			Відхилення (+;-) 2020 р. від	
	2018	2019	2020	2018	2019
1	2	3	4	5	6
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	6076805	8488741	13472779	7395974	4984038
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	12285412	13994642	15707700	3422288	1713058

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	5177046	7031716	11080934	5903888	4049218
Власний капітал, тис. грн.	8466870	20864663	31946978	23480108	11082315
Вартість активів, тис. грн.	27871563	33336803	47566713	19695150	14229910
Рентабельність (збитковість) сукупних активів, %	18,57	21,09	23,29	4,72	2,20
Рентабельність (збитковість) витрат, %	21,8	24,5	28,3	6,52	2,86
Рентабельність (збитковість) реалізації продукції, %	44,07	41,97	33,02	-11,05	-8,95
Рентабельність (збитковість) власного капіталу, %	30,37	62,58	67,16	36,78	4,57

Як видно з таблиці 2.6, чистий прибуток у 2018 році склав 6076805 тис грн, у 2019 році 8488741 тис грн., а у 2020 році – 13472779 тис грн., що в порівнянні з попередніми роками більше.

Собівартість реалізованої продукції у 2020 році склала 15707700 тис грн., що на 3422288 тис грн більше ніж у 2018 році та на 1713058 тис грн більше ніж у 2019 році.

Загальна вартість активів у 2018 році склала 27871563 тис грн, у 2019 році 33336803 тис грн, у 2020 році – 47566713 тис грн., що є гарним показником зростання вартості активів.

Загалом рентабельність (збитковість) сукупних активів за 2020 рік склала 23,29%, що на 4,72% більше ніж у 2018 році та 2,2% більше ніж у 2019 році.

Рентабельність (збитковість) реалізації продукції у 2020 році стала меншою, у 2018 році склала 44,07%, у 2019 році 41,97%, що на -11,05% та -8,95% менше в порівнянні з 2020 роком.

Далі проведемо аналіз фінансового стану на ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК» (табл. 2.7 та табл. 2.8).

Таблиця 2.7

Консолідований звіт про фінансовий стан ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК», дол. США

Показники	2019	2020	2021	Відхилення, 2021/202	
				±	%
1	2	3	4	5	6
Активи					
Основні засоби	1044,43	1004,39	1216,69	212,31	1,21
Активи на праві користування	10976	8313	7776	-537,00	0,94
Гудвіл та інші нематеріальні активи	47,552	40,734	43,586	2,85	1,07
Інвестиції в асоційованих компаній	8064	5,873	7,034	1,16	1,20
Інвентаризація	255,026	213,685	8414	8200,32	39,38
Інші необоротні активи	24093	25,48	96484	96458,52	3786,66
Відстрочені податкові активи	38608	30,574	32946	32915,43	1077,58
Всього необоротні активи	1428,75	1329,04	1412,93	83,89	1,06
Інвентаризація	199,714	144,605	202,399	57,79	1,40
Торгова та інша дебіторська заборгованість	99864	152,75	192,363	39,61	1,26
Передоплати та інші оборотні активи	43653	25,884	68,162	42,28	2,63
Податки на прибуток, що що підлягають відшкодуванню та передоплаті	184	1351	636	-715,00	0,47

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6
Інші податки, що підлягають відшкодуванню та передоплаті	37377	31323	48,04	-31274,96	0,00
Грошові кошти та їх еквіваленти	131020	270,006	167,291	-102,72	0,62
Загальні оборотні активи	510,812	625,919	678,891	52,97	1,08
Сукупні активи	1939,56	1954,96	2091,82	136,86	1,07
Власний капітал і зобов'язання				0,00	
Емітований капітал	121,628	121,628	121,628	0,00	1,00
Премія за акції	185112	185,112	185,112	0,00	1,00
Інші резерви	1764,77	2065,9	1986,13	-79,77	0,96
Нерозподілений прибуток	2810,59	3250,53	3510,79	260,26	1,08
Власний капітал, що належить акціонерам Ferrexpo plc	1352,55	1491,38	1831,4	340,02	1,23
Неконтрольні інтереси	78	95	75	-20,00	0,79
Сукупний капітал	1352,63	1491,47	1831,48	340,00	1,23
Процентні позики та позики	274,011	132,129	2143	2010,87	16,22
Пенсійне зобов'язання з визначеною виплатою	33628	32475	26074	-6401	0,80
Забезпечення відновлення сайту	3016	2846	3873	1027	1,36
Відстрочені податкові зобов'язання	140	101	141	40	1,40
Загальна сума необоротних зобов'язань	310,795	167,551	32231	32063,45	192,37
Процентні позики та позики	138367	134,349	48206	48071,65	358,81

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6
Торгова та інша кредиторська заборгованість	65627	43749	72824	29075	1,66
Нараховані та договірні зобов'язання	39257	45542	52613	7071	1,16
Підлягає сплаті податок на прибуток	21248	58483	37138	-21345	0,64
Інші податки, що підлягають сплаті	11631	13816	17335	3519	1,25
Загальна сума поточних зобов'язань	276130	295,939	228116	227820,06	770,82
Загальна сума зобов'язань	586925	463 490	260347	-203 143	0,56
Загальний власний капітал і зобов'язання	1939,56	1954,96	2091,82	136,86	1,07

Як видно з таблиці 2.7, основні засоби у 2019 році були 1044,43 тис. дол США, у 2020 – 1004,39 тис. дол США, 2021 році склали 1216,69 тис. дол США, що майже на 212 тис. дол США більше ніж у попередньому році.

Необоротні активи були на 83,889 тис. дол США більше у 2021 році, ніж у 2020 році. Сукупний капітал у 2021 році зріс на 1,22% в порівнянні з 2020 роком. Загалом загальна сума заборгованості у 2021 році зменшилась на 203143 тис. дол США.

Таблиця 2.8

**Консолідований звіт про фінансові результати діяльності ПРАТ
«ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК», дол. США**

Показники	2019	2020	2021	Відхилення, 2021/2020	
				+/-	%
1	2	3	4	5	6
Прибуток до оподаткування	459575	747860	1070975	323115	1,43205279
Коригування для:					

Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4	5	6
Знос основних засобів, активів у формі права користування та амортизація нематеріальних активів	82130	102475	115,111	-102359,89	0,00112331
Фінансові витрати	21267	9,113	5729	5719,887	628,66235
Фінансові доходи	1436	553	637	84	1,15189873
Збитки від вибуття та ліквідації основних засобів	417	1303	4695	3392	3,60322333
Списання	153	192	4,507	-187,493	0,02347396
Знецінення запасів	1241	-	231,111		
Частка прибутку від асоційованих компаній	4114	5624	4468	-1156	0,79445235
Рух резерву сумнівної дебіторської заборгованості	736	724	690	-34	0,95303867
Рух у забезпеченні відновлення ділянки	437	18	551	533	30,61111111
Виплати працівникам	3534	4779	4936	157	1,03285206
Виплати на основі акцій	1022	291	856	565	2,94158076
Операційні втрати/(прибутки) від валютних курсів	46752	61 023	37808	-23215	0,61956967
Збитки/(прибутки) від неопераційної валюти	18491	-5302	3200	8502	-0,60354583
Інші коригування	7307	-2546	-4914	-2368	1,93008641
Операційний грошовий потік до зміни оборотного капіталу	622592	791707	1470150	678443	1,85693697
Зміни оборотного капіталу:					
Збільшення торгової та іншої дебіторської заборгованості	23479	-49 538	-102827	-53289	2,07571965
(Збільшення)/зменшення запасів	37152	27034	-65 170	-92204	-2,41066805
Збільшення/(зменшення) торговельної та іншої кредиторської заборгованості (включаючи нараховані та контрактні зобов'язання)	19590	-4798	40186	44984	-8,37557316
(Збільшення)/зменшення інших податків, що підлягають відшкодуванню та сплаті (включаючи ПДВ)	11371	3214	-11 073	-14287	-3,44523958

Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4	5	6
Грошові кошти, отримані від операційної діяльності	592922	767619	1331266	563647	1,73427964
Сплачені відсотки	33932	-21 439	-7 031	14408	0,32795373
Сплачено податок на прибуток	83730	56571	-227930	-284501	-4,02909618
Виплачена допомога по закінченні роботи	1884	-2391	-2475	-84	1,03513174
Чисті грошові потоки від операційної діяльності	473376	687218	1093830	406612	1,59167833
Придбання основних засобів та нематеріальних активів	247476	-205779	-360 869	-155090	1,75367263
Надходження від вибуття основних засобів та нематеріальних активів	1165	836	1030	194	1,23205742
Отримані відсотки	1344	442	583	141	1,31900452
Дивіденди від партнерів	3519	4027	3967	-60	0,98510057
Передоплата за інвестиції в спільне підприємство	-	-5000	-		
Чисті грошові потоки, що використовуються в інвестиційній діяльності	241450	-205 474	-355 289	-149815	1,72911901
Грошові потоки від фінансової діяльності					
Надходження від позик і позик	255000	-	42 146		
Погашення позик і позик	223774	144904	-257 430	-402334	-1,77655551
Основні елементи лізингових платежів	5118	-3082	-5517	-2435	1,79007138
Дивіденди, виплачені акціонерам Ferrexpo plc	154922	-195 446	-619 377	-423931	3,16904413
Чисті грошові потоки, що використовуються у фінансовій діяльності	161134	-343 432	-840 178	-496746	2,44641734
Чисто (зменшення)/збільшення грошових коштів та їх еквівалентів	70792	138312	-101 637	-239949	-0,73483863
Грошові кошти та їх еквіваленти на початок року	62996	131020	270006	138986	2,06079988
Відмінності в перерахунку валют	2768	674	-1078	-1752	-1,59940653
Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець року	131020	270006	167291	-102715	0,61958253

Проведення структурного аналізу активів підприємства (табл. 2.8) дає можливість вивчити негативні та позитивні зміни, що відбуваються на підприємстві.

Таблиця 2.9

**Структура активів ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК»
за 2018-2020 рр.**

Активи	Роки						Відхилення (+;-) 2020 р. від	
	2018		2019		2020		2018	2019
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%		
Необоротні активи	18012317	64,62	22390927	67,16	25284246	53,16	7271929	2893319
Оборотні активи	9859246	35,38	10945876	32,84	22282467	46,84	22273221	11336591
Разом	27871563	100,00	33336803	100,00	47566713	100,00	x	x

Як видно з таблиці 2.9 на ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК» переважають необоротні активи, що свідчить про важку структуру на підприємстві.

Далі проведемо аналіз руху власного капіталу на ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК» (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Зміни власного капіталу ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК», дол. США

Показники	Емітований капітал	Премія за акції	Інші резерви	Збережено заробіток	Всього капітал і резерви	Неконтрольні інтереси	Всього власний капітал
1	2	3	4	5	6	7	8
На 1 січня 2019 року	121628	185112	2010,080	2568,187	864847	2050	866,897
Прибуток за рік	-	-	-	402370	402370	923	403293
Інший сукупний (збиток)/дохід	-	-	244284	6932	237352	1426	238778

Продовження таблиці 2.10

1	2	3	4	5	6	7	8
Загальний сукупний (збиток)/дохід за рік	-	-	244284	395438	639722	2349	642071
Виплати на основі акцій	-	-	1022	-	1022	-	1022
Дивіденди на акцію акціонерам Ferrexpo plc	-	-	-	155087	155087	-	155087
Ефект від збільшення частки в дочірнє підприємство	-	-	-	2050	2050	4321	2271
Станом на 31 грудня 2019 року	121628	185112	1764,774	2810,588	1352,554	78	1352,632
На 1 січня 2020 року	121628	185112	1764,774	2810,588	1352,554	78	1352,632
Прибуток за рік	-	-	-	635,292	635,292	-	635,292
Інший сукупний (збиток)/дохід	-	-	301,413	1057	302,470	17	302,453
Загальний сукупний (збиток)/дохід за рік	-	-	301,413	634,235	332,822	17	332,839
Виплати на основі акцій	-	-	291	-	291	-	291
Дивіденди на акцію акціонерам Ferrexpo plc	-	-	-	194,289	194,289	-	194,289
Станом на 31 грудня 2020 року	121,628	182,112	2065,896	3250,534	1491,378	95	1491,473
Прибуток за рік	-	-	-	870,967	870,967	6	870,993
Інший сукупний дохід/(збиток)	-	-	78,909	9882	88,791	26	88,765
Загальний сукупний дохід/(збиток) за рік	-	-	78,909	880,869	959,778	20	959,758
Виплати на основі акцій	-	-	856	-	856	-	856
Дивіденди з акцій акціонерам Ferrexpo plc	-	-	-	620,610	620,610	-	620,610
Станом на 31 грудня 2021 року	121628	185112	1966,131	3510,793	1831,402	75	1831,477

Далі необхідно проаналізувати фінансову стійкість в звітному періоді на ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК». Фінансова стійкість компанії в короткостроковому періоді оцінюється показниками ліквідності і платоспроможності. Ці показники характеризують можливість підприємства своєчасно та в повному обсязі здійснювати розрахунки по короткостроковим зобов'язанням з його контрагентами.

Таблиця 2.11

Розрахунок показників ліквідності ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК»

Показник	Значення			відхилення
	2019	2020	2021	
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	1,88	1,15	1,13	0,03
Коефіцієнт швидкої (проміжної) ліквідності	0,82	0,77	0,66	0,12
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,02	0,01	0,01	0,00

Коефіцієнт загальної ліквідності за звітний період знизився і в 2021 році становить 1,13, тобто на одну гривню поточних зобов'язань припадає 1,13 тис. гривень поточних активів.

Значення коефіцієнту швидкої ліквідності за звітний період зменшилось з 0,77 до 0,66, але воно не відповідає нормативному значенню, а отже свідчить про те, що компанія не може негайно розрахуватись за короткостроковими зобов'язаннями навіть за умови стягнення дебіторської заборгованості.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності на кінець звітного періоду зменшився, але він все одно залишається дуже низьким, порівняно з нормативним.

Отже проведений аналіз ліквідності компанії ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК» свідчить про недостатність оборотних коштів підприємства для своєчасного і повного здійснення необхідних розрахунків з клієнтами. Але незважаючи на це підприємство працює стабільно, нарощує обсяги діяльності і відповідно збільшує свої платіжні можливості про що свідчить зростання значень коефіцієнтів ліквідності на кінець звітного року.

Далі розрахуємо показники для аналізу фінансової стійкості у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

**Розрахунок показників фінансової стійкості ПРАТ
«ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК»**

Показник	Значення			відхилення
	2019	2020	2021	
Коефіцієнт фінансової автономії	0,82	0,77	0,70	-0,07
Коефіцієнт фінансової залежності	1,55	1,29	1,43	0,13
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,06	0,045	0,05	0,01
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,12	0,10	0,08	-0,02
Коефіцієнт співвідношення власного і позикового капіталу	3,7	3,3	2,3	-1,0

Коефіцієнт фінансової автономії (незалежності) за звітний період впав з 0,82 до 0,70, тому можемо зробити висновок, що він є нижчим за нормативний.

Коефіцієнт фінансової залежності за звітний період значення даного коефіцієнта зменшилось з 1,55 до 1,43, що свідчить про підвищення частки власних коштів підприємства в загальній сумі джерел фінансування активів. Коефіцієнт маневреності власного капіталу в 2021 році зріс.

Коефіцієнт співвідношення власного і позикового капіталу за звітний період зменшилось з 3,7 до 2,3, що свідчить про зменшення частки власного капіталу, а відповідно і про збільшення залежності підприємствам від зовнішніх кредиторів.

Таким чином можна зробити висновок, що ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК» за проаналізований період почало формувати фінансові ресурси більш ефективно.

Для аналізу фінансового стану підприємства ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК» необхідно провести розрахунки показників, які характеризують

ефективність використання передусім активів підприємства та окремих пасивів. Всі розраховані показники зведемо в таблицю 2.13.

Таблиця 2.13

**Аналіз показників ділової активності компанії ПРАТ
«ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК»**

Показник	Роки			Відхилення (+,-)		
	2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2019
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	6,08	5,07	5,72	-1,01	0,65	-0,36
Тривалість обороту дебіторської заборгованості	59	71	63	12	-8	4
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	4,63	3,35	3,22	-1,28	-0,13	-1,41
Тривалість обороту кредиторської заборгованості	78	108	112	30	4	34
Коефіцієнт оборотності матеріально-виробничих запасів	13,80	9,61	8,45	-4,19	-1,16	-5,35
Тривалість обороту матеріально-виробничих запасів	26	38	43	12	5	17
Тривалість операційного циклу	85	109	106	24	-3	21
Тривалість фінансового циклу	7	1	-6	-6	-7	-13

Отже, з таблиці видно, що у 2020 р. менше значення коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості ніж у 2019 р., відповідно у 2021 обсяг дебіторської заборгованості ще знизився, але не перевищував обсяги доходу від реалізації.

Збільшення коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості у 2021 р на 0,65% одиниць, призвело до зменшення кількості днів, необхідних для погашення кредиту, взятого дебіторами, що позначиться на збільшенні грошових коштів в обороті, а отже і збільшенні платоспроможності компанії.

Причинами такого збільшення стала ефективність кредитного контролю на підприємстві.

Для погашення наявної кредиторської заборгованості підприємству необхідно відповідно у 2019 р. 19,6% оборотів, у 2020 р – 60,26% оборотів, у 2021 р 3,17% оборотів продукції.

Стабільність фінансового стану витікає з перевищення терміну обертання кредиторської заборгованості над дебіторською, що дає змогу використовувати ці кошти у виробничому процесі.

Загалом ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК» за досліджуваний період працювало стабільно, але через пандемію та військову агресію РФ проти України компанія зазнала значних фінансових втрат.

2.3. Оцінка ефективності управління підприємством ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК»

Правління ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК» відповідає за визначення цілей і політики, забезпечення ефективного керівництва та контролю, необхідних для публічної компанії.

Правління товариства – колегіальний виконавчий орган, який здійснює управління поточною діяльністю товариства.

До компетенції правління належить вирішення всіх питань, пов'язаних з керівництвом поточною діяльністю товариства, крім питань, що належать до виключної компетенції загальних зборів та наглядової ради товариства.

Правління товариства підзвітне загальним зборам і наглядовій раді, організовує виконання їх рішень. правління діє від імені товариства у межах, встановлених статутом товариства і Законом.

Членом правління товариства може бути будь-яка фізична особа, яка має повну цивільну дієздатність і не є членом наглядової ради чи ревізійної комісії цього товариства.

Права та обов'язки членів правління товариства визначаються Законом,

іншими актами законодавства України, статутом товариства та/або цим положенням про правління товариства, а також контрактом, що укладається з кожним членом правління. Від імені товариства контракт підписує голова наглядової ради чи особа, уповноважена на таке підписання наглядовою радою.

Правління на вимогу органів та посадових осіб товариства зобов'язаний надати можливість ознайомитися з інформацією про діяльність товариства в межах, встановлених Законом, статутом та внутрішніми положеннями товариства.

Особи, які при цьому отримали доступ до інформації з обмеженим доступом, несуть відповідальність за її неправомірне використання.



Рис. 2.2. Система управління ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК»

Кількісний склад правління, порядок призначення його членів визначаються статутом товариства. Порядок скликання та проведення засідань правління встановлюється статутом або цим положенням про правління товариства та чинним законодавством України.

Кожний член правління має право вимагати проведення засідання

правління та вносити питання до порядку денного засідання.

Члени наглядової ради, а також представник профспілкового або іншого уповноваженого трудовим колективом органу, який підписав колективний договір від імені трудового колективу, мають право бути присутніми на засіданнях правління. Статутом може бути надано право іншим особам бути присутніми на засіданні правління.

Голова правління обирається наглядовою радою товариства, якщо інше не передбачено статутом товариства, в порядку, передбаченому статутом товариства.

Голова правління має право без довіреності діяти від імені товариства відповідно до рішень правління, в тому числі представляти інтереси товариства, вчиняти правочини від імені товариства, видавати накази та давати розпорядження, обов'язкові для виконання всіма працівниками товариства. Інший член правління в порядку, визначеному законодавством України, також може бути наділений цими повноваженнями, якщо це передбачено статутом товариства.

У разі неможливості виконання головою правління своїх повноважень за рішенням цього органу його повноваження здійснює один із членів правління, якщо інше не передбачено статутом або цим положенням про правління товариства. Інші особи можуть діяти від імені товариства у порядку представництва, передбаченому Цивільним кодексом України.

До виключної компетенції правління належить:

розробка та надання на затвердження наглядовій раді проектів річного бюджету Товариства;

організаційне та матеріально - технічне забезпечення скликання та проведення чергових та позачергових загальних зборів;

розробка та затвердження поточних фінансово-господарських планів товариства, забезпечення їх реалізації, затвердження планів роботи правління;

прийняття рішень про укладення/вчинення, зміну або припинення правочинів на суму до 10 (десяти) відсотків вартості активів за даними

останньої річної консолідованої фінансової звітності товариства; надання повноваження голові правління товариства одноособово приймати рішення про укладення/вчинення, зміну або припинення правочинів, розпорядження коштами та майном товариства на суму в еквіваленті не більше 5 000 000 (п'яти мільйонів) доларів США та обов'язкове інформування наглядової ради про прийняте рішення, щодо правочинів, укладених на суму в еквіваленті більше 5 000 000 (п'яти мільйонів) доларів США, не пізніше трьох робочих днів після закінчення кварталу поточного року;

визначення форми організації бухгалтерського обліку, організація ведення бухгалтерського обліку та звітності товариства. Складання та надання наглядовій раді річних звітів товариства до їх оприлюднення та (або) подання на розгляд загальних зборів;

створення, виділ та припинення філій, дочірніх підприємств та представництв товариства, затвердження їх положень та статутів;

призначення керівників дочірніх підприємств, філій та представництв товариства, визначення умов оплати праці їх посадових осіб; 8) укладення та виконання колективного договору;

визначення та затвердження організаційної структури товариства;

затвердження в межах своєї компетенції положень, якими регулюються питання, пов'язані з діяльністю товариства, затвердження яких не належить до виключної компетенції загальних зборів та наглядової ради;

розробка і подання на затвердження наглядовій раді стратегії продажів та відпускних цін на готову продукцію.

Компетенція правління може змінюватись відповідно до чинного законодавства України, статуту та рішень уповноважених органів товариства.

Роботою правління керує голова правління, який має право:

організовувати роботу правління;

скликати засідання правління, визначати їх порядок денний, головувати на засіданнях, забезпечувати ведення протоколів засідань; 3) розподіляти обов'язки між членами правління;

без довіреності представляти інтереси товариства в державних установах, підприємствах всіх форм власності та громадських організаціях, в усіх правоохоронних та контролюючих органах;

вчиняти від імені товариства правочини та здійснювати всі юридично значимі дії, підписувати будь-які договори та зовнішньоекономічні контракти, здійснювати інші юридичні дії в межах компетенції, визначеної статутом товариства, рішеннями загальних зборів та наглядової ради;

Одноособово укладати/вчиняти, змінювати або припиняти правочини, розпоряджатися коштами та майном товариства на суму в еквіваленті не більше 5 000 000 (п'яти мільйонів) доларів США, в межах, визначених статутом, рішеннями загальних зборів, наглядової ради та правління товариства;

відкривати(є) поточні та інші рахунки в банківських установах, включаючи валютні рахунки, інші рахунки товариства;

підписувати довіреності, статут товариства, зміни та доповнення до нього, статuti дочірніх підприємств, положення про філії і представництва, зміни та доповнення до них, інші документи від імені товариства, рішення про укладення (видачу) яких, прийнято уповноваженим органом товариства в межах його компетенції відповідно до положень статуту;

наймати та звільняти працівників товариства, розподіляти службові обов'язки, вживати заходи заохочення та накладати стягнення на працівників товариства та видавати накази щодо вищевказаних питань відповідно до чинного законодавства України, статуту та внутрішніх документів товариства. Затверджувати штатний розклад, посадові інструкції та посадові оклади працівників товариства;

повноваження по прийому на роботу та звільненню працівників, заохоченню та накладенню дисциплінарних стягнень можуть бути передані головою правління керівникам структурних підрозділів товариства;

в межах своєї компетенції видавати накази і давати вказівки, обов'язкові для виконання всіма працівниками товариства;

підписувати від імені правління колективний договір, зміни та доповнення до нього;

має право передавати право підпису правочинів та інших документів від свого імені своїм заступникам, членам правління та іншим особам в межах їх посадових повноважень без права передоручення;

голова правління забезпечує здійснення військового обліку та мобілізаційних заходів відповідно до чинного законодавства України, з метою збереження потужностей мобілізаційного призначення та запасів мобілізаційного резерву;

голова правління має право без довіреності діяти від імені товариства відповідно до рішень правління, що можуть прийматися як щодо кожної конкретної юридичної дії від імені товариства, так і щодо певних видів юридичних дій чи будь-яких юридичних дій від імені товариства;

здійснювати інші функції, які необхідні для забезпечення нормальної роботи товариства, згідно з чинним законодавством України, статутом та внутрішніми документами товариства.

Голова правління на вимогу органів, посадових осіб та акціонерів товариства зобов'язаний надати можливість ознайомитися з інформацією про діяльність товариства в межах, встановлених чинним законодавством, статутом та внутрішніми положеннями товариства.

Ревізійна комісія є органом контролю Товариства, який перевіряє фінансово-господарську діяльність Товариства.

Завдання Ревізійної комісії полягає у здійсненні планових та спеціальних перевірок фінансово-господарської діяльності Товариства.

Ревізійна Комісія доповідає про результати проведених нею перевірок Загальним Зборам та Наглядовій раді.

Компетенція Ревізійної Комісії визначається чинним законодавством України та Статутом.

Ревізійна комісія складається з 3 (трьох) членів. До складу Ревізійної комісії входять: Голова Ревізійної комісії та 2 (два) члени Ревізійної комісії

(надалі разом – "члени Ревізійної комісії").

Члени Ревізійної Комісії обираються з числа фізичних осіб, які мають повну цивільну дієздатність, та/або з числа юридичних осіб-акціонерів.

Членами Ревізійної Комісії не можуть бути:

- 1) члени Наглядової ради Товариства;
- 2) члени Правління Товариства;
- 3) корпоративний секретар Товариства;
- 4) особа, яка не має повної цивільної дієздатності;
- 5) члени інших органів Товариства;
- 6) особи, які входять до складу лічильної комісії Товариства.

Члени Ревізійної Комісії обираються Загальними Зборами. Право висувати кандидатів для обрання до складу Ревізійної Комісії мають особа, яка скликає Загальні збори, та акціонери Товариства. 6. Акціонер має право висувати власну кандидатуру.

Кількість кандидатів, запропонованих одним акціонером, не може перевищувати кількісний склад Ревізійної Комісії. Пропозиція акціонера Товариства про висування кандидатів для обрання до складу Ревізійної Комісії подається не пізніше як за 7 днів до дня проведення Загальних Зборів.

Пропозиція подається безпосередньо або надсилається рекомендованим листом і повідомленням про вручення на адресу Товариства на ім'я Голови Наглядової ради або в інший спосіб, передбачений чинним законодавством.

Члени Ревізійної комісії обираються строком на 5 (п'ять) роки.

Ревізійна Комісія має право:

отримувати від посадових осіб Товариства інформацію та документацію, необхідні для належного виконання покладених на неї функцій протягом 10 (десяти) днів з моменту подання письмової вимоги про надання такої інформації та документації;

отримувати усні та письмові пояснення від посадових осіб та працівників Товариства щодо питань, які належать до компетенції Ревізійної Комісії, під час проведення перевірок;

ініціювати проведення засідання Правління та вимагати проведення позачергового засідання Наглядової ради з метою вирішення питань, пов'язаних із виникненням загрози суттєвим інтересам Товариства або виявленням зловживань, вчинених посадовими особами Товариства.

вносити пропозиції до порядку денного Загальних Зборів;

вносити пропозиції щодо усунення виявлених під час проведення перевірки порушень та недоліків у фінансово-господарській діяльності Товариства.

Ревізійна Комісія зобов'язана:

проводити планові та спеціальні перевірки фінансово-господарської діяльності Товариства;

своєчасно складати висновки за підсумками перевірок та надавати їх Загальним Зборам, Наглядовій раді, Правлінню та ініціатору проведення позапланової перевірки;

доповідати Загальним Зборам та Наглядовій раді про результати проведених перевірок та виявлені недоліки і порушення;

негайно інформувати Наглядову раду та Правління про факти шахрайства та зловживань, які виявлені під час перевірок;

здійснювати контроль за усуненням виявлених під час перевірок недоліків і порушень та за виконанням пропозицій Ревізійної Комісії щодо їх усунення;

вимагати скликання позачергових Загальних Зборів у разі виникнення загрози суттєвим інтересам Товариства або виявлення зловживань, вчинених посадовими особами Товариства.

Члени Ревізійної Комісії зобов'язані:

брати участь у перевірках та засіданнях Ревізійної Комісії. Завчасно повідомляти про неможливість участі у перевірках та засіданнях Ревізійної Комісії із зазначенням причини відсутності;

дотримуватися всіх встановлених у Товаристві правил, пов'язаних із режимом обігу, безпеки та збереження інформації з обмеженим доступом. Не

розголошувати конфіденційну інформацію, яка стала відомою у зв'язку із виконанням функцій члена Ревізійної Комісії, особам, які не мають доступу до такої інформації, а також не використовувати її у своїх інтересах або в інтересах третіх осіб.

Члени Ревізійної Комісії мають право бути присутніми на Загальних Зборах, засіданні Наглядової ради та Правління, і брати участь в обговоренні питань порядку денного з правом дорадчого голосу.

Члени Ревізійної Комісії несуть відповідальність за достовірність, повноту та об'єктивність викладених у висновках Ревізійної Комісії відомостей, а також за невиконання або неналежне виконання покладених на них обов'язків.

Голова Ревізійної Комісії:

організовує роботу Ревізійної Комісії;

скликає засідання Ревізійної Комісії та головує на них, затверджує порядок денний засідань, організовує ведення протоколів засідань Ревізійної Комісії;

доповідає про результати проведених Ревізійною Комісією перевірок Загальним Зборам;

підтримує постійні контакти з іншими органами та посадовими особами Товариства.

Узагальнена організаційна структура представлена на рис. 2.3.

На ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК» використовується лінійно-функціональна структура.

Дана структура характеризується тим, що на чолі кожного підрозділу стоїть керівник, який зосередив у своїх руках усі функції управління та здійснює одноосібне керівництво підлеглими йому працівниками, він наділений усіма повноваженнями в управлінні кожним підрозділом та кожен підлеглий мають одного керівника, який віддає усі команди управління.

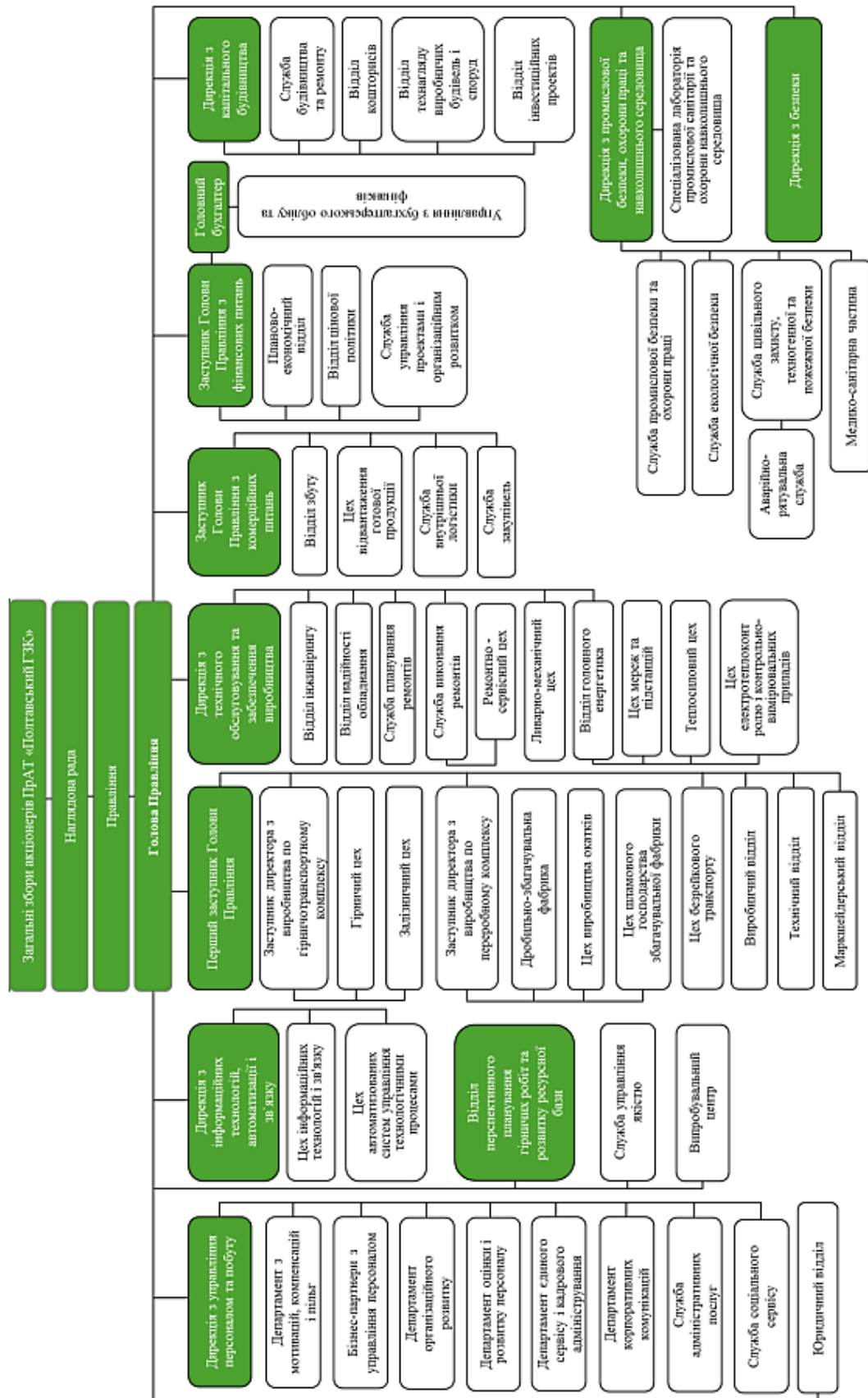


Рис. 2.3. Організаційна структура ПрАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК»

В цьому у разі управлінські підрозділи несуть відповідальність за результати всієї діяльності керованих об'єктів. Йдеться про пооб'єктне виділення керівників, кожен з яких повинен виконувати всі види робіт, розробляти та приймати рішення, пов'язані з управлінням даним об'єктом.

У цій структурі управління рішення передаються по ланцюжку зверху вниз, керівник нижчої ланки управління підпорядкований керівнику вищого над ним рівня, у зв'язку з цим – формується свого роду ієрархія керівників цієї конкретної організації (наприклад: завідувач секції, начальник відділу, директор магазину, майстер дільниці, інженер, начальник цеху, директор підприємства).

В ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК» підлеглі виконують розпорядження лише одного керівника, що створює принцип єдиноначальності. У лінійній структурі управління кожен начальник має кілька підлеглих, а кожен підлеглий має свого начальника. Як правило, така структура функціонує в невеликих організаціях, що здійснюють нескладне виробництво, а у великих - на нижчому рівні управління (секція, відділ, бригада, цех тощо), що можна побачити рис. 2.3.

Для участі у зборах акціонери повинні мати при собі документ, що посвідчує особу, представники акціонерів - паспорт та довіреність на право участі та голосування на загальних зборах акціонерного Товариства.

Довіреність, видана фізичною особою, посвідчується нотаріусом або іншими посадовими особами, які вчиняють нотаріальні дії, а також може посвідчуватися депозитарною установою у встановленому Національною Комісією цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР) порядку.

Довіреність від імені юридичної особи видається її органом або іншою особою, уповноваженою на це її установчими документами.

Довіреність може містити завдання щодо голосування, тобто перелік питань порядку денного загальних зборів із зазначенням того, як і за яке (проти якого) рішення потрібно проголосувати.

Під час голосування на Загальних зборах представник повинен

голосувати саме так, як передбачено завданням щодо голосування. Якщо довіреність не містить завдання щодо голосування, представник вирішує всі питання щодо голосування на Загальних зборах акціонерів на свій розсуд.

Адреса власного веб-сайту Товариства, на якому розміщена інформація для акціонерів: www.ferrexpo.ua.

Акціонери Товариства мають право: від дати надіслання повідомлення до дати проведення Загальних зборів, ознайомлюватись з документами, необхідними для прийняття рішень з питань порядку денного у робочі дні з 8-00 до 17-00, за адресою місця знаходження Товариства: Україна, 39802, м. Горішні Плавні, Полтавська область, вулиця Будівельників, будинок 16, кабінет №243, а у день проведення зборів - за місцем їх проведення.

Посадовою особою, відповідальною за порядок ознайомлення акціонерів з документами, є начальник служби інформаційно-документального забезпечення та зв'язків з пресою Товариства Довгальов Олександр Васильович; - не пізніше ніж за 20 днів до дати проведення Загальних зборів, вносити пропозиції щодо питань, включених до проекту порядку денного Загальних зборів акціонерного товариства, а щодо кандидатів до складу органів Товариства – не пізніше ніж за 7 днів до дати проведення Загальних зборів.

Пропозиції щодо включення нових питань до проекту порядку денного повинні містити відповідні проекти рішень з цих питань.

Рада має офіційний графік, у якому викладаються питання, які потребують схвалення Правлінням та спеціально зарезервовані за нею для вирішення. До них належать:

Затвердження стратегії та бюджету Групи;

Річні та довгострокові плани капітальних витрат;

Контракти на суму понад певну грошову суму;

Моніторинг фінансових показників та критичних проблем бізнесу;

Затвердження великих проектів та укладання контрактів;

Затвердження основних політик та процедур, включаючи політику

дивідендів та казначейства; і Через Комітет незалежних директорів контролює та санкціонує операції з пов'язаними сторонами.

Нагляд за програмою декарбонізації ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК» та значними інвестиціями, пов'язаними зі зміною клімату.

Раду очолює Лусіо Дженовезе (невиконавчий голова) і складається з одного виконавчого директора, чотирьох інших незалежних невиконавчих директорів і одного невиконавчого директора.

ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК» має чотири офіційно сформовані комітети Правління:

Комітет з аудиту,

Комітет з призначень,

Комітет з винагород

Комітет з питань охорони здоров'я, безпеки, навколишнього середовища та спільноти («HSEC»).

Ревізійний комітет призначається Радою за рекомендацією кандидатів Комітету за погодженням з головою Комітету і складається як мінімум з трьох членів. Усі члени Комітету повинні бути незалежними невиконавчими директорами, принаймні один із них повинен мати компетенцію в області бухгалтерського обліку та/або аудиту.

Комітет в цілому має компетенцію відповідного сектору, в якому працює Група. Голова правління не може бути членом комітету.

Комітет виконує обов'язки для ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК» та групи в цілому, в міру необхідності в сфері фінансової звітності та аудиту, а саме: Комітет контролює цілісність фінансової та описової звітності Компанії, включаючи її річні та проміжні звіти, попередні результати оголошення та будь-які інші офіційні оголошення, що стосуються його фінансових результатів діяльності, перегляд значущих питань фінансової звітності та суджень, які вони містять.

Комітет також розглядає стислі фінансові звіти та будь-яку фінансову інформацію, що міститься в деяких інших документах.

Комітет з винагород призначається Радою за рекомендацією номінаційного комітету в консультації з головою комітету з винагород і складатися не менше з трьох членів.

Комітет складається з незалежних невиконавчих директорів, включаючи голову ради за умови, що він вважався незалежним при призначенні до Ради.

Комітет з винагород має в своїх обов'язках наступне:

визначає та узгоджує з Радою рамки або широкую політику щодо винагороди керівника виконавчого директору, голови, виконавчих директорів, секретаря компанії та інших членів виконавчого управління, як це призначено для розгляду.

перевіряє поточну відповідність та актуальність політики винагород, беручи до уваги акціонерів та залучення інших зацікавлених сторін щодо політики;

затверджує розробку та визначає цільові показники для будь-яких схем оплати праці, пов'язаних з результативністю, які керуються та затверджуються загальними річними платіжками, що здійснюються за такими схемами в індивідуальному порядку

переглядають усіх планів стимулювання акцій для затвердження Радою та акціонерами, а також для будь-якого такого плану, щороку визначають, чи будуть присуджені нагороди, і, якщо так, загальну суму таких нагород, індивідуальні нагороди виконавчим директорам та іншим керівникам вищого рівня, цільові показники ефективності, які будуть використані, а також розглянуті та затверджені, тощо.

Комітет з номінацій в своїх обов'язках має регулярно переглядати структуру, розмір і склад (включаючи навички, знання, різноманітність та досвід), що вимагаються від Ради порівняно з її поточною посадою та давати рекомендації Правлінню щодо будь-яких змін;

повністю врахувати планування спадкоємності для директорів та інших керівників вищого рівня у процесі своєї роботи, враховуючи виклики та можливості, які стоять перед ним в Компанії, а також які навички та знання

необхідні в правлінні та серед топ-менеджерів у майбутньому;

відповідати за визначення та висунення кандидатів для затвердження Радою заповнювати вакансії в правлінні в міру їх появи;

гарантувати, що планування спадкоємності та призначення в Раду під час базування заслуги та об'єктивні критерії сприяють різноманітності статі, соціального та етнічного походження, когнітивні та особистісні сильні сторони;

використовувати відкриту рекламу або послуги зовнішніх консультантів для сприяння пошуку;

розглядати кандидатів з широким спектром професій; і розглядати кандидатів за заслугами та всупереч об'єктивним критеріям та з належним врахуванням для переваг різноманітності в правлінні, включаючи гендерні, культурні та етнічні приналежності, піклуючись про те, щоб призначені особи мали достатньо часу, якому можна присвятити посаду;

стежити за потребами в керівництві організації, як виконавчої, так і невиконавчої, з метою забезпечення постійної конкурентоспроможності організації ефективно на ринку;

бути в курсі та повністю інформувати про стратегічні питання та комерційні зміни впливу на Компанію та ринок, на якому вона працює;

переглядати результати процесу оцінки діяльності ради, які стосуються складу правління; і надати доступ до свого технічного завдання, чітко пояснюючи його роль і повноваження делегованому йому правлінню.

Комітет з охорони здоров'я, безпеки, довкілля та громади ("Комітет HSEC") разом із генеральним директором, якщо це необхідно:

оцінює ефективність політики та систем Групи щодо визначення та управління ризиків для здоров'я, безпеки, довкілля та зв'язків з громадою в рамках операцій Групи;

оцінює політику та системи в Групі для забезпечення відповідності вимогам охорони здоров'я, безпеки, екологічні та громадські нормативні вимоги;

оцінює результати діяльності Групи щодо впливу на здоров'я, безпеку та навколишнє середовище

рішення та дії щодо працівників, громад та інших третіх осіб.

рекомендує Раді для затвердження політики корпоративної та соціальної відповідальності, включаючи політику охорони праці;

екологічна політика (та екологічна політика, яка стосується діяльності, в якій Група має найбільший вплив на навколишнє середовище щодо управління енергією та кліматичних змін, якості води, продуктивність ресурсів (включаючи витoki та відходи) та біорізноманіття та землекористування), тощо.

ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК» керується власним кодексом корпоративного управління, затвердженим рішенням Загальних зборів акціонерів ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК» протокол № 38 від 25 липня 2016 р. ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК» дотримується і не відхиляється від положень кодексу корпоративного управління.

У процесі управління персоналом ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК» приділяє особливу увагу процесу підбору, який включає процес вивчення психологічних та професійних якостей працівника з метою визначення його придатності до виконання обов'язків на певній посаді чи посаді та вибору з набір претендентів найбільш підходящий з урахуванням відповідності його кваліфікації, спеціальності, особистих якостей і здібностей роду діяльності, інтересам ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК» та його самого.

Проте слід зазначити, що ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК» використовує спрощену процедуру відбору, що пояснюється неможливістю відшкодування значних фінансових ресурсів на серйозну пошуково-селекційну діяльність.

Рациональне використання робочої сили є обов'язковою умовою, що забезпечує безперервність виробничого процесу та успішне виконання виробничих планів і бізнес-процесів [44].

Аналіз ефективності використання персоналу для господарської діяльності підприємства починається з вивчення забезпеченості підприємства

працівниками за чисельністю, структурою, кваліфікацією та культурно-освітнім рівнем та особливостями руху робочої сили.

Метою такого аналізу є виявлення внутрішніх резервів економії праці у зв'язку з більш раціональним розміщенням працівників, їх завантаженням і використанням відповідно до здобутої професії, спеціальності та кваліфікації.

Аналіз кадрової структури повинен проводитися системно з метою своєчасного прийняття керівником підприємства та кадровою службою рішень щодо її вдосконалення та відповідності управлінським і виробничим завданням.

Таким чином, наступним етапом аналізу персоналу ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК» є аналіз складу ресурсів у розрізі окремих категорій (груп) персоналу. Аналіз чисельності та структури персоналу за 2019 - 2021 роки наведено в таблицях 2.14 - 2.17.

Таблиця 2.14

Динаміка кількості співробітників ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК»

Кількість співробітників	Осіб	Темп приросту	Абсолютне відхилення
2019	7449	-	-
2020	7452	1	3
2021	7687	1,03	235

Представимо дані результати в динаміці на рис. 2.4.

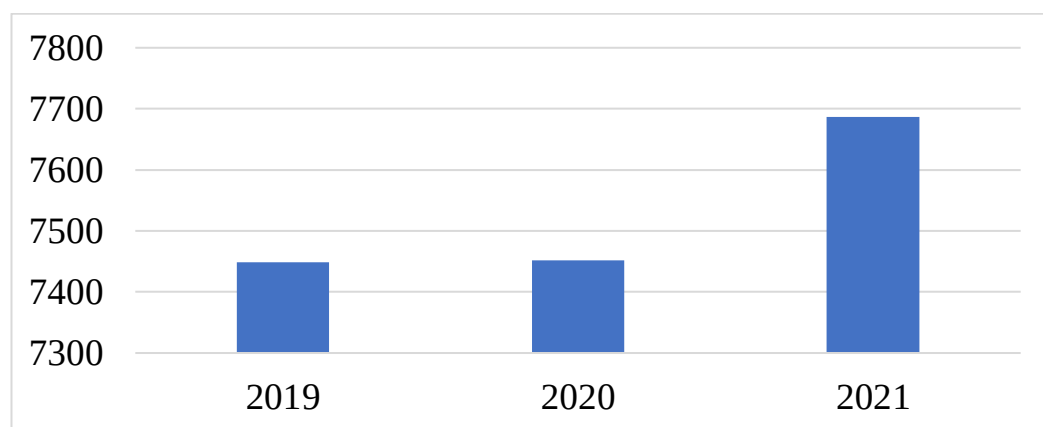


Рис. 2.4. Динаміка кількості співробітників ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК»

З рис. 2.4 видно, що кількісний склад працівників за останні 3 роки збільшився. Але поки, в умовах пандемії та військового стану адміністрація поки не планує розширення бізнесу.

При необхідності керівництво підприємства привертає на тимчасову роботу за трудовим договором позаштатних співробітників.

Проаналізувавши якісний склад співробітників, побачили, що вищу освіту має в адміністративно-керуючий персонал, середню спеціальну – продавці-консультанти; середню - обслуговуючий персонал. Що вельми закономірно, тому що рівень виконуваної роботи висуває свої вимоги до якості освіти співробітників (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Якісна характеристика персоналу за рівнем освіти, 2021 р.

Рівень освіти співробітників	Чол.	Відсоткове співвідношення
Вища освіта	5394	70,16
Середня спеціальна освіта	1573	20,47
Середня освіта	720	9,37
Всього	7687	100

Представимо якісну характеристика персоналу за рівнем освіти графічно на діаграмі 2.5.



Рис. 2.5. Якісна характеристика персоналу за рівнем освіти, 2021 р.

Далі розглянемо вікову характеристику персоналу ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК».

Таблиця 2.16

Вікова структура персоналу ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК», 2021 р.

Вік	20-30	30-40	40-50	50-60	60-70	Більше 70
Кількість	2185	3095	2058	349	0	0
Відсоток	28,43	40,26	26,77	4,54	0	0

Як показує табл. 2.16, більшість співробітників знаходяться в самому продуктивному віці від 30 до 50 років, коли висока кваліфікація поєднується з наявністю професійного досвіду.

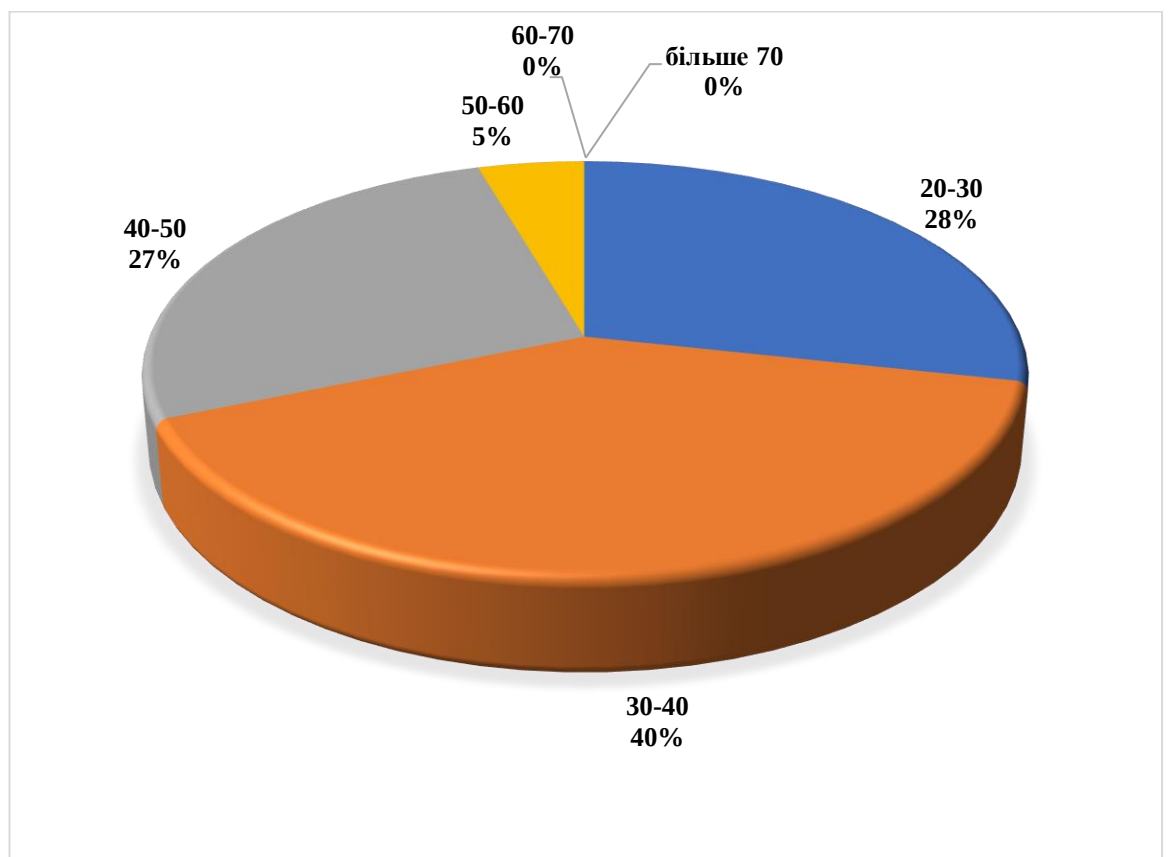


Рис. 2.6. Вікова структура персоналу ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК», 2021 р.

Колектив ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК» змішаний, що є найбільш сприятливою умовою для ефективного управління колективом.

Таблиця 2.17

**Гендерна структура персоналу ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК»,
2021 рік**

Вік	Чоловіки	Жінки
Кількість	5230	2457
Відсоток	68	32

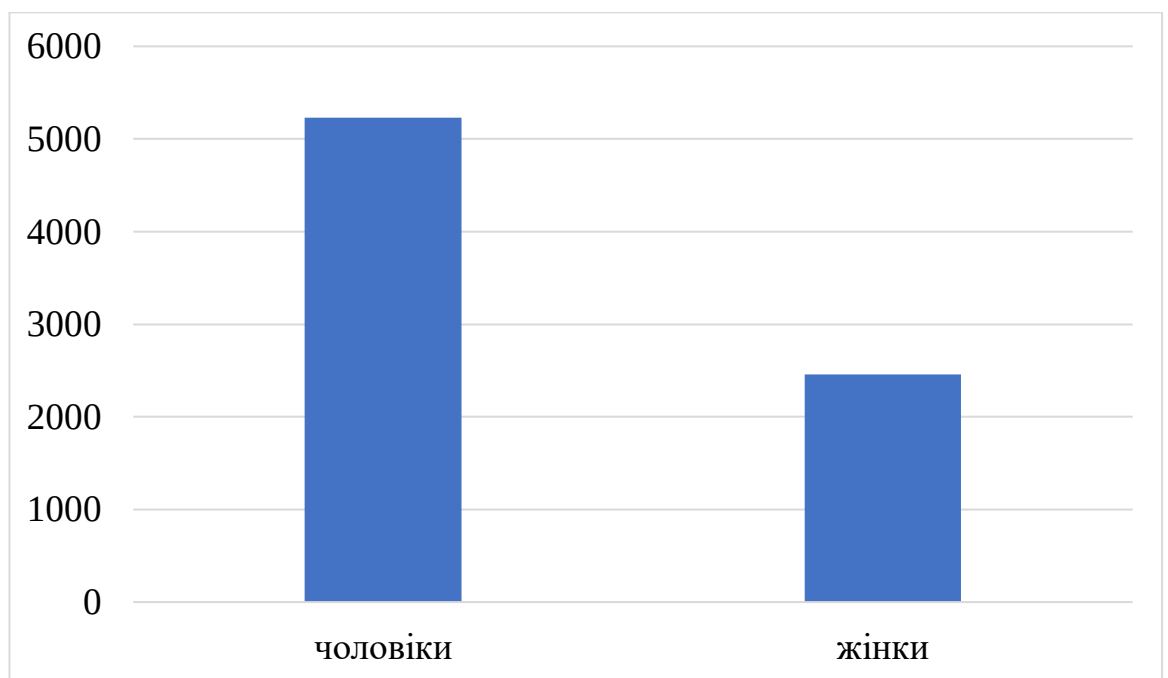


Рис. 2.7. Гендерна структура персоналу ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК», 2021 рік

Таким чином, персонал ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК» характеризується високим досвідом і професіоналізмом.

Практика показує, що найбільш «чутливими» критеріями діяльності служб персоналу є такі:

- коефіцієнти плинності,
- коефіцієнт руху,

коефіцієнт стабільності кадрів,
 оборот персоналу,
 показники рівня підготовки кадрів,
 середній вік і стаж,
 чисельність за статтю та віком,
 втрати робочого часу.

Коефіцієнт стабільності кадрів - це відношення чисельності працівників, які працювали на підприємстві більше 3-х років, до їх середньооблікової чисельності. Коефіцієнт стабільності становить 87,5%.

Даний коефіцієнт говорить про досить високий рівень організації управління підприємства. В ідеалі коефіцієнт стабільності кадрів повинен бути наближений до 90-95%.

Але найбільш показовим є коефіцієнт плинності кадрів.

Застосувавши формулу

$$K_{\text{твк. к.}} = (R_{\text{ув.пособ.ж.}} + R_{\text{ув.занар.тр.дис.}}) / R \quad (2)$$

.1)

розрахований показник плинності кадрів ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК» за 2021 рік (при розрахунку враховувалися тільки штатні співробітники).

Отже, він склав - 6,2%, тому що 2 особи звільнилися з підприємства за власним бажанням або за ініціативою адміністрації (за 2021 р.); 7687 людей - середньооблікова кількість працівників (січень 2022 р.).

В ринкових умовах становище таке, що можна говорити тільки про відносну стабільність штату. Коефіцієнт плинності кадрів при цьому коливається в межах 5 - 9%. Особливо цікавий цей показник в динаміці (за кілька звітних періодів) (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

Динаміка плинності персоналу ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК»

Плинність персоналу	%	Темп приросту	Абсолютне відхилення
2019	6,7%	-	-
2020	6,2%	-7,5%	-0,5%
2021	6,2%	0	0

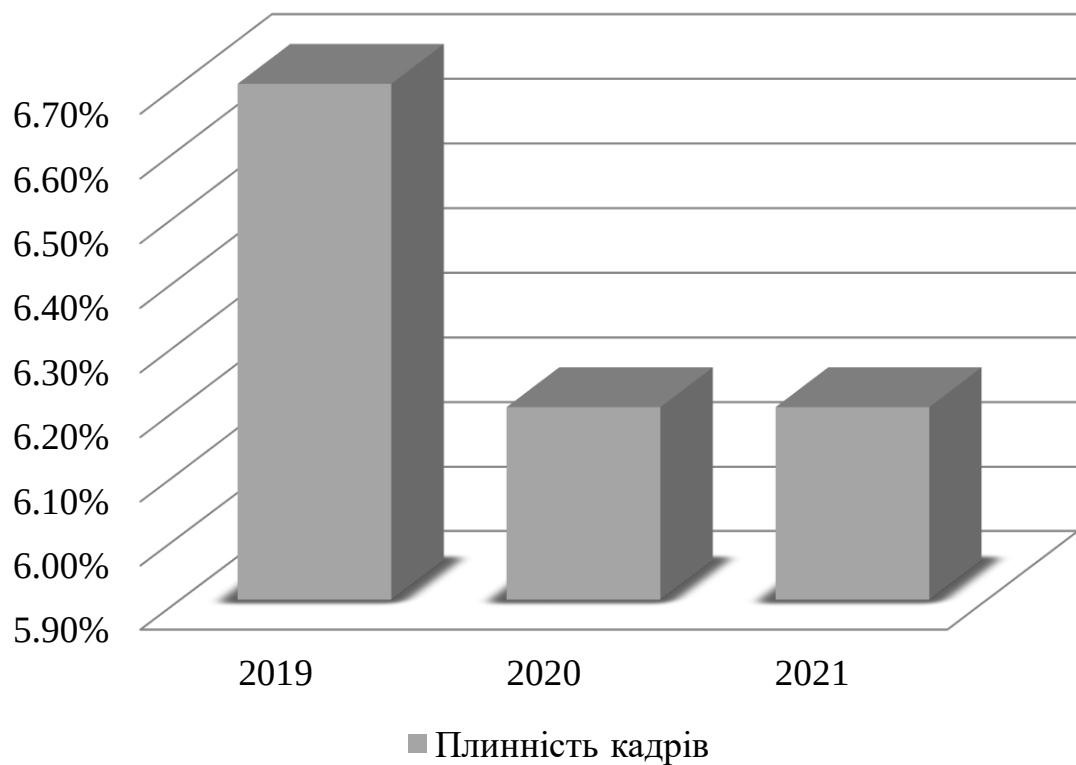


Рис. 2.8. Динаміка плинності персоналу ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК»

Сталість досить низького коефіцієнта плинності свідчить про хорошу обстановку в колективі та високу цінність даної роботи для співробітників.

Також показником ефективності кадрового забезпечення може стати вивчення мотивів звільнення. Проаналізувавши накази про звільнення за весь

період існування підприємства можна зробити висновок про те, що основною причиною звільнення є - власне бажання.

Стиль керівництва в ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК» ближче до авторитарного, так як підприємство відносно невелике і має лінійно-функціональну структуру. Перевагою такого керівництва є підтримка дисципліни на підприємстві, а до недоліків можна віднести відсутність ініціативи у працівників.

Проведений аналіз існуючої системи управління підприємства ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК» показав, що структура підприємства складається з виробничих підрозділів і відділів та служб в апараті управління. Також на підприємстві є ще окремо члени управлінського персоналу, які керують компанією та займаються її розвитком.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК»

3.1. Розробка та обґрунтування комплексу заходів підвищення ефективності управління підприємством ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК»

Ефективність управління підприємством дуже важлива для його діяльності. Тому ми пропонуємо низку заходів для підвищення ефективності управління.

Організаційна структура підприємства - це системо утворюючий елемент підприємства як цілісного організму, що визначає порядок його функціонування. Організаційна структура, з одного боку, формується на основі структури бізнес-процесів, а з іншого - визначає ефективність бізнес-процесів. Організаційна структура може сприяти або утруднювати досягнення цілей підприємства, впливати на рівень організаційної ефективності.

Сутність аналізу організаційної структури підприємства ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК» полягає в дослідженні існуючих організаційно-структурних одиниць і їх взаємозв'язків. В якості джерел інформації можуть виступати організаційна документація, спостереження, інтерв'ю, анкетування. Комплексна діагностика функціонування підприємства включає в себе:

вивчення внутрішньої інформації на основі: штатного розкладу; положень про структурні підрозділи і посадові обов'язки; наказів і розпоряджень; внутрішнього регламенту (розпорядку) діяльності; документації, що регламентує управлінські процеси (стандарты, інформаційні схеми та ін.);

інтерв'ювання співробітників;

атестація робочих місць і умов праці.

Тому ми пропонуємо виділяти наступні етапи в процесі оптимізації організаційної структури ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК» (рис. 3.1):

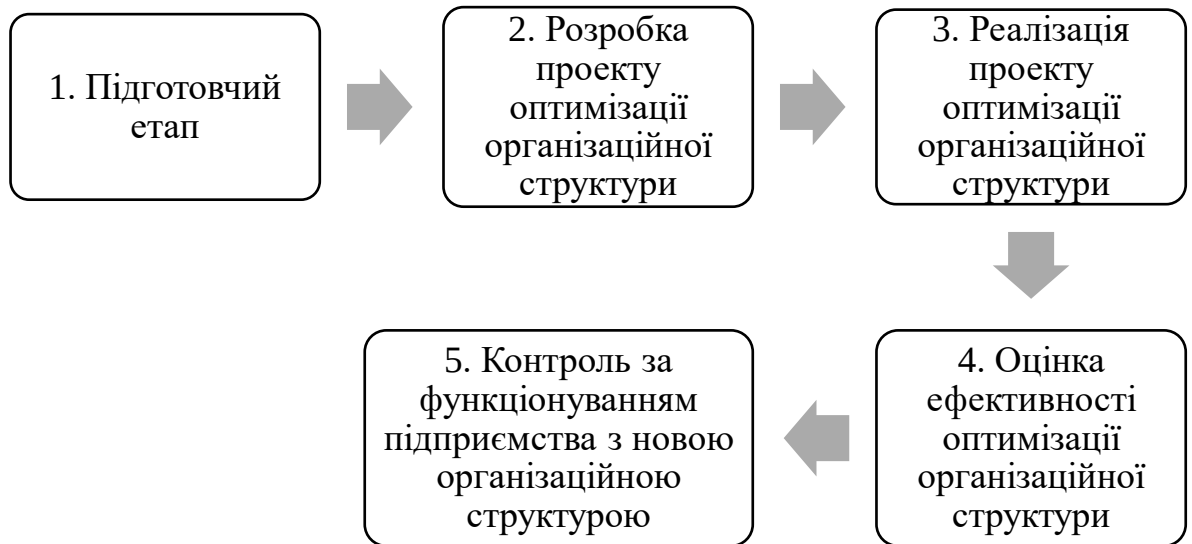


Рис. 3.1. Процес оптимізації організаційної структури ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК»

Формування високоефективної системи управління підприємством ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК» залежить від швидкості прийняття рішень як оперативного, так і перспективного характеру.

На наш погляд, найбільш значущою проблемою вдосконалення системи управління ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК» є формування її кадрового забезпечення.

Отже, для підвищення ефективності розробки управління підприємством ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК» пропонує повний цикл виробництва продукції від розробки у власному конструкторському Бюро до приймально-здавальних випробувань і постачання обладнання замовнику.

Управління розвитком підприємства ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК» відбувається за схемою життєвого циклу проекту, який починається з розробки проекту, і закінчується завершенням проекту.

В сучасному менеджменті доцільно виділити такі резерви підвищення ефективності використання персоналу, як це зображено на рис. 3.2.

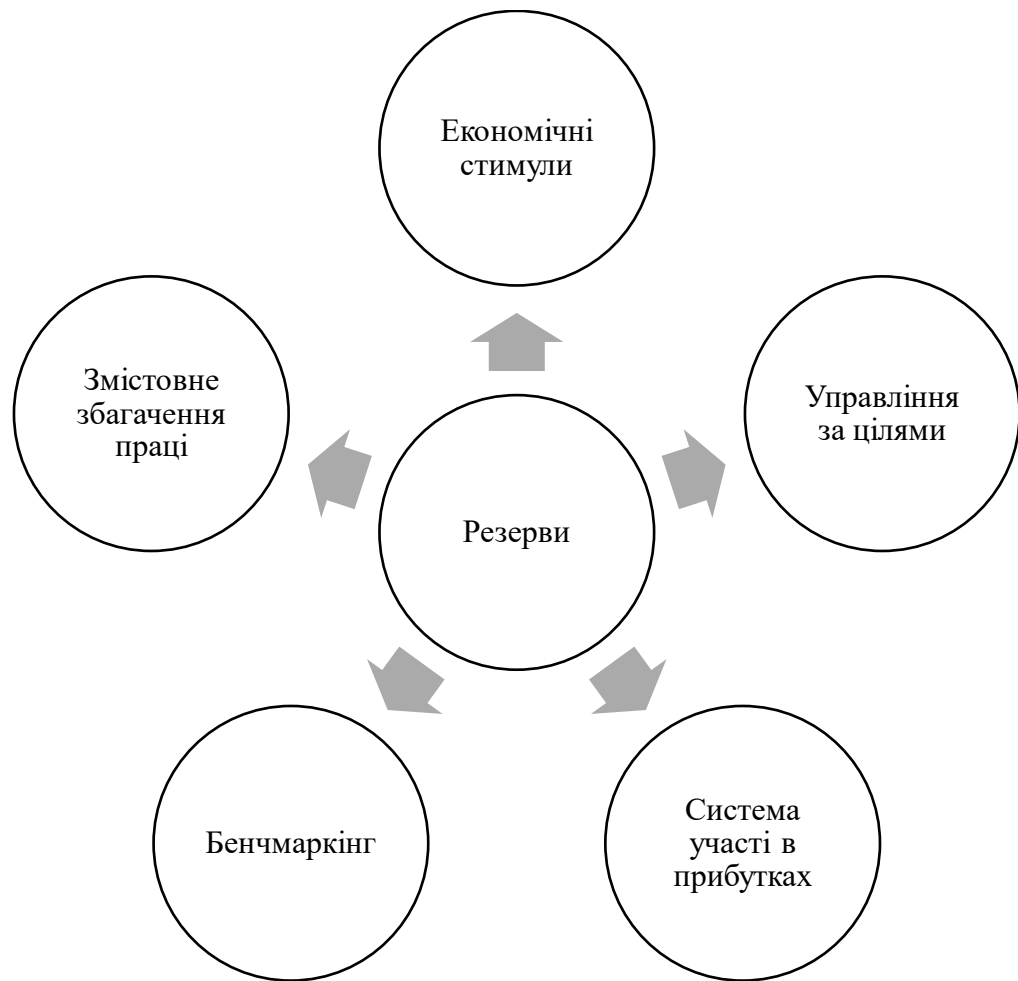


Рис. 3.2. Резерви підвищення ефективності використання персоналу в практиці управління ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК»

Проаналізувавши ключові показники ефективності використання персоналу на ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК», внесемо пропозиції щодо її підвищення.

Персонал організації – цінне джерело корисних ідей. Але більшість із них не знаходять втілення в економічному житті підприємства через відсутність системи їх збору. Найчастіше пропонувані працівниками ідеї визнаються керівниками нездійсненними або несвоєчасними, або просто забуваються. Така ситуація складається в тих організаціях, в яких немає системи збору та зберігання пропозицій працівників. Для ефективного використання персоналу потрібен системний підхід з певною часткою

креативності. Кожен співробітник організації хоче відчувати себе необхідним та мати можливість зробити певний внесок для вдосконалення її роботи.

В ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК» працює велика кількість висококваліфікованих працівників різних спеціальностей, які можуть запропонувати досить цікаві та корисні заходи щодо економії енергоресурсів, умов праці, застосування обладнання та пристроїв, які, в свою чергу, вплинуть на витрати часу та принесуть економічний ефект.

За це персонал отримує грошову винагороду пропорційно корисності пропозиції грошовому еквіваленті. Це дозволить підвищити ефективність використання персоналу в організації. Тому для реалізації цього заходу запропонуємо впровадження практики «Ideasbox».

«Ideasbox» – це відповідним чином оформлені ідеї та пропозиції, що надійшли від співробітника або групи співробітників організації, спрямовані на досягнення економічної чи іншої вигоди для неї. Він користується популярністю у більшості розвинених компаній світу, в Україні – переважно, на рівні міжнародних. Наприклад, компанія «великої четвірки», що надає професійні аудиторські, консультаційні, податкові та юридичні послуги, «Ernst&Young» запровадила «Ideasbox» в 2012 році.

Один з найбільших комунікаційних холдингів України «AGAMA communications» з метою стимулювання ефективних бізнес-рішень в сфері комунікацій започаткував «Банк ідей» серед своїх співробітників в 2014 році, ПАТ «Interpipe Steel» – найбільший електросталеплавильний комплекс з виробництва круглої сталеві заготовки у Східній Європі – в 2002 року, «GoogleInc.» – американська транснаціональна публічна корпорація, що інвестує кошти в інтернет-пошук, хмарні обчислення і рекламні технології користується «Банком ідей» з 1999 року та багать інших.

Отже, враховуючи рівень цих компаній, було б доречно запропонувати впровадження «Ideasbox» в систему управління персоналом ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК». Запропонований нами підхід передбачає певний

очікуваний ефект. Очікуваний ефект – це результат, який повинен здійснитися за рахунок впровадження запропонованого заходу.

Очікуваний соціально-економічний ефект для ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК» від реалізації «Банку ідей» зображений на рис. 3.3.

Як бачимо, ефект від запропонованого є позитивним, результативним та економічним.

Пропозиція робітника або групи робітників повинна містити ідеї щодо покращення роботи організації, а саме: обладнання, умов праці, рівня безпеки, скорочення витрат або збільшення доходу.

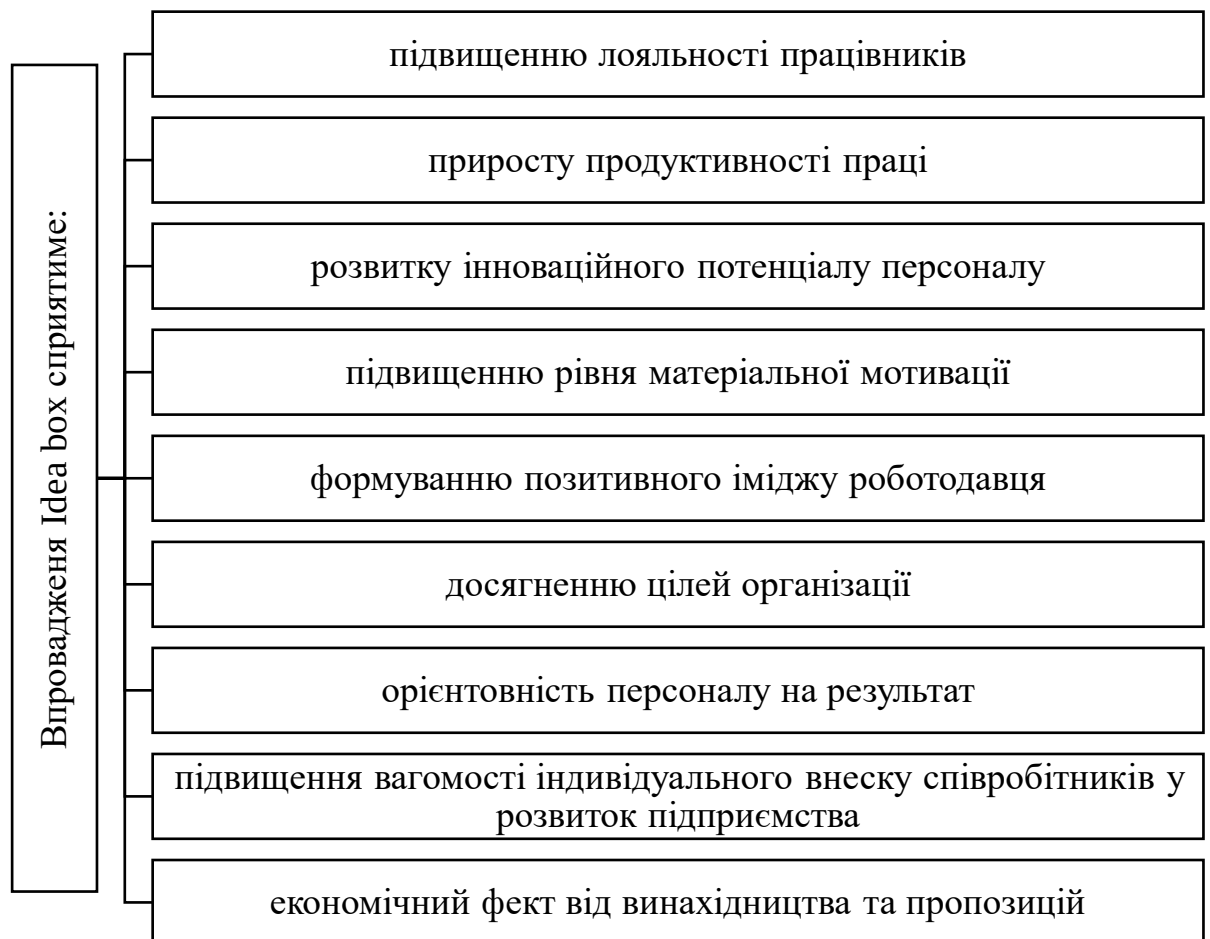


Рис. 3.3. Очікуваний соціально-економічний ефект від впровадження «Ideasbox»

Процедура впровадження цієї програми повинна включати наступні кроки:

- формування цілей та завдань заходу;
- розробка порядку подачі пропозицій;
- формування вимог та критеріїв за якими будуть відбуватиметься перегляд пропозицій;
- порядок прийняття рішення щодо пропозиції працівника або групи робітників;
- порядок ведення бази пропозицій;
- розробка бланку подачі пропозицій;
- розробка системи бонусів за пропозиції персоналу.

Розмір матеріальної винагороди за пропозиції визначатиметься відповідно до розміру економічного ефекту (табл. 3.1). Розмір виплат не прив'язуватимемо до окладу того чи іншого працівника, що підкреслюватиме рівну важливість пропозицій співробітників будь-якої посади. Навіть пропозиції по незначним удосконаленням можуть в результаті принести суттєву економію.

Таблиця 3.1

Розмір матеріальної винагороди за пропозиції

Без істотного економічного ефекту	
Покращення робочого місця/ділянки	50 грн
Покращення в роботі підприємства	100 грн
З незначним економічним ефектом	
Від 10 тис. грн до 50 тис. грн.	1 000 грн
Із значним економічним ефектом	
До 100 тис. грн	5 000 грн
До 500 тис. грн	10 000 грн
До 2 млн. грн	25 000 грн
Більше 2 млн. грн	50 000 грн

Як наслідок, від впровадження даного заходу організація планує зменшити затрати, збільшити обсяг реалізації і, відповідно, отримати додатковий прибуток.

Отже, організаційна структура підприємства - це системо утворюючий елемент підприємства як цілісного організму, що визначає порядок його функціонування.

В ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК» працює велика кількість висококваліфікованих працівників різних спеціальностей, які можуть запропонувати досить цікаві та корисні заходи щодо економії енергоресурсів, умов праці, застосування обладнання та пристроїв, які, в свою чергу, вплинуть на витрати часу та принесуть економічний ефект. За це персонал отримує грошову винагороду пропорційної корисності пропозиції у грошовому еквіваленті. Це дозволить підвищити ефективність використання персоналу в організації. Тому для реалізації цього заходу запропонуємо впровадження практики «Ideas Box».

3.2. Удосконалення механізмів координації здійснення функцій маркетингу та торговельної діяльності підприємства ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК»

На сьогоднішній день жодне підприємство в системі ринкових відносин не може нормально функціонувати без маркетингових послуг на підприємстві. Тому маркетинг слід розглядати як комплексне управління на рівні підприємства.

Маркетингова діяльність в рамках удосконалення маркетингового підходу до управління підприємством є важливою складовою в управлінні та діяльності підприємства в цілому для забезпечення його довгострокового успіху та стійкого прибутку.

Проаналізувавши діяльність ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК», можна

сформувати наступні рекомендації, які сприятимуть розвитку та вдосконаленню маркетингової діяльності компанії для забезпечення більш ефективної та результативної торговельної діяльності:

1. Вихід на міжнародні ринки, зокрема, здійснення експортних операцій до країн Дальнього Сходу. Це питання є дуже актуальним, особливо в нинішніх умовах, які відкрили для України як політичні, так і економічні кордони.

2. Підвищення рівня кваліфікації персоналу на всіх рівнях від керівників до рядових робітників на виробництві. Для реалізації цього методу підвищення як маркетингу, так і виробничого потенціалу доцільно підвищити кваліфікацію як керівників (які повинні чітко бачити місію та цілі розвитку компанії на найближчі кілька років), так і співробітників різних відділів, у тому числі маркетингових, які необхідно знати і розуміти сучасні методи просування товару на ринок, персонал, який представляє товар у точках продажу та працівники, які повинні вміло використовувати нові придбання обладнання та технології виробництва).

3. Забезпечити наявність у компанії ефективної маркетингової та інформаційної системи. Її головне завдання - допомогти компанії уникнути стратегічних сюрпризів, отримати своєчасну, повну та актуальну інформацію про навколишнє середовище, створити позитивну репутацію, сприяти більш успішному маркетингу та збільшувати продажі.

Цю систему можна впровадити в ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК» шляхом вдосконалення Інтернет-сайту шляхом кращої організації інформації на сайті, доповнення його прайс-листами з цінами та видами товарів, щоб потенційним покупцям було легше орієнтуватися в проданій продукції на підприємстві.

Сучасний розвиток Інтернет-технологій вимагає від компанії представлення себе, свого бренду та продуктів у таких соціальних мережах, як Facebook, Instagram, Twitter, що сприятиме просуванню ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК», забезпеченню впізнаваності бренду серед споживачів та забезпеченню репутації компанії як такої.

Також рекомендовано розширення маркетингового відділу.

Оскільки ведеться удосконалення маркетингової діяльності, розширення відділу маркетингу сприятиме зниженню завантаженості управлінського персоналу, збільшення рівня продажів та підвищення прибутку.

Діяльність маркетингового відділу включає:

залучення, утримання та робота з клієнтами (вивчення, проведення опитувань, підвищення лояльності, обслуговування);

підтримка продажів (відділу продажів – матеріалами, інформацією, звітами);

моніторинг конкурентів;

аналіз та дослідження ринку;

реклама;

заходи (семінари для клієнтів, організація конкурсів та конференцій);

дизайн (фірмового стилю, маркетингових матеріалів);

просування в Інтернет (підтримка та наповнення сайту, інтернет-маркетинг, соціальні мережі);

аналітика та прогнозування.

Посадові обов'язки начальника відділу маркетингу:

координація діяльності всього маркетингового відділу;

організує вивчення думки споживачів щодо підприємства, його впливу на збут продукції та підготовку пропозицій щодо підвищення конкурентоспроможності фірми;

здійснює контроль за своєчасним усуненням недоліків, зазначених у рекламаціях, що надходять від споживачів та претензії;

До обов'язків спеціаліста з дослідження ринку належить:

проведення маркетингових досліджень;

моніторинг цін та асортименту конкурентів;

постійне відстеження позиції компанії над ринком;

підготовка даних та звітів з моніторингу.

організація роботи в галузі комунікацій: рішення будь-яких питань, що стосуються зв'язку з громадськістю та впливають на імідж компанії;

оформлення рекламних матеріалів;

просування товару в Інтернеті, у тому числі через соціальні мережі;

аналіз ефективності вжитих заходів.

Спеціаліст зі стратегічного планування реклами зобов'язаний:

вміти підбирати для певного товару канали просування;

найкраще виражати суть торгової пропозиції;

розумітися на механізмах контролю ефективності реклами;

створення концепції рекламної кампанії.

Після проведення цих заходів очікується підвищення кількості продажів.

4. Запровадження ефективної цінової політики, через запровадження системи знижок для стимулювання покупки продукції ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК», позитивно вплине на маркетингову діяльність та підприємство в цілому.

5. Формування позитивного іміджу компанії ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК» засобами PR. Основою цього є комерційна пропаганда як різноманітна, безоплатна форма поширення позитивної інформації про компанію та її продукцію через ЗМІ або безпосередньо зі сцени за такими напрямками:

спілкування із ЗМІ;

комерційна пропаганда діяльності підприємства та його продукції електронними засобами;

активна участь представників підприємств у роботі конференцій, професійних виставок та громадських організацій.

6. Стимулювати рекламну діяльність ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК» такими засобами реклами:

реклама в пресі;

телевізійна реклама;

реклама на радіо;

реклама в Інтернеті;

реклама в місцях продажу (вітрини, плакати, вивіски тощо).

Банери в наш час користуються величезною популярністю. Рекламний банер є зображення або текст рекламного характеру великого розміру.

Реклама на банерах має низку плюсів, серед яких можна виділити таке:

верхнє полотно банерної тканини не дає можливості збиратися на поверхні пилу та вуличного бруду, це гарантує тривалу службу рекламних банерів;

банер має адекватну вартість і є інформативним;

банер має можливість зовнішнього та внутрішнього підсвічування.

Розглянемо рекомендації щодо розташування банерних поверхонь:

розміщення банера на зупинці поряд із магазином.

для залучення відвідувачів рекомендується поставити банер на зупинки міст.

Розміщення реклами на вуличних щитах здійснюється в самих людних місцях міста та на найпопулярніших трасах заміських маршрутів. Така зовнішня реклама розрахована на водіїв, пасажирів особистого та громадського транспорту, але в міських вулицях – ще й пішоходів.

Дана реклама має такі переваги як: масштабність (значна площа дозволяє досягти яскравості та наочності реклами) та гнучкість (розміщення реклами на конкретній вулиці та у конкретний час).

Погодження поширення зовнішньої реклами в смузі відведення та придорожній смузі автомобільних доріг, а також у міських та сільських поселеннях проводиться керівником служби дорожньо-транспортного управління, відділів та відділень суб'єктів України, а також управлінь (відділів) внутрішніх справ у закритих адміністративно-територіальних утвореннях та на особливо важливих та режимних об'єктах.

У процесі узгодження визначається відповідність розміщення зовнішньої реклами вимогам нормативних правових актів та технічних норм, що діють у сфері забезпечення безпеки дорожнього руху.

Дані щити розміщуються на жвавих вулицях та трасах та є одним із найефективніших рекламних носіїв. Для розміщення на білбордах використовується рекламне зображення, надруковане на банерній тканини або постерного паперу.

Реклама на транспорті – це ефективний та порівняно недорогий засіб для просування своїх товарів та послуг, що володіє поряд відмінних переваг. Така реклама має велике охоплення, зацікавленість та висока увага цільової аудиторії.

Реклама по телебаченню по праву вважається однією з найбільш ефективних. Насамперед, це пов'язано з тим, що вона охоплює величезну аудиторію. Телевізійна реклама цікава, інформативна та креативна.

Реклама біжить рядком на телебаченні - популярний варіант для розміщення оголошень, так як поєднує в собі невисоку ціну та великий охоплення аудиторії .

Згідно з даними, наведеними статистичними агентствами, реклама на радіо досить популярна та ефективна. Саме вона дістається до найзайнятіших слухачів, яким ніколи дивитися телевізор або читати газети. Радіо звучить ненав'язливим тлом, водночас і розважаючи, і передаючи важливу інформацію. Тому, говорячи про ефективність реклами на радіо, насамперед, мають на увазі широту її охоплення.

Даний вид реклами є цілком робочим інструментом із широким спектром застосування. Згідно зі статистичними даними, радіореклама приводить відвідувачів на сайт, причому навіть тоді, коли сайт у ролику не згадується.

Загалом ефективна маркетингова діяльність може стати запорукою успіху будь-якого підприємства, тому ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК» слід звернути особливу увагу на заходи, про які йшлося вище.

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Відхилення прогноз. знач. показника від середнього	$Q_i - \bar{Q}$	-0,37	0,029	0,229	0,529	-0,57	-0,17	0,329
Квадрат відхилення показника	$(Q_i - \bar{Q})^2$	0,138	0,001	0,052	0,2793	0,327	0,030	0,108
Сума квадр. відхилень показника	$\sum (Q_i - \bar{Q})^2$	0,9342						
Сер. квадрат. відхилення показника	$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (Q_i - \bar{Q})^2}{n}}$	0,3653						
Коеф. варіації	$\omega = \frac{\alpha}{\bar{Q}}$	24,8285						

На рис. 3.4 приріст чистого доходу від реалізації продукції підприємства, прогнозований експертами (з табл. 3.2), розташований у порядку зростання їх значень.



Рис. 3.4. Розрахунок очікуваного приросту чистого доходу від реалізації продукції підприємства внаслідок впровадження «Ideas Box»

Використовуючи метод медіан, знайдено середнє значення ряду – 1,5% (вірогідний прогноз), а його мінімальне і максимальне значення становитимуть відповідно песимістичний і оптимістичний прогноз. В результаті розрахунку проектований приріст чистого доходу від реалізації продукції підприємства становитиме 1,48%.

Наступний етап аналізу – визначення наслідків впливу запропонованого заходу для підвищення ефективності використання персоналу ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК». Проміжні та підсумкові розрахунки цього етапу зведені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Вплив запропонованого заходу на результати діяльності

Показники	2021 рік, тис дол США*	Проектн ий рік, тис. грн	Абсолют не відхилен ня	Відносне відхилення, %
Чистий дохід від реалізації продукції	251823	229701,44	3357,43	101,48
Умовно-постійні витрати	69482,75	69482,75	0	100
Умовно-змінні витрати	208448,25	211540,23	3091,98	101,48
Капітальні витрати	-	102,40	102,40	-
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	277931	281125,38	3194,38	101,14
Прибуток від реалізації продукції	-51587	-51423,94	163,05	99,68
Чистий прибуток	-	-44156,29	133,70	99,69
Чистий дохід від реалізації продукції на одного працівника	350,92093	356,12	5,20	101,48

* курс згідно розрахунків 1 дол США = 29,25 грн

Отже, надані нами пропозиції для підвищення ефективності використання персоналу підприємств матиме позитивний вплив на усі показники його виробничо-господарської діяльності.

Використовуючи результати розрахунків з табл. 3.3 і традиційну методику оцінки ефективності інвестиційних проектів, у тому числі капіталовкладень в людський капітал, проаналізуємо інвестиційну привабливість запропонованого заходу (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Прогнозні показники ефективності капітальних вкладень у
впровадження практики «Ideas Box»**

Показники	Алгоритм розрахунку	Рік реалізації проекту				Разом
		0	1	2	3	
Початкові інвестиції	3% від 80% приросту умовно-змін. витрат	7,42	X	X	X	7,42
Додатк. чистий прибуток	Абсолютне відхилення чистого прибутку (табл. 3.4)	X	133,70	133,70	133,70	401,10
Чистий грош. потік	$\Delta ЧПР + Амотризація$	X	133,70	133,70	133,70	401,10
Ставка дискон-ня	<i>Депозитний % + + Премія за ризик</i>	25%				
Коеф. дискон-ня по роках	$\frac{1}{(1+r)^n}$	X	0,8	0,64	0,512	X
Чиста приведена вартість грош.потоків	$\sum_{n=1}^N ДГП_n - ПП$	162,04				
Дисконт. період повернення інвестицій	$\frac{ПП}{\sum_{n=1}^N ДГП_n \div N}$	1,14				
Термін окупності	$\frac{ПП}{\Delta ЧПР}$	0,74				
Індекс доходності	$\frac{ЧПВ}{ПП}$	1,64				
Індекс прибутковості	$\frac{\sum_{n=1}^N ДГП_n}{ПП}$	2,64				

Для інвестування коштів у створення заходу «Ideas Box» ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК» використовуватиме власний капітал, тому ставка дисконтування береться на рівні середнього депозитного відсотка для юридичних осіб з урахуванням премії за ризик, що діяла у зазначений період, як альтернативного джерела вкладання його власних коштів.

Ефективність інвестиційного проекту доведена розрахунками, отриманими в табл. 3.4. Так, капіталовкладення окупляться за достатньо нетривалий період – менше року. Індекс доходності перевищує нульову позначку і дорівнює 1,64, а індекс прибутковості перевищує одиницю в 2,64 рази.

Крім того, оперативними цілями компанії на 2023 рік є:

- збільшення виробництва на 3%;
- зростання на 1,2% частки ринку;
- зниження виробничих витрат на 4%;
- підвищення продуктивності праці на 6%;
- поліпшення іміджу компанії.

Також найближчим часом (до 2025 року) ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК» планує:

- збільшити частку ринку на 3%;
- збільшити асортимент продукції на 15%;
- збільшити виробництво на 20%.

Досягнення стратегічних цілей вимагає здійснення оперативного, тому стратегічне планування, у свою чергу, ґрунтується на виконанні оперативних планів підприємства ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК».

ВИСНОВКИ

1. Підприємства створюються для здійснення підприємницької діяльності та для некомерційної господарської діяльності.

Підприємницька діяльність - це незалежна, ініціативна, методична господарська діяльність, яка відбувається на власний ризик, яка здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних, соціальних результатів та одержання прибутку. З економічної точки зору підприємство самостійно здійснює індивідуальне відтворення, тобто організовує виробництво, для чого наймає робочу силу, купує сировину та матеріали в інших підприємств тощо. Одночасно з організаційною формою господарювання, підприємство є певним майновим комплексом, що складається з основного та оборотного капіталу.

2. Управління організацією – складний та багаторівневий процес, який включає в себе багато аспектів. Неправильно організоване управління може бути причиною неефективності організації, зниження конкурентоспроможності її продукції, особливо в сучасних умовах жорсткого ринкового середовища.

3. Виділяють п'ять основних рівнів (доменів) архітектури підприємства: організаційна структура, бізнес-архітектура і три домени, пов'язані зі структурою інформаційної системи підприємства.

4. Приватне акціонерне товариство «Полтавський ГЗК» - найбільший в Україні виробник та експортер залізорудних окатишів, які використовуються в чорній металургії і виробництві сталі.

Дохід ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК» склав у 2021 році 2518,23 тис. дол США, що на 817,909 тис більше, ніж за попередній рік. Операційні витрати склали у 2019 році 968,443 тис. дол США, у 2020 році 1018,109 тис. дол США, а у 2021 році – 1411,911 тис. дол США. Фінансові доходи у 2019 році були відсутні, а у 2020 році склали 553 тис. дол США, що на 84 тис. дол США

менше, ніж у 2021 році. Фінансові витрати у 2021 році були менше, ніж у 2020 і склали 8940 тис. дол США, що на 3346 менше за попередній рік. Загалом прибуток за 2019 рік склав 403293 тис. дол США, у 2020 році – 635292 тис. дол США, а у 2021 році – 870993 тис. дол США. Основні засоби у 2019 році були 1044,43 тис. дол США, у 2020 – 1004,39 тис. дол США, 2021 році складали 1216,69 тис. дол США, що майже на 212 тис. дол США більше ніж у попередньому році. Необоротні активи були на 83,889 тис. дол США більше у 2021 році, ніж у 2020 році. Сукупний капітал у 2021 році зріс на 1,22% в порівнянні з 2020 роком. Загалом загальна сума заборгованості у 2021 році зменшилась на 203143 тис. дол США. Загалом ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК» за досліджуваний період працювало стабільно, але через пандемію та військову агресію РФ проти України компанія зазнала значних фінансових втрат.

5. Стил ь керівництва в ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК» ближче до авторитарного, так як підприємство відносно невелике і має лінійно-функціональну структуру. Перевагою такого керівництва є підтримка дисципліни на підприємстві, а до недоліків можна віднести відсутність ініціативи у працівників.

6. Проведений аналіз існуючої системи управління підприємства ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК» показав, що структура підприємства є лінійно-функціональною, складається з виробничих підрозділів і відділів та служб в апараті управління. Також на підприємстві є ще окремо члени управлінського персоналу, які керують компанією та займаються її розвитком.

7. В ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК» працює велика кількість висококваліфікованих працівників різних спеціальностей, які можуть запропонувати досить цікаві та корисні заходи щодо економії енергоресурсів, умов праці, застосування обладнання та пристроїв, які, в свою чергу, вплинуть на витрати часу та принесуть економічний ефект. За це персонал отримує грошову винагороду пропорційної корисності пропозиції у грошовому еквіваленті. Це дозволить підвищити ефективність використання персоналу в

організації. Тому для реалізації цього заходу запропонуємо впровадження практики «Ideas Box».

8. Проаналізувавши діяльність ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК», можна сформулювати наступні рекомендації, які сприятимуть розвитку та вдосконаленню маркетингової діяльності компанії для забезпечення більш ефективної та результативної торговельної діяльності:

Вихід на міжнародні ринки, зокрема, здійснення експортних операцій до країн Далекого Сходу,

Підвищення рівня кваліфікації персоналу на всіх рівнях від керівників до рядових робітників на виробництві,

Забезпечити наявність у компанії ефективної маркетингової та інформаційної системи,

Запровадження ефективної цінової політики, через запровадження системи знижок для стимулювання покупки продукції ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК»,

Формування позитивного іміджу компанії ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК» засобами PR,

Стимулювати рекламну діяльність ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК».

9. За результатами оцінки економічної ефективності пропонованих заходів з удосконалення системи управління ПРАТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ГЗК», а саме пропозицій для підвищення ефективності використання персоналу підприємства зроблено висновок про позитивний вплив на усі показники виробничо-господарської діяльності товариства вказаних пропозицій. Ефективність даного проекту доведена розрахунками. Так, капіталовкладення окупляться за достатньо нетривалий період – менше року. Індекс дохідності перевищує нульову позначку і дорівнює 1,64, а індекс прибутковості перевищує одиницю в 2,64 рази.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бандурка О. М. Фінансова діяльність підприємства. Підручник. Київ : Либідь, 2010. 230 с.
2. Бойчик І.М Економіка підприємства: підручник. Київ: Кондор - Видавництво, 2016. 378 с.
3. Бойчик І.М. Економіка підприємства : навч. посіб. Київ : Атіка, 2011. 528 с.
4. Ганузек Л.М. Шляхи удосконалення системи менеджменту підприємства. Економіка і менеджмент 2017: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку : зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 23–24 берез. 2017 р.). Дніпро : Біла К. О., 2017. URL: http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/4_ganuzek.htm
5. Голубєва Т.С. Методологічні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства. *Науковий вісник НГУ. Сер. Актуальні проблеми економіки* 2011. Вип. 59. С. 23-31.
6. Гораль Л. Т. Багатоаспектність формування процесу управління безпекою розвитку промислового підприємства. *Проблеми економіки*. 2020. №2. С. 240–246.
7. Горлачук В.В. Економіка підприємства : нав. посіб. Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2010. 344 с.
8. Градова А. П. Стратегія економічного управління підприємством : навч. посібник. Київ. 1999. 211 с.
9. Гриньова В. М. Державне регулювання економіки. — Харків : Вид. дім «ІНЖЕК», 2004. 756 с.
10. Гриньов А. В. Організація та управління на підприємстві. — Харків : Вид. дім «ІНЖЕК», 2004. 329 с.
11. Замкова Н.Л., Боковець В.В. Управління інноваціями : [навч. посіб.] / Н.Л. Замкова, В.В. Боковець. Вінниця : ВТЕІ КНТЕУ, 2017. 241 с.

12. Іванілов О. С. Економіка підприємства : підручник. Харків : Центр учбової літератури, 2009. 728 с.
13. Інформаційне забезпечення формування і функціонування ринку науково-технічної продукції як невід'ємна складова інноваційної діяльності / П.А. Лайко, М.Ф. Бабієнко, М.М. Кулаєць [та ін.]. *Економіка АПК*. 2015. № 7. С. 96–98.
14. Іщенко І.І. Оцінка економічної ефективності виробництва та затрат : підручник. Київ : Вища школа, 2014. 187 с.
15. Капінос Г.І. Операційний менеджмент: навч. посіб. Київ : «Центр учбової літератури», 2013. 352 с.
16. Копішинська К. О. Дорожня карта як інструмент визначення стратегії інноваційного розвитку підприємств машинобудування. *Бізнес Інформ*. 2014. № 11. С. 88-94. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_11_16
17. Косарева И.Н., Самарина В.П. Особенности управления предприятием в условиях цифровизации. *Вестник евразийской науки*. 2019. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-upravleniya-predpriyatiem-vusloviyah-tsifrovizatsii>
18. Котлер Ф. Основы маркетинга : підручник. Москва : Бизнес-книга, 1995. 698 с.
19. Кудренко Н.В., Маслюченко Д.І. Формування і розподіл прибутку. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 20. С. 982-985. URL: <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/199.pdf> (дата звернення: 12.05.2021).
20. Кузьмин, В. М. Економіка підприємства : навчальний посібник. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2016. 195 с.
21. Кулішов В.В. Економіка підприємства: теорія і практика : навчальний посібник. Львів : Магнолія 2006, 2016. 208 с.
22. Куцик В. І., Лупак Р. Л., Годованюк М. А. Інструменти підвищення ефективності управління формуванням і використанням прибутку в цілях капіталізації підприємства. *Бізнесінформ*. 2017. Вип. 1. С. 167-171

23. Мальнєва В.Л. Стан розвитку ринку послуг поштового зв'язку України. *Вісник СНТ ННІ Бізнесу і менеджменту ХНТУСГ*, 2020. Вип.1. С. 132-136. URL: <http://dspace.khntusg.com.ua/bitstream/123456789/11885/1/42.pdf> (дата звернення: 12.05.2021).
24. Масловська Л. Ц., Савчук В. А. Оцінка результативності і ефективності виробництва органічної агропродовольчої продукції. *Агросвіт*. 2016. № 6. С. 23–28.
25. Мельник О.Г. Система показників оцінювання діяльності підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Сутність, аналіз та умови застосування*. 2007. Вип. 580 – С. 274-282.
26. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту : підручник. Москва : Дело, 1997. 704 с.
27. Монастирський Г. Л. Теорія організації: навч. посіб. Київ : Знання, 2008. 320 с.
28. Назарова Г.В., Степанова Е.Р. Соціальні новації в управлінні підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. №2. Том 2, серія «Економічні науки». С. 83-85
29. Нємцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. — К.: УВПК Ексоб, 2001. 560 с.
30. Омельченко, О. С. Організаційно-економічне забезпечення реструктуризації підприємств машинобудування при загрозі банкрутства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / О. С. Омельченко. Київ, 2015. 21 с.
31. Організація виробництва : підручник. Харків : НТУ "ХПІ", 2016. 436 с.
32. Орлов О. О. Планування діяльності промислового підприємства: Підручник. — К.: Скарби, 2002. 336 с.
33. Панченко С.В. Підприємництво : підручник. Харків : УкрДУЗТ, 2018. 228с.

34. Пилипенко С.М. Теоретичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 10. С. 425-456.
35. Подьоргін А.М. Фінанси підприємства : підручник. Київ : КНЕУ, 2001. 460 с.
36. Полянська А.С., Савчук С.В. Напрями удосконалення управління підприємством в умовах діджиталізації. Економіко-управлінські аспекти трансформації та інноваційного розвитку галузових і регіональних суспільних систем в сучасних умовах: тези доп. II Всеукр. наук.-практ. конф., м. Івано-Франківськ, 28-29 квітня 2020, Івано-Франківськ, 2020. С. 183-185.
37. Примак Т.О. Маркетинг : навч. посібн. Київ : МАУП, 2004. 228 с.
38. Рудінська О. В. Менеджмент. Теорія менеджменту. Організаційна поведінка. Корпоративний менеджмент : навч. посіб. Київ : Ельга ; Ніка-Центр, 2002. 334 с.
39. Румянцева З.П. Загальні основи керівництва підприємством. Теорія та практика.: підручник. Москва : ИНФРА-М, 2001. 304 с.
40. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства: Навч. посібник — К., 2004. 668 с.
41. Савчук С.В. Управлінський персонал енергетичних підприємств: якості та компетентності в умовах цифрової економіки. Економіка та сучасний менеджмент: теоретичні підходи та практичні аспекти розвитку: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Київ, 12 грудня 2020) ГО «Київський економічний науковий центр». Київ, 2020. С. 103-106.
42. Стеченко, Д. Сценарний підхід до реструктуризації підприємств на основі комплексу економіко-математичних моделей / Д. Стеченко, О. Омельченко. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2013. Вип. 2 (9). С. 195-215. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2013/13sdmemm.pdf>.
43. Чернявська, І. М. Механізми впливу організаційно–управлінської трансформації на розвиток промислових підприємств / Ірина Михайлівна Чернявська. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. Тернопільський

національний економічний університет; редкол.: О. В. Ярощук (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2018. Том 28. № 2. С. 200-212.

44. Ширинкина Елена Викторовна. Трансформация принципов управления человеческим капиталом в условиях развития цифровой экономики. Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». 2019. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/transformatsiya-printsipovupravleniya-chelovecheskim-kapitalom-v-usloviyah-razvitiya-tsifrovoyekonomiki>

45. Яркіна Н.М. Економіка підприємства : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2017. 600 с.

ДОДАТКИ

Consolidated Income Statement

US\$000	Notes	Year ended 31.12.21	Year ended 31.12.20
Revenue	6	2,518,230	1,700,321
Operating expenses	5/7	(1,411,911)	(1,018,109)
Other operating income	8	9,499	5,432
Operating foreign exchange (losses)/gains	9	(37,808)	61,023
Operating profit		1,078,010	748,667
Share of profit from associates	33	4,468	5,624
Profit before tax and finance		1,082,478	754,291
Finance income	10	637	553
Finance expense	10	(8,940)	(12,286)
Non-operating foreign exchange (losses)/gains	9	(3,200)	5,302
Profit before tax		1,070,975	747,860
Income tax expense	11	(199,982)	(112,568)
Profit for the year		870,993	635,292
<i>Profit attributable to:</i>			
Equity shareholders of Ferrexpo plc		870,987	635,292
Non-controlling interests		6	–
Profit for the year		870,993	635,292
<i>Earnings per share:</i>			
Basic (US cents)	12	148.2	108.1
Diluted (US cents)	12	147.9	107.9

Consolidated Statement of Comprehensive Income

US\$000	Notes	Year ended 31.12.21	Year ended 31.12.20
Profit for the year		870,993	635,292
<i>Items that may subsequently be reclassified to profit or loss:</i>			
Exchange differences on translating foreign operations		82,196	(317,674)
Income tax effect	11	(3,313)	16,278
Net other comprehensive income/(loss) that may be reclassified to profit or loss in subsequent periods		78,883	(301,396)
<i>Items that will not be reclassified subsequently to profit or loss:</i>			
Remeasurement gains/(losses) on defined benefit pension liability	22	9,882	(1,057)
Net other comprehensive income/(loss) not being reclassified to profit or loss in subsequent periods		9,882	(1,057)
Other comprehensive income/(loss) for the year, net of tax		88,765	(302,453)
Total comprehensive income for the year, net of tax		959,758	332,839
<i>Total comprehensive income attributable to:</i>			
Equity shareholders of Ferrexpo plc		959,778	332,822
Non-controlling interests		(20)	17
		959,758	332,839

Consolidated Statement of Financial Position

US\$000	Notes	As at 31.12.21	As at 31.12.20
Assets			
Property, plant and equipment	13	1,216,693	1,004,385
Right-of-use assets	14	7,776	8,313
Goodwill and other intangible assets	15	43,586	40,734
Investments in associates	33	7,034	5,873
Inventories	17	8,414	213,685
Other non-current assets	16	96,484	25,480
Deferred tax assets	11	32,946	30,574
Total non-current assets		1,412,933	1,329,044
Inventories	17	202,399	144,605
Trade and other receivables	18	192,363	152,750
Prepayments and other current assets	19	68,162	25,884
Income taxes recoverable and prepaid	11	636	1,351
Other taxes recoverable and prepaid	20	48,040	31,323
Cash and cash equivalents	25	167,291	270,006
Total current assets		678,891	625,919
Total assets		2,091,824	1,954,963
Equity and liabilities			
Issued capital	31	121,628	121,628
Share premium		185,112	185,112
Other reserves	31	(1,986,131)	(2,065,896)
Retained earnings		3,510,793	3,250,534
Equity attributable to equity shareholders of Ferrexpo plc		1,831,402	1,491,378
Non-controlling interests		75	95
Total equity		1,831,477	1,491,473
Interest-bearing loans and borrowings	5/26	2,143	132,129
Defined benefit pension liability	22	26,074	32,475
Provision for site restoration	23	3,873	2,846
Deferred tax liabilities	11	141	101
Total non-current liabilities		32,231	167,551
Interest-bearing loans and borrowings	5/26	48,206	134,349
Trade and other payables	21	72,824	43,749
Accrued and contract liabilities	24	52,613	45,542
Income taxes payable	11	37,138	58,483
Other taxes payable	20	17,335	13,816
Total current liabilities		228,116	295,939
Total liabilities		260,347	463,490
Total equity and liabilities		2,091,824	1,954,963

The financial statements were approved by the Board of Directors and authorised for issue on 21 April 2022 and signed on behalf of the Board.

Lucio Genovese
Non-executive Chair

Jim North
Chief Executive Officer & Executive Director

Consolidated Statement of Cash Flows

US\$000	Notes	Year ended 31.12.21	Year ended 31.12.20
Profit before tax		1,070,975	747,860
<i>Adjustments for:</i>			
Depreciation of property, plant and equipment, right-of-use assets and amortisation of intangible assets		115,111	102,475
Finance expense	10	5,729	9,113
Finance income	10	(637)	(553)
Losses on disposal and liquidation of property, plant and equipment		4,695	1,303
Write-offs	7	4,507	192
Impairment of inventories	7	231,111	–
Share of profit from associates	33	(4,468)	(5,624)
Movement in allowance for doubtful receivables	18	690	724
Movement in site restoration provision	23	551	18
Employee benefits	22	4,936	4,779
Share-based payments	28	856	291
Operating foreign exchange losses/(gains)	9	37,808	(61,023)
Non-operating foreign exchange losses/(gains)	9	3,200	(5,302)
Other adjustments		(4,914)	(2,546)
Operating cash flow before working capital changes		1,470,150	791,707
<i>Changes in working capital:</i>			
Increase in trade and other receivables		(102,827)	(49,538)
(Increase)/decrease in inventories		(65,170)	27,034
Increase/(decrease) in trade and other payables (incl. accrued and contract liabilities)		40,186	(4,798)
(Increase)/decrease in other taxes recoverable and payable (incl. VAT)	20	(11,073)	3,214
Cash generated from operating activities		1,331,266	767,619
Interest paid		(7,031)	(21,439)
Income tax paid	11	(227,930)	(56,571)
Post-employment benefits paid		(2,475)	(2,391)
Net cash flows from operating activities		1,093,830	687,218
Cash flows from investing activities			
Purchase of property, plant and equipment and intangible assets	13/15	(360,869)	(205,779)
Proceeds from disposal of property, plant and equipment and intangible assets		1,030	836
Interest received		583	442
Dividends from associates		3,967	4,027
Advance payment for investment in joint venture	16	–	(5,000)
Net cash flows used in investing activities		(355,289)	(205,474)
Cash flows from financing activities			
Proceeds from loans and borrowings	26	42,146	–
Repayment of loans and borrowings	26	(257,430)	(144,904)
Principal elements of lease payments	26	(5,517)	(3,082)
Dividends paid to equity shareholders of Ferrexpo plc	12	(619,377)	(195,446)
Net cash flows used in financing activities		(840,178)	(343,432)
Net (decrease)/increase in cash and cash equivalents		(101,637)	138,312
Cash and cash equivalents at the beginning of the year		270,006	131,020
Currency translation differences		(1,078)	674
Cash and cash equivalents at the end of the year	25	167,291	270,006

Consolidated Statement of Changes in Equity

US\$000	Attributable to equity shareholders of Ferrexpo plc					Non-controlling interests (Note 32)	Total equity
	Issued capital (Note 31)	Share premium (Note 31)	Other reserves (Note 31)	Retained earnings	Total capital and reserves		
At 1 January 2020	121,628	185,112	(1,764,774)	2,810,588	1,352,554	78	1,352,632
Profit for the year	–	–	–	635,292	635,292	–	635,292
Other comprehensive (loss)/income	–	–	(301,413)	(1,057)	(302,470)	17	(302,453)
Total comprehensive (loss)/income for the year	–	–	(301,413)	634,235	332,822	17	332,839
Share-based payments (Note 28)	–	–	291	–	291	–	291
Equity dividends to shareholders of Ferrexpo plc	–	–	–	(194,289)	(194,289)	–	(194,289)
At 31 December 2020	121,628	185,112	(2,065,896)	3,250,534	1,491,378	95	1,491,473
Profit for the year	–	–	–	870,987	870,987	6	870,993
Other comprehensive income/(loss)	–	–	78,909	9,882	88,791	(26)	88,765
Total comprehensive income/(loss) for the year	–	–	78,909	880,869	959,778	(20)	959,758
Share-based payments (Note 28)	–	–	856	–	856	–	856
Equity dividends to shareholders of Ferrexpo plc (Note 12)	–	–	–	(620,610)	(620,610)	–	(620,610)
At 31 December 2021	121,628	185,112	(1,986,131)	3,510,793	1,831,402	75	1,831,477

Although accounts are published in US dollars and dividends are declared in US dollars, the shares are denominated in UK pounds sterling and dividends are therefore paid in UK pounds sterling. See Note 12 Earnings per share and dividends paid and proposed for dividends paid during the year.