

«Донецький національний технічний університет»

Факультет економіки та менеджменту

(повне найменування інституту, назва факультету)

Кафедра управління і фінансово-економічної безпеки

(повна назва кафедри)

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

(підпис)

Попова О.Ю.
(прізвище та ініціали)

“ ____ ” _____ 2021 року

Випускна кваліфікаційна робота

Магістр

(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему «Удосконалення підвищення ефективності коксохімічного підприємства»

Виконав(-ла): студент II курсу, групи МБАм-18

Спеціальності (напряму підготовки) 073 Менеджмент.

Спеціалізація «Бізнес-адміністрування»

(шифр і назва напряму підготовки, спеціальності)

Ганич Н.Е.

(прізвище та ініціали)

(підпис)

Керівник доцент каф. УФЕБ, к.е.н., доц. Мирошніченко Г.Б.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Рецензент доцент кафедри ЕОО, к.е.н., доц. Панченко Г.С.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Нормо-контроль доцент каф. УФЕБ, к.е.н., доц. Мирошніченко Г.Б.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Засвідчую, що у цій випускній кваліфікаційній роботі немає запозичень з праць інших авторів без відповідних посилань.

Студент

(підпис)

Покровськ – 2021 р.

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра управління і фінансово-економічної безпеки

Освітній ступінь магістр

Напрямок підготовки (спеціальність) 073 Менеджмент «Бізнес-адміністрування»

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

_____/Попова О.Ю./

“ ____ ” _____ 2021 року

ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Ганич Наталія Едуардівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення підвищення ефективності коксохімічного підприємства»

керівник роботи Мирошніченко Г.Б., к.е.н., доц.

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

затверджені наказом по університету від „01” листопада 2018 р. № 749

2. Строк подання студентом роботи 21 травня 2021 р.

3. Вихідні дані до роботи звітні дані ПРАТ «АКХЗ», офіційна статистична звітність, інформація періодичних джерел, наукові праці провідних вчених у галузі менеджмент

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретичні основи підвищення ефективності діяльності коксохімічного підприємства. 2. Аналіз системи управління ефективністю діяльності коксохімічного підприємства 3. Пропозиції удосконалення управління ефективністю діяльності коксохімічного підприємства на прикладі ПРАТ «АКХЗ»

5. Перелік графічного матеріалу (з точною вказівкою обов'язкових креслень)
Демонстраційний матеріал

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Мирошніченко Г. Б., доцент кафедри УФЕБ	30.10.2018	06.11.2018
Розділ 1. Теоретичні основи підвищення діяльності коксохімічного підприємства	Мирошніченко Г. Б., доцент кафедри УФЕБ	01.03.2018	03.05.2018
Розділ 2. Аналіз системи управління ефективністю діяльності коксохімічного підприємства	Мирошніченко Г. Б., доцент кафедри УФЕБ	04.05.2018	03.09.2018
Розділ 3. Пропозиції удосконалення управління ефективністю діяльності підприємства на прикладі ПРАТ «АКХЗ»	Мирошніченко Г. Б., доцент кафедри УФЕБ	04.09.2018	29.10.2018
Висновки	Мирошніченко Г. Б., доцент кафедри УФЕБ	07.11.2018	21.11.2018
Нормо-контроль	Мирошніченко Г.Б., доц. кафедри УФЕБ	20.05.2021	21.05.2021

7. Дата видачі завдання 01.11.2018 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Теоретичні основи розвитку коксохімічного підприємства	01.03.2018 - 03.05.2018	
2.	Аналіз динаміки економічної діяльності підприємства	04.05.2018 - 03.09.2018	
3.	Оцінка доцільності внесення змін в економічну діяльність ПРАТ «АКХЗ»	04.09.2018 - 29.10.2018	
4.	Висновки за роботою, вступ	30.10.2018 – 21.11.2018	
5.	Оформлення роботи	20.05.2021- 21.05.2021	

Студент

(підпис)

Керівник роботи

(підпис)

Ганич Н.Е.

(прізвище та ініціали)

Мирошніченко Г.Б.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Ганич Н.Е. Удосконалення підвищення ефективності коксохімічного підприємства / Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» (спеціалізація «Бізнес-адміністрування»). – ДВНЗ ДонНТУ, Покровськ, 2021.

В роботі визначено сутність та складові підвищення ефективності коксохімічного підприємства, проаналізовано теоретичні основи оцінки ефективності діяльності коксохімічного підприємства, визначено шляхи розвитку коксохімічного підприємства, з'ясовано роль енергозбереження у розвитку підприємства, розроблено рекомендації щодо кадрової та маркетингової політики ПРАТ «АКХЗ», що сприятиме ефективності діяльності.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ЕФЕКТИВНІСТЬ, КОКСОХІМІЧНА ПРОДУКЦІЯ, УПРАВЛІННЯ, КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ, КАДРОВА ПОЛІТИКА.

ANNOTATION

Hanych N.E. Improving the efficiency of the coke plant / Graduation thesis for the degree of "Master" in specialty 073 "Management" (specialization "Business administration"). - State Higher Education Establishment "Donetsk National Technical University", Pokrovsk, 2021.

The essence and components of increase of efficiency of the coke enterprise are defined in the work, theoretical bases of an estimation of efficiency of activity of the coke enterprise are analyzed, ways of development of the coke enterprise are defined, the role of energy saving in enterprise development is clarified. activities.

KEY WORDS: EFFICIENCY, COKE PRODUCTS, MANAGEMENT, COMPETITIVE STRATEGY, PERSONNEL POLICY.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ КОКСОХІМІЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Стратегічні напрямки розвитку ефективності діяльності коксохімічних підприємств.....	8
1.2. Теоретичні основи оцінки ефективності функціонування коксохімічних підприємств.....	16
1.3. Управління інноваційним розвитком коксохімічного підприємства.....	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ КОКСОХІМІЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	23
2.1. Оцінка характеристики діяльності підприємства ПРАТ «АКХЗ»	23
2.2. Аналіз кадрової політики ПРАТ «АКХЗ».....	30
2.3. Оцінка економічної ефективності діяльності ПРАТ «АКХЗ».....	37
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ КОКСОХІМІЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «АКХЗ».....	48
3.1. Напрямки удосконалення маркетингової діяльності, як засіб підвищення ефективності діяльності підприємства.....	48
3.2. Напрямки удосконалення кадрової політики щодо підвищення ефективності діяльності підприємства.....	60
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72
ДОДАТКИ	76

ВСТУП

Як світова економіка і економіка будь-якої держави, економіка України має безліч проблем, які заважають подальшому розвитку та підвищенню ефективності діяльності підприємств коксохімічної галузі.

На сьогодні в сучасній науці приділяється більша увага на сировинної спрямованості промислових підприємств, яка з одного боку пригнічує розвиток всіх інших галузей народного господарства, а з іншого, дуже мало дає користі здебільшого в економіці України від масового продажу ресурсів за кордон.

Сьогодні існує досить сильна монополізація, що сприяє необґрунтованому зростанню цін в усіх сферах економіки, диктату умов надання послуг та постачання товарів і, звичайно ж, інфляції.

Вкрай надмірна централізація економіки, при якій гроші заробляють одні, а розподіляють і користуються ними інші, що, зрозуміло, не сприяє зацікавленості в її розвитку в регіонах, особливо промислових.

В сучасних умовах, для стабільного економічного розвитку будь-якого підприємства необхідне потужне управління. Зважаючи на сучасні проблеми України та проведення реформації в багатьох галузях і напрямках діяльності, акцент робиться на сильні сторони в економіці країни. Однією з потужних сторін було і залишається коксохімічне виробництво.

В данній роботі досліджено управління та напрямки вдосконалення діяльності коксохімічного підприємства, Об'єктом досліджень є ПрАТ «Авдіївський коксохімічний завод» (далі – ПРАТ «АКХЗ»), який займається випуском 30 видів хімічної та коксової продукції.

Наявність надлишкових для українського ринку потужностей при слабкому попиті на українську продукцію з боку експортного ринку, брак коксівного вугілля, відсутність дешевої транспортної інфраструктури – головні камені спотикання вітчизняної коксохімії. Саме це спонукає на додаткове наукове дослідження обраної теми.

Мета кваліфікаційної роботи – дослідження та визначення напрямків

вдосконалення підвищення ефективності діяльності коксохімічного підприємства.

Об'єктом досліджень є управлінська діяльність, щодо підвищення ефективності коксохімічного підприємства.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів системи управління ефективністю діяльності підприємства, на прикладі ПРАТ «Авдіївський коксохімічний завод.

Перш ніж докладно зупинитися на меті і виявити можливі шляхи вирішення виявлених проблем, охарактеризуємо загальний стан економіки України визначимо головні її проблеми.

Для реалізації мети дослідження було поставлено ряд завдань, а саме:

- дослідити стратегічні напрямки розвитку діяльності коксохімічних підприємств для визначення сутності управління на сучасному етапі розвитку економіки;
- визначити оцінку ефективності діяльності коксохімічних підприємств;
- обґрунтувати необхідність впровадження інноваційного розвитку коксохімічного виробництва;
- проаналізувати діяльність коксохімічного підприємства на прикладі ПРАТ «Авдіївський коксохімічний завод», його кадрову та маркетингову політику;
- розробити рекомендації щодо кадрової та маркетингової політики коксохімічного підприємства.

Методи дослідження.

Для вирішення поставлених завдань застосовано загальнонаукові і спеціальні методи наукового дослідження: конкретизація та абстрагування – для консенсусного визначення економічної ефективності коксохімічного підприємства, групування – при систематизації підходів до методів оцінки ефективності управління; економіко-статистичні – для розгляду динаміки техніко-економічних показників; графічні – для відображення тенденцій і

закономірностей реалізації принципів грошово-кредитної політики; наукова абстракція – при виявленні заходів, щодо напрямів концептуального удосконалення ефективності управління підприємством; економіко-математичне прогнозування – при визначенні факторної моделі маркетингової діяльності.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці науково-обґрунтованих та методично-завершених рекомендацій щодо удосконалення ефективності діяльності коксохімічного підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ КОКСОХІМІЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Стратегічні напрями розвитку ефективності діяльності коксохімічних підприємств

Питання удосконалення розвитку та управління економіки як економіки України в цілому, так і промисловій галузі, зокрема, знайшли своє відображення в працях вчених: Ф.А. Важинського, В.В. Вітлицького, Г.Г. Галанця, О.Ю. Гусевої, В.І. Дробота, І.Г. Кириленка, А.В. Крисального, Ю.І. Кухарчука, А.С. Лисецького А.В. Мазуренка, Д.В. Маламуда, А.А. Садекова, М.І. Толкача, Л.В. Фролової, М.С. Хомяка та інших.

Надамо перелік основних проблем, що заважають розвитку нашої економіки і зростання добробуту наших громадян.

Огляд наукових публікацій з питань визначення поняття «стратегія» дозволяє дійти висновку, що немає єдиного підходу до тлумачення її сутності. Тобто на даний час в економічній літературі розглядається питання відносно двох підходів до визначення стратегії, а саме: «стратегії як процесу» та «стратегії як результату» (кінцевого орієнтира). У першому випадку науковці [1, 3, 5, 8].

Визначення «стратегії як результату» ґрунтується на певному ототожненні мети та стратегії і пов'язане зі встановленням конкретних орієнтирів для здійснення стратегічної діяльності, що забезпечують зростання і високу конкурентоспроможність організації [1, 2, 4, 6, 10].

Беручи за основу результати багатьох досліджень, під стратегією торговельного підприємства будемо розуміти процес формування генерального перспективного напрямку розвитку підприємства на основі визначення якісно нових цілей, узгодження внутрішніх можливостей підприємства з умовами зовнішнього середовища, розробки комплексу заходів, які забезпечують їх досягнення на тривалу перспективу [5, с. 52].

Термін «стабілізація» взагалі (від лат., стійкий) в економічних словниках трактують як зміцнення, укріплення, приведення чого-небудь у стійкий стан, стан стійкості, постійності; надання стійкої рівноваги системи під час руху; забезпечення сталості, незмінності будь-яких систем, величин, характеристик; збереження незмінності властивостей будь-якої системи за допомогою стабілізаційних факторів [10, с. 688].

Що стосується поняття «розвиток», то його визначають у декількох основних ракурсах: як процес, як сукупність змін та як результат. Так, Є.М. Коротков розглядає розвиток як сукупність змін, які ведуть до появи нової якості і зміцнення життєвості системи, її здатність чинити опір руйнівним силам зовнішнього середовища [9, с. 15].

Куклінова Т.В. визначає розвиток як процес, що розгортається в часі, з переходом з одного стану в інший, який характеризується наявністю якісних перетворень у цілому або появою якісно нових елементів та властивостей, які визначають побудову й функціонування системи [9, с. 21]. Або ж під розвитком на рівні підприємства розуміється процес та результат цілеспрямованої управлінської діяльності, орієнтованої на довгостроковий період в економічному середовищі, що змінюється [7, с. 34].

Наведемо основні недоліки нашої економіки:

- пільгове ставлення в порівнянні з реальним виробництвом до кредитно-банківської сфери в частині контролю та податків;
- слабкий розвиток і захищеність розрахунково-грошової системи, особливо в бюджетній сфері і сфері обслуговування фізичних осіб, і на міжнародній арені (краще створювати паливно-сировинні запаси, ніж запаси тримати в чужих папірцях);
- поступовий відхід держави від необхідних контрольних функцій в економіці (якість продукції, єдині правила для всіх, антимонопольна діяльність);
- нестабільне законодавство в області економіки і суміжних з нею сферах;

Нижче показано результати визначення рівнів ефективності економічної діяльності (РЕЕД) коксохімічних підприємств за видами бізнес-процесів (табл. 1.1).

Використання стратегії обмеженого зростання обумовлено уповільненням темпів зростання основних показників діяльності підприємства, а саме товарообороту та прибутковості у порівнянні з першим варіантом розвитку, а також появою загроз з боку конкурентів. Тому дана стратегія спрямована на зміцнення позицій на вже наявному сегменті ринку (стратегії підтримки), освоєння нових ринків шляхом диверсифікації економічної діяльності (стратегії диверсифікованого зростання), або ж інтеграцію з конкурентами для послаблення загроз з їх боку (стратегії інтегрованого зростання) [2, с.103; 5, с.129].

Головною метою стратегії стабілізації (збереження позицій) має бути забезпечення стійкого функціонування підприємства. Ключовими передумовами даної стратегії є: підвищення цін з одночасним збереженням ринків збуту; зниження витрат обігу; збільшення обсягу продажів; додаткове залучення позикового капіталу; підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу [2, с. 104; 5, с. 130].

Основне завдання – знаходити такі можливості на ринку, які найкраще підходять для окремого бізнесу. На їх основі треба реалізовувати проекти та створювати ІТ-сервіси, які здатні ефективно підтримувати розвиток промислових підприємств, в тому числі й коксохімічних. Цифрові технології є одним з ключових елементів трансформації бізнесу.

Стратегії скорочення діяльності підприємства передують такі обставини: постійне зниження обсягів реалізації та виручки; надмірне зростання витрат; зменшення надходжень; збільшення фінансового ризику [2, с. 105; 5, с. 132].

Негативними факторами для функціонування і стабільної діяльності для коксохімічного підприємства, як і для будь-якої юридичної особи в Україні є:

Таблиця 1.1 – Результати визначення рівнів ефективності економічної діяльності (РЕЕД) коксохімічних підприємств за видами бізнес-процесів.

Маркетингові бізнес-процеси	Фінансові бізнес- процеси	Техніко-технологічні бізнес-процеси	Організаційно- управлінські бізнес- процеси	За всіма видами бізнес-процесів	Рівень ефективності економічної діяльності
$РЕЕД_M=1,00$	$РЕЕД_Ф=1,00$	$РЕЕД_{ТТ}=1,00$	$РЕЕД_{ОУ}=1,00$	$РЕЕД=1,00$	Абсолютний
$0,836 < РЕЕД_M < 1,00$	$0,560 < РЕЕД_Ф \leq 0,674$	$0,570 < РЕЕД_{ТТ} \leq 0,689$	$0,554 < РЕЕД_{ОУ} \leq 0,664$	$0,801 < РЕЕД < 1,00$	Достатній
$0,71 < РЕЕД_M \leq 0,836$	$0,674 < РЕЕД_Ф \leq 0,787$	$0,689 < РЕЕД_{ТТ} \leq 0,807$	$0,664 < РЕЕД_{ОУ} \leq 0,774$	$0,684 < РЕЕД \leq 0,801$	Припустимий
$0,584 < РЕЕД_M \leq 0,71$	$0,560 < РЕЕД_Ф \leq 0,674$	$0,570 < РЕЕД_{ТТ} \leq 0,689$	$0,554 < РЕЕД_{ОУ} \leq 0,664$	$0,567 < РЕЕД \leq 0,684$	Гранично припустимий
$0,00 < РЕЕД_M \leq 0,584$	$0,00 < РЕЕД_Ф \leq 0,560$	$0,00 < РЕЕД_{ТТ} \leq 0,570$	$0,00 < РЕЕД_{ОУ} \leq 0,554$	$0,00 < РЕЕД \leq 0,567$	Критичний

- сильна корупція,
- казнокрадство та інші системні правопорушення в області економіки;
- змішування державної та комерційної економіки (через призму одного зі шляхів до розвитку корупції);
- погана зацікавленість підприємців використовувати працю молодих фахівців та людей у віці, особливо після 50 років.
- вимивання коштів з реального виробництва в банківську, що не створює нічого (ні продукту, ні реальних послуг, робіт).

Стратегічні напрями стабілізації та розвитку економічної діяльності коксохімічних підприємств доцільно також деталізувати в межах базових конкурентних стратегій, які визначають засоби конкурентної боротьби підприємства на цільових ринках [1, 3, 4, 5, 6, 8, 10].

Найбільш прийнятними класифікаціями базових конкурентних стратегій, які б враховували специфіку розглянутих корпоративних стратегій, доцільно вважати класифікацію Р. Майлза і Ч. Сноу («стратегія пошукувача», «стратегія оборонця», «стратегія аналітика», «стратегія реагування») [8, с. 254], та класифікацію Ф. Котлера («стратегія ринкового лідера», «стратегія фірми-челенджера», «стратегія фірми-послідовника», «стратегія фірм-нішерів») [8, с. 256], які характеризують конкурентну позицію підприємства. Практичний інтерес для цілей даного дослідження має також класифікація базових стратегій, запропонована Д. Хубеєм, Д. Лінчем та Д. Джоббером («стратегія агресорів», «стратегія найкращих позицій», «стратегія середніх фірм», «стратегія високої цінності», «стратегія оборонців») [4, с.128; 8, с.216], яка визначає стратегічний профіль підприємства.

А на цьому шляху однаково важливі, як розуміння і готовність бізнесу змінюватися, так і здатність ефективно реалізовувати нестандартні проекти. Створення «Метінвест Діджитал» – це не просто виділення функції ІТ в окремому юрособу.

Перед кожним суб'єктом господарювання постає завдання сформулювати

таку культуру взаємодії і робоче середовище на виробництві, яка буде надихати і мотивувати співробітників на створення і впровадження кращих рішень для підприємства, економіки країни, а в перспективі – і для зовнішнього ринку.

З кожним роком саме розвиток вугільнооброної діяльності стає все більш необхідним аспектом функціонування певних підприємств. Ось чому вони повинні приділяти більше уваги до створення потужного фундаменту для функціонування підприємства, умови забезпечення підтримки динамічного розвитку торговельного підприємства потребує, по-перше, ефективних інновацій, які забезпечать якісні зміни внутрішніх процесів.

Інновації можуть виступати як засіб для підвищення ефективності застосовування внутрішніх резервів, засіб підвищення прибутку коксохімічного підприємства.

Актуальність полягає в тому, що сучасні тенденції визначають рівень організації та розвитку торговельного підприємства, від якого залежить якість торговельного обслуговування, темпи зростання та прискорення товарообігу, прибутковість торговельних підприємств в цілому. Багато теоретичних аспектів сутності коксохімічної діяльності, розробки та реалізації стратегії розвитку виробничо-економічних систем, різні аспекти формування стратегії розвитку підприємств відображають у власних працях зарубіжні вчені: Мескон А., Мінцберг Г., Ан-софф І., Томпсон А.А., Стрікланд Дж., Карлофф Б., та вітчизняні автори: Мазаракі А.А. [1], Садеков А.А., Оборська С.В., Лігоненко Л.О. [2], Ушакова Н.М., Міщенко В.Я., Шершньова З.Є.

Чайкова О.І. [3] у власній дисертації зазначає, що вирішальне стратегічне завдання підвищення конкурентоспроможності підприємств України потребує здійснення адекватних змін у системі управління ними, а також висвітлює власні розробки, які досліджують особливості формування стратегії розвитку коксохімічної діяльності. Новий науково-методичний підхід до обґрунтування напряму інноваційного розвитку та інноваційної стратегії за моделлю поведінки коксохімічних підприємства на ринку застосовує Бакунов О.О. [4]. Для цього він застосовує класифікацію інновацій, яку він доповняє та систематизує. Власну

методику і технологію проведення економічної оцінки ефективності діяльності підприємств пропонують Садеков А.А. і Братусь Г.А. [5]. Завдяки цій методиці вони виявляють які коксохімічні підприємства найбільш ефективно ведуть свою діяльність. Теоретичні, методологічні та практичні питання розвитку, як інструмент сучасного напрямку менеджменту коксохімічних підприємств в Україні розглядають Оборська С.В. і Шершньова З.Є. [6], що використовують інноваційні технології продажу призводить до необхідності дослідження інноваційного розвитку коксохімічного підприємства.

Визначаються певні негативні прояви:

- 1) наявність позаринкових переваг над конкурентами за короткий термін;
- 2) монополізація ринку без впровадження інновацій та пошуку більш ефективних рішень у сфері техніки, технології, маркетингу, управління тощо;
- 3) реалізація та відчуження підприємства, з попереднім капіталовкладенням в нього;
- 4) створення скрутної фінансової ситуації, з метою уникнення податків.

У кризові часи конкуренція загострюється найвищими темпами. На фоні цього будь-які питання вирішуються безпосередньо керівництвом. Так, наприклад, ступінь ослаблення економіки залежить від масштабності.

Можна виділити основні етапи стратегії розвитку діяльності коксохімічного підприємства, а саме:

- а) аналіз і прогнозування чинників зовнішнього і внутрішнього середовища;
- б) формування місії, цілей і критеріїв розвитку торгової діяльності;
- в) розробка планів (програми) розвитку цієї діяльності;
- г) здійснення заходів щодо розвитку торгової діяльності.

Головна мета діяльності коксохімічного підприємства – максимізації прибутку від продажу продукції. Приведені напрями та етапи стратегії розвитку дозволяють у процесі управління коксохімічного підприємства.

Для подальшого покращення коксохімічної діяльності підприємств слід більш детально приділити увагу наступним напрямкам:

- системи факторів, які впливають на торговельну діяльність підприємств;

- технології оцінювання попиту на продукцію;
- формування стратегії розвитку;
- методи досягнення стратегічних цілей підприємства.

Крім того, треба вирішити наступні задачі:

- необґрунтоване використання бюджетних коштів комерційними банками та підприємцями;

- обмежена і слабка загальна і професійна підготовка фахівців, як робочих професій, так і фахівців з вищою освітою, необхідний глобальний перегляд системи загальної і спеціальної освіти;

- відсутність реальної підтримки держави своїх громадян у вирішенні їхніх постійних проблем, погане надання державних послуг, слабкі законодавчий і фізичний захист громадян;

- вельми поганий самоконтроль держави над діяльністю (бездіяльністю) своїх чиновників, навіть в частині виконання ними своїх прямих обов'язків (керівники різного рівня, суди, прокурорський, санітарний, технічний нагляд, поліція і т.д.);

- нав'язування урядом і законодавцями своїм громадянам незрозумілих (як правило, не обдуманих) і не обов'язкових проблем, наприклад, як зміна часу, платежі за майбутній капітальний ремонт в ЖКГ та інші.

- слабка діяльність держави в поліпшенні здоров'я своїх громадян (страхова медицина, дитячий спорт в школах і секціях, проведення постійних масових змагань за основними видами спорту в робочих колективах тощо.)

1.2 Теоритичні основи оцінки ефективності функціонування коксохімічних підприємств

Розвиток ринкової економіки в Україні обумовлює високі вимоги до оцінки ефективності функціонування економічних систем різних рівнів.

Найбільша увага приділяється торгівлі, як самостійна ланка національної економіки, яка безпосередньо створює економічні блага. Трансформаційні процеси, які відбуваються в українській економіці, докорінно змінили економічне середовище функціонування коксохімічних підприємств, що, своєю чергою, привело до залежності ефективності їхньої фінансово-господарської діяльності від багатьох, раніше не досліджуваних факторів. З метою створення належного іміджу та забезпечення успіху на ринку потрібна достовірна оцінка ефективності функціонування торгівлі коксохімічних підприємств, як систем, яка б відповідала сучасним вимогам розвитку ринкової економіки.

В ринкових умовах ефективна діяльність коксохімічних підприємств повинна оцінюватись з позиції досягнення найбільших фінансових результатів за умов повного використання трудових, матеріальних та фінансових ресурсів. У зв'язку з цим виникає необхідність в обґрунтуванні та удосконаленні організаційно-економічного механізму комплексної оцінки ефективності функціонування коксохімічних підприємств, у розробці сучасних методів та методик такої оцінки з врахуванням комплексного та системного підходів, що дозволить приймати обґрунтовані рішення щодо створення сприятливих умов для покращення економічних результатів їх діяльності.

Джерела досліджень економічної оцінки ефективності знаходимо у працях класиків економічної науки: К. Маркса, А. Сміта, М.І. Туган-Барановського. Вагомий внесок у розробку теоретичних і практичних проблем забезпечення ефективності функціонування коксохімічних підприємств зробили В.В. Апопій, І.О. Бланк, Є.І. Бойко, О.Д. Вовчак, Я.А. Гончарук, В.І. Гринчуцький, В.С. Загорський, В.І. Іваницький, А.В. Калина, І.І. Каракоз, Л.О. Лігоненко, А.А. Мазаракі, В.С. Марцин, Б.М. Мізюк, Г.М. Мельничук,

Водночас не всі аспекти цієї складної та багатогранної проблеми з'ясовані та досліджені. Залишаються дискусійними і до кінця не вивченими питання про критерії і показники ефективності як національної економіки, так і окремих її ланок; про сфери, до яких застосовується поняття ефективності загалом і економічної зокрема; про оцінку витрат і результатів в національній економіці і

окремих видів економічної діяльності. Подальшого вивчення потребують питання оцінки ефективності функціонування коксохімічних підприємств з врахуванням комплексного і системного підходів, структуризація чинників формування ефективності, узагальнення критеріїв оцінювання ефективності торговельних підприємств як комерційних систем. Суттєвого доопрацювання вимагає і організаційно-економічний механізм комплексної оцінки ефективності функціонування підприємств, який сьогодні не забезпечує прийняття обґрунтованих рішень.

Об'єктивна необхідність удосконалення механізму оцінювання ефективності функціонування коксохімічних підприємств, наукового обґрунтування критеріїв, показників і методик оцінки ефективності їх діяльності в ринковому середовищі визначають актуальність обраної теми дипломної роботи, її практичну значущість, мету, конкретні завдання та напрями дослідження.

Коксохімічна промисловість, як і чорна металургія в цілому, з екологічного погляду, одна з найбільш складних галузей. Це обумовлено історією таких специфічних виробництв, принципові технологічні вирішення яких були розроблені в період, коли питання охорони природи не були пріоритетними. Перетворення коксохімічної промисловості в маловідходне виробництво і різке поліпшення екологічної ситуації в коксохімії – вирішальні умови її існування. Дослідження еколого-економічної ситуації в даних галузях не може бути адекватними без вивчення ситуації у вугільній галузі України, яке можна охарактеризувати, як досить складне.

Зокрема, стадія збагачення вугілля раніше реалізовувалася безпосередньо на коксохімічному підприємстві з утворенням твердих відходів в обсязі 35 - 40% від маси вугілля. Створення вуглезбагачувальних фабрик і їх експлуатація пов'язані з великим споживанням матеріальних і енергетичних ресурсів, відчуженням значних територій під склади, хвостосховища і відстійні ставки, що безпосередньо пов'язано з великими економічними витратами.

Іншими напрямками вирішення еколого-економічних проблем може бути

впровадження у виробництво безвідходних технологій, додатковий монтаж очисних споруд, збільшення штрафів за забруднення навколишнього середовища.

Виробництво коксу займає проміжне місце в технологічному ланцюжку «Вугілля-кокс-метал». Близько 85-90% виробленого в Україні коксу використовується в виробництві чавуну, тому саме завантаження доменних потужностей визначає попит на кокс.

З цієї причини вітчизняні фінансово-промислові та холдингові групи, до складу яких входять металургійні підприємства, прагнуть отримати контроль над підприємствами коксохімічної промисловості. У тому випадку, коли ця мета досягається, суперечність між коксохіміками і металургійними підприємствами знімаються, а прибутковість коксохімічних підприємств встановлюється в залежності від того, яке місце їм відводиться в стратегії розвитку групи.

Світовий ринок коксу в останні кілька років зберігав напружений стан у зв'язку з повільним приростом обсягів виробництва і збереженням дефіциту коксівного вугілля.

Слід відзначити, що ринок коксохімічної промисловості в Україні характеризується досить високою концентрацією, при цьому спостерігається значна нерівномірність в рівні забезпеченості власним коксом і коксівним вугіллям. НРА «Рюрик» відзначає найбільш сильні позиції цих параметрів у Метінвесту і Донецьксталі.

З огляду на поточний стан основних засобів українських коксохіміків, в середньостроковій перспективі очікується зростання потреби у здійсненні значних капітальних інвестицій для відновлення виробничих потужностей. Швидше за все, модернізація підприємств буде здійснена шляхом власних коштів груп компаній, так і за рахунок зовнішніх позик, швидше за внутрішні.

Таким чином ефективність є важливою характеристикою діяльності підприємства, від якої залежить його подальший розвиток.

1.3 Управління інноваційним розвитком коксохімічного підприємства.

Дослідженням управління інноваційною діяльністю промислових організацій займалися С.М.Ілляшенко, П.П. Микитюк, І.Т. Балабанов, М.П. Денисенко, О.І.Волков, Л.І.Федулова, В.О.Василенко, І.А.Павленко, В.І. Ландик, Ф.Янсен, Г.Менш та ін. Проблема управління інноваційною діяльністю коксохімічного підприємства залишається недослідженим. Необхідно відзначити, що інноваційний розвиток торговельного підприємства повинний бути обов'язково керованим, що забезпечить його ефективність в довгостроковому періоді.

Все більшою популярністю користується модель альтернативного менеджменту, яка ґрунтована на засаді використання формул Е.Демінга 98/2. Це означає, що проблеми організації виробництва, дефекти продукції (послуг) на 98% залежать не від виконавців, а від управлінської системи – сукупності процедур, розпоряджень, інструкцій, повноважень, внутрішньої корпоративної культури [1, с. 29]. У цілому процес управління – це процес виробітки й здійснення керуючого впливу суб'єкта управління на об'єкт управління. Вирібок керуючого впливу включає збір, передачу й обробку необхідної інформації та прийняття рішень, що обов'язково включає визначення керуючого впливу [2, с. 176]. Балабанов І.Т. розглядає інноваційний менеджмент як систему управління інноваціями, інноваційним процесом і відносинами, що виникають у процесі руху інновацій [2, с. 175]. Микитюк П.П. дає таке визначення інноваційному менеджменту – сукупність економічних, мотиваційних, організаційних і правових засобів, методів і форм управління інноваційною діяльністю конкретного об'єкта управління з метою одержання оптимальним шляхом економічних результатів цієї діяльності [3, с.13]. Тобто інноваційний менеджмент себе включає управління інноваційною діяльністю. Інноваційний менеджмент охоплює всі стратегічні та оперативні завдання управління, планування, організації і контролю інноваційних процесів на підприємстві. В

широкому сенсі він повинен розумітися як менеджмент, орієнтований на зміни [4]. Якщо в загальному вигляді процес управління трактувати як «методи впливу суб'єкта управління на об'єкт управління за допомогою прямих і зворотних зв'язків в умовах впливу дестабілізаційних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища з метою запланованого результату», а «менеджмент – як науку про найбільш раціональну організацію й управління трудовим колективом з метою одержання запланованого ефекту», то можна дати визначення поняттю «інноваційний менеджмент» як сукупність визначених організаційно-економічних методів [5, с.8].

Існує досить багато підходів до управління інноваційною діяльністю. Так, Р.А.Фатхутдінов виділяє такі підходи: системний; підхід на основі бенчмаркінгу; функціональний; маркетинговий; нормативний; комплексний; інтеграційний; динамічний; процесний; оптимізаційний; директивний; поведінковий; ситуаційний; логічний; глобальний; віртуальний; стандартизаційний; ексклюзивний; структурний і діловий [6, с.154-219]. Гриньов А.В. пропонує використання декількох концептуальних підходів щодо інноваційного розвитку підприємства [7, с.9].

Узагальнено особливості інноваційного розвитку торговельного підприємства можна представити за такими групами:

1. Висока динамічність впровадження та отримання результату від інновацій.
2. Характерні неглибокі інновації (поліпшувальний та мікро інновації).
3. Зовнішня орієнтація на розробку нововведень.
4. Внутрішнє та кредитне фінансування інновацій.
5. Імітація наявних інновацій.
6. Локальний характер новизни (новизна для окремого підприємства).
7. Орієнтація на торгово-технологічні бізнес-процеси.

Гасло, під яким заявлена діяльність ПРАТ «АКХЗ» спонукає на позитивні враження: «Разом із «Метінвест» легко розвиватися і здобувати нові навички. У нас є освітні програми для фахівців всіх категорій. Менеджерів ми навчаємо

найкращих практик управління у власному Корпоративному університеті. Залучаємо і тренерів з всесвітньо відомих компаній EY і INSEAD. Співробітники можуть постійно підвищувати свою кваліфікацію завдяки програмам професійного навчання. Щороку на наших підприємствах проходять практику випускники технічних вищих і середніх спеціальних навчальних закладів. Кращих молодих фахівців ми запрошуємо на роботу. Ми зацікавлені в кар'єрному просуванні наших співробітників. Для фахівців до 35 років діє програма «Молоді лідери». Вона дає можливість отримати нові знання, запропонувати проекти за рішенням виробничих завдань, представити свої досягнення топ-менеджменту компанії та отримати можливість професійного росту.»

За традицією, на початку року інвестори будують плани на майбутнє. При цьому враховується як потенціал окремих фінансових інструментів, так і впливає на їх прибутковість економічна ситуація.

Це залежить від цілого комплексу чинників, які інвестор повинен регулярно відстежувати. У кваліфікаційній роботі магістра не ставиться завдання вгадати перспективи окремих паперів і активів, нехай навіть великих і визначають ринкові тренди. Мета – виявити основні події та процеси, які будуть впливати на динаміку подальшу діяльність коксохімічного підприємства.

Традиційні знакові події для інвесторів – вибори та пов'язане з ними перепризначення уряду. Однак не варто очікувати сильного сплеску волатильності, оскільки результат виборів передбачуваний і вже закладений в очікуваннях інвесторів. Єдиним наслідком може виявитися зростання інфляції через передвиборчих виплат бюджетникам.

Ті компанії, які інвестували в турбулентний період, зараз «пожинають плоди» таких інвестиційних рішень. У минулі роки був турбулентний період в геополітичному сенсі. Це вплинуло на економіку, і ті компанії, які інвестували в ті роки, зараз пожинають добрі плоди цих рішень. Якщо ми подивимося на статистику, то побачимо ряд великих угод, і те, що інвестклімат поліпшується.

У такий очікувано спокійній ситуації є зворотна сторона. За відсутності

вираженої позитивної динаміки, інвестори, як приватні, так і інституційні, втрачають апетит до ризику і провокують розпродажі на фондовому ринку. Але при будь-якому зростанні, який перевищує прогнози, явно недооцінений російський ринок знову пожвавиться. Важливо вчасно побачити можливості.

На сучасному етапі розвитку коксохімічної галузі потрібні першочергові рішення щодо подолання економічної невизначеності, стимулювання внутрішнього попиту і боротьбі з корупцією (має на увазі не разові акції, а постійну системну роботу). Причому в розвиток програмних цілей також варто було б опрацювати заходи щодо демонополізації економіки, зокрема, передбачивши можливість скасування держкорпорацій, вже виконали свою місію, при зниженні також загального домінування їх «кишенькових» фірм у сфері держзакупівель, що перешкоджає закріпленню середнього і малого бізнесу, здатного породити нові ідеї на ринку.

Стимулювання внутрішнього попиту також було б важливо здійснити не за допомогою грошової накачування, а через розвиток кредитування, зокрема, за сприяння інвестбанків. Одночасно для активізації реального сектора було б резонно модифікувати механізм таргетування інфляції, перенісши акцент зі споживчих цін на ціни виробників.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ КОКСОХІМІЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Оцінка характеристики діяльності підприємства ПРАТ «Авдіївський коксохімічний завод»

Для того, щоб перейти до аналізу економічної діяльності та системи управління виробництвом обраного для дослідження підприємства, необхідно представити об'єкт дослідження – ПРАТ «Авдіївський коксохімічний завод» (ПРАТ «АКХЗ»).

Місце знаходження товариства визначається місцем його державної реєстрації – місто Авдіївка Донецької області.

Товариство є юридичною особою і діє на основі Статуту та Установчого договору. Товариство має право в установленому законом порядку відкривати банківські рахунки на території України та за її межами.

«АКХЗ» входить до Групи Метінвест – міжнародну вертикально-інтегровану гірничо-металургійну групу компаній. Виробничі потужності підприємств Метінвесту дозволяють не тільки повністю задовольняти власні потреби в сировині напівфабрикатах, а й забезпечувати значну частину українських і європейських підприємств, а також металургію Азії.

На АКХЗ реалізується масштабна інвестиційна програма з технічного переоснащення підприємства з урахуванням міжнародних екологічних норм. На Авдіївському коксохімічному заводі працює понад 4 тисячі людей.

ПРАТ «АКХЗ» має власне майно, самостійний баланс і розрахунковий рахунок.

На заводі випускається 30 видів коксової та хімічної продукції, основний з яких є кокс доменний для металургії. У загальній структурі виробництва АКХЗ частка коксової продукції перевищує 90%.

ПРАТ «АКХЗ» також випускає широкий спектр коксохімічної продукції з

кам'яновугільної смоли та коксового газу, що виділяються під час коксування вугілля. Зокрема, це бензол сирий кам'яновугільний, кокс пековий електродний, пек кам'яновугільний електродний (розплавлений або твердий у вигляді гранул), кислота сірчана технічна, амонію сульфат, масла кам'яновугільні, феноляти, нафталінова фракція, сировину коксохімічне для виробництва високо структурний технічного вуглецю та ін. Коксохімічна продукція заводу використовується як готову продукцію, так і в якості сировини для інших галузей народного господарства.

ПРАТ «АКХЗ» – один з найбільших українських виробників і експортерів коксохімічної продукції.

У портфоліо нагород ПРАТ «АКХЗ» – понад 12 золотих, кілька срібних медалей і десятки спеціальних дипломів та сертифікатів. Бренди ПРАТ «АКХЗ» займали перші місця на міжнародній виставці «ПродЕкспо» (м.Москва), на міжнародному дегустаційному конкурсі «Ленекспо» (м.Москва), на спеціалізованій виставці United (м Канни). У 2011 р міжнародний спеціалізований журнал «Коксохім» визнав ПРАТ «АКХЗ» переможцем у номінації «Дистрибуторська компанія №1 коксохімічного ринку України». У тому ж році видання «Forbes» включило ПРАТ «АКХЗ» в рейтинг найбільш швидкозростаючих підприємств України.

Фундамент успіхів брендів ПРАТ «АКХЗ» заснований на виробничому обладнанні класу HI-TECH, відповідному найвищим міжнародним стандартам якості. Сучасні системи фільтрації, системи додаткової каскадної полірувальної фільтрації готової продукції дозволяють створювати продукцію високої якості. Вся продукція ПРАТ «АКХЗ» сертифікована і піддається строгому контролю відповідності якості.

До 2015 року продукція ПРАТ «АКХЗ» окрім України постачалася в 34 країни світу: країни Європи, Азії, північної Америки. Республіка Корея стала 35-ю країною у світі, в якій у 2020 році буде продаватися українська коксохімічна продукція. У цьому екзотичному для українських коксохімічних товарів регіоні планують продати протягом року 3400 найменувань коксохім товару.

Керує виробництвом – заступник Директора з виробництва. Головним обов'язком заступника директора з виробництва є керівництво основним виробництвом, тобто безпосереднім процесом перетворення предметів праці на готові вироби, здійснення послуг чи діяльності з обслуговування клієнтів.

Організаційна структура ПРАТ «АКХЗ» лінійно-функціональна. Проаналізуємо переваги та недоліки такої структури.

Переваги лінійно-функціональної структури:

- а) чітка система взаємних зв'язків функцій і підрозділів;
- б) чітка система єдиноначальності – один керівник зосереджує у своїх руках керівництво всією сукупністю процесів, що мають загальну мету;
- в) ясно виражена відповідальність;
- г) швидка реакція виконавчих підрозділів на прямі вказівки вищестоящих.

Недоліки лінійної структури:

- а) відсутність ланок, що займаються питаннями стратегічного планування; у роботі керівників практично всіх рівнів оперативні проблеми ("текучка") домінує над стратегічними;
- б) тенденція до тяганини та перекладання відповідальності при розв'язанні проблем, що вимагають участі декількох підрозділів;
- в) мала гнучкість і пристосовність до зміни ситуації;
- г) критерії ефективності і якості роботи підрозділів і організації в цілому різні;
- д) тенденція до формалізації оцінки ефективності і якості роботи підрозділів приводить звичайно до виникнення атмосфери страху і роз'єднаності.

У сучасних умовах недоліки структури переважають її гідності. Така структура погано сумісна з сучасною філософією якості.

Структура ПРАТ «АКХЗ» представлена наступним чином (рис. 2.1).

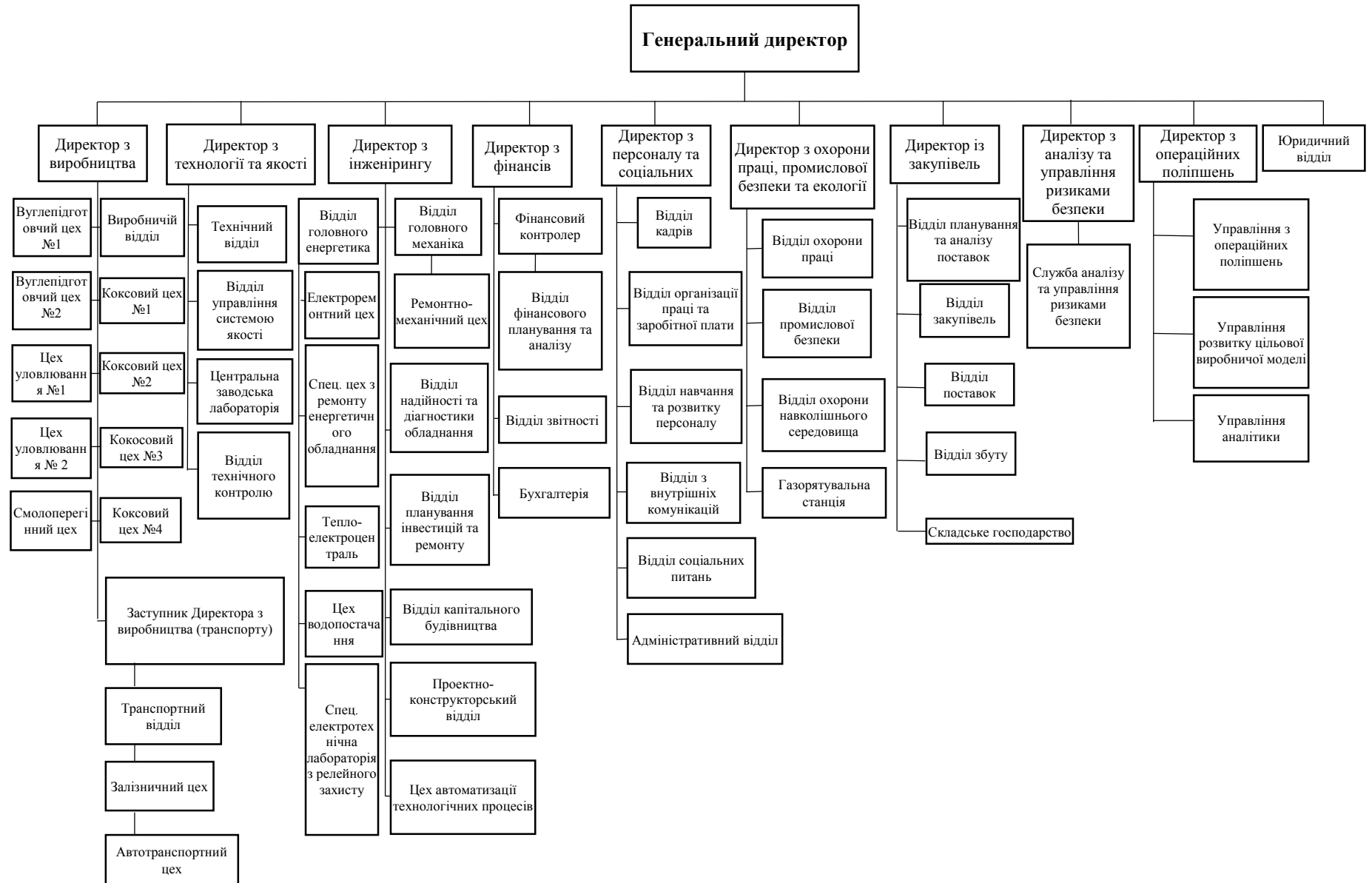


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ПРАТ «АКХЗ»

Вугільну шихту для коксування на АКХЗ виробляють два вуглепідготовчих цеху (УПЦ №1 і УПЦ №2).

До складу вуглепідготовчого цеху №1 входить вуглезбагачувальна фабрика проектною потужністю 6,4 млн. тонн, де рядове вугілля збагачується до необхідних для коксування параметрів.

Вперше в Україні на АКХЗ були споруджені закриті склади вугілля, що складаються з 32 і 36 силосів об'ємом по 2,5 тис. тонн кожен (крім силосів № 1, №2 УПЦ № 1 обсягом 2,2 тис. тонн). Застосування автоматичних дозаторів дозволило використовувати склади в якості дозувальних відділень для складання шихти. Для полегшення і прискорення розвантаження вугілля з вагонів у зимовий час працюють три гаражі розморожування. Випуск коксу на АКХЗ забезпечують 9 коксових батарей у складі чотирьох коксових цехів загальною проектною потужністю 6,87 млн. тонн коксу валового 6% вологості в рік.

Коксові цехи обладнані установками сухого (УСТК) і мокрого гасіння коксу (крім коксового цеху №4, де застосовується в роботі тільки УСТК). Гасіння коксу за допомогою інертного газу (сухий метод) є прогресивною екологічною технологією, і АКХЗ є першим і одним з двох коксохімічних підприємств України, на якому вона застосовується.

Шість цехів АКХЗ забезпечують виробництво хімічної продукції з кам'яновугільної смоли та коксового газу, які виділяються під час коксування вугільної шихти. Це два цехи уловлювання хімічних продуктів, два цеху сіркоочищення (очищення коксового газу від сірководню), а також смолоперегінний і пекококовий цехи.

Очищений коксовий газ (після вилучення з нього ряду хімічних речовин в хімічних цехах заводу) використовується для обігріву коксових батарей, на теплоелектроцентралі (ТЕЦ) для виробництва електроенергії, тепла та технологічної пари для виробничих потреб заводу, а також більш дрібними споживачами. Для виробництва пари та електроенергії на АКХЗ знаходить застосування також теплова енергія розжареного коксу, яка утилізується на установках сухого гасіння коксу (УСГК).

До складу допоміжних цехів АКХЗ входять структурні підрозділи з контролю якості сировини, продукції і процесів виробництва, ремонту та обслуговування коксохімічного та енергетичного обладнання, забезпечення енергоресурсами та транспортом.

З дня заснування Авдіївського коксохімічного заводу впроваджуються новітні, передові для свого часу технології, технічні досягнення, інтелектуальна складова.

На АКХЗ вперше були споруджені закриті склади вугілля. На дверезйомних машинах коксових батарей застосовані пристрої придушення викидів пилу. При реконструкції коксових батарей №№1,2,3 застосовані вдосконалена кладка і опалювальна система, що дозволило на 90% скоротити газування і збільшити терміни використання футерування.

Для збільшення обсягів виробництва продукції в пекококовому цеху планується будівництво установки грануляції електродного пеку. У коксовому цеху №1 буде проведена реконструкція гасильного блоку №2 на УСТК, що дозволить підвищити вироблення енергетичної пари і як наслідок збільшити виробництво електроенергії.

На ПРАТ «АКХЗ» з моменту його заснування не припиняється проведення науково-дослідних робіт як самостійно, так і спільно з провідними науковими та проектними організаціями, такими як УХІН, ГИПРОКОКС, УНВА «Укркокс», КОКСОХІМПРОЕКТ і ін. Працівники заводу залучені в раціоналізаторську і винахідницьку роботу. Запропоновані технічні рішення спрямовані на удосконалення технологічних процесів виробництва, поліпшення якості продукції, що випускається.

Для залучення міжнародних інвесторів та партнерів ПРАТ «АКХЗ» веде активний випуск Єврооблігацій.

За останні 10 років працівниками заводу подано понад 3 тис. Раціоналізаторських пропозицій і отримано 23 патенти на винаходи, 15 з яких вже використовуються у виробництві.

Основним інструментом реалізації Політики в області якості є система

управління якістю на основі міжнародного стандарту ISO 9001: 2008. Керівництво ПРАТ «АКХЗ» бере на себе відповідальність слідувати принципам менеджменту якості, стратегічним цілям і завданням справжньої політики та зобов'язується створити умови і виділяти необхідні ресурси для їх здійснення.

Саме це дозволяє залучати інвестиції.

У технологічному процесі виробництва застосовується кілька видів енергоносіїв – це коксовий газ, водяна пара високого, середнього та низького тиску та електроенергія. В якості основного енергоносія при виробництві продукції використовується коксовий газ. Заводська ТЕЦ, спалюючи в топках парових котлів коксовий газ, виробляє технологічну пару для потреб виробництва, а також електроенергію.

В цьому підрозділі розкритий взаємозв'язок енергозбереження з діяльністю підприємства. Метою даного підрозділу є визначити роль енергозбереження на підприємстві «АКХЗ», маючи власні виробничі потужності з вироблення електричної енергії та будучи постійним членом оптового ринку електричної енергії з 1996 року ПРАТ «АКХЗ» одне з перших промислових підприємств України, яке отримало Ліцензію на постачання електричної енергії споживачу.

Енергетична система є економічною системою з притаманними яскраво вираженими властивостями адаптивності, динамічності, координації, оптимальності та синергічності. Об'єктами енергозберігальних систем можуть бути промислові підприємства, цілісні комплекси, економіка країни тощо.

Крім того, коксовий газ використовується, як паливо для теплообмінних процесів в хімічних цехах заводу, для сушки вугільного флотоконцентрату на вуглезбагачувальній фабриці (Уоф), обігріву гаражів розморожування вугілля в зимовий час, підігріву води в водогрійних котлах ТЕЦ для забезпечення гарячим водопостачанням заводу і міста Авдіївки.

На ПРАТ «АКХЗ» приділяється велика увага питанню ефективного використання енергоресурсів.

Останнім часом на заводі великі роботи проводяться в цеху ТЕЦ, який призначений для забезпечення виробництва коксохімічної продукції тепловою

та електричною енергією. На ТЕЦ встановлено сім енергетичних котлів сумарною продуктивністю 515 тонн пари на годину. Паливом для котлів є очищений коксовий газ.

У коксових цехах встановлено 19 блоків сухого гасіння коксу. Кожен блок забезпечений котлом-утилізатором продуктивністю 25 тонн пари на годину. Пар з котлів ТЕЦ і УСТК №№1-3 з параметрами: тиск 39 кг/см², температурою 440 С, подається на турбогенератори, які виробляють за рік в середньому 320 млн. КВт/рік електроенергії.

Сумарна встановлена потужність турбогенераторів 90 МВт. Відпрацьованою парою (15 кг / см², 5 кг / см²) забезпечуються технологічні процеси коксохімічного виробництва. Частково відпрацьований пар конденсується в конденсаторах і повторно використовується для живлення котлів.

На ПРАТ «АКХЗ» в цей час виконується капітальний ремонт баштової градирні №2 теплоелектроцентралі (ТЕЦ). Капремонт дозволить поліпшити теплообмін в конденсаторах турбін, збільшити ефективність їх роботи і підвищити вироблення електроенергії. Реалізується також ряд інших проектів з енергозбереження.

Потужності ТЕЦ, що належать заводу, дозволяють забезпечувати Авдіївський коксохімічний завод власними технологічною парою, тепловою та електричною енергією. Крім того, заводська ТЕЦ виробляє тепло і гарячу воду для мешканців Авдіївки.

2.2 Аналіз кадрової політики ПРАТ «АКХЗ»

Як зазначалося вище, в цілому в компанії працює понад 1600 співробітників. Головне управління розташовано в м. Авдіївка нараховує 55 співробітників. Структура персоналу центрального апарату за посадами представлена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1– Структура персоналу центрального апарату ПРАТ «АКХЗ»
за посадами

№ п/п	Структурний підрозділ	Кіл-ть шт.од.
1	Керівники підприємства	11
2	Виробничий відділ	10
3	Транспортний відділ	4
4	Відділ головного механіка	12
5	Відділ головного енергетика	16
6	Проектно-конструкторський відділ	17
7	Відділ капітального будівництва	9
8	Відділ планування інвестицій та ремонтів	24
9	Відділ надійності та діагностики обладнання	12
10	Служба аналізу та управління ризиками	3
11	Бухгалтерія	0.3
12	Відділ звітності	4
13	Відділ фінансового планування та аналізу	8
14	Відділ організації праці та заробітної плати	10
15	Відділ кадрів	3
16	Відділ навчання та розвитку персоналу	3
17	Відділ соціальних питань	4
18	Відділ з внутрішніх комунікацій	5
19	Адміністративний відділ	9
20	Відділ охорони праці	14
21	Відділ промислової безпеки	14
22	Відділ охорони навколишнього середовища	4
23	Відділ поставок	25
24	Відділ планування та аналізу поставок	9
25	Відділ збуту	13
26	Відділ закупівель	9
27	Відділ управління системою якості	7
28	Технічний відділ	10
29	Управління з операційних поліпшень	4
30	Управління розвиткк цільової виробничої моделі	12

Продовження таблиці 2.1

№ п/п	Структурний підрозділ	Кіл-ть шт.од.
31	Управління аналітики	4
32	Юридичний відділ	5

З таблиці можливо побачити, що доля співробітників центрального апарату не велика для такого масштабного підприємства. Основну чисельність в штаті ПРАТ «АКХЗ» займають співробітники підрозділів.

У липні 2010 року, напередодні Дня металурга, рішенням обласної державної адміністрації та обкому профспілки металургів і гірників України за підсумками огляду-конкурсу на звання «Краща соціальна програма гірничо-металургійного підприємства Донецької області» серед коксохімічних підприємств переможцем був визнаний ПРАТ «Авдіївський коксохімічний завод», що входить до Групи Метінвест. Чисельність партнерів наведена в табл.2.2

Таблиця 2.2 – Чисельність партнерів ПРАТ «АКХЗ»

№ п/п	Назва області	Чисельність партнерів, кількість юр. осіб.
1	Київська	183
2	Донецька	155
3	Львівська	134
4	Харківська	132
5	Дніпропетровська	107
6	Одеська	98
7	Запорізька	98
8	Криворізька	96
9	Маріупольська	64
10	Миколаївська	67
11	Вінницька	63
12	Полтавська	54
13	Волинська	53
14	Чернігівська	50
15	Сумська	44
16	Луганська	78
17	Житомирська	42
18	Івано-Франківська	36
19	Білоцерківська	32
Всього		1586

З таблиці видно, що найбільшу чисельність партнерів ПРАТ «АКХЗ» має в великих містах України, що є логічним. У відсотковому співвідношенні перше місце по чисельності штату займає Київська область (11,5%), далі йдуть такі області, як Донецька (9,8%), Львівська (8,4%), Харківська (8,3%).

Завод тісно співпрацює з Донецьким національним технічним університетом. Починаючи з 90-х років на підприємстві щорічно проходить захист комплексних дипломних проектів студентів ДонНТУ за спеціальностями «Хімічна технологія твердого палива» і «Машини та апарати хімічних виробництв». Багато випускників цього вузу успішно працюють на заводі в якості керівників і фахівців.

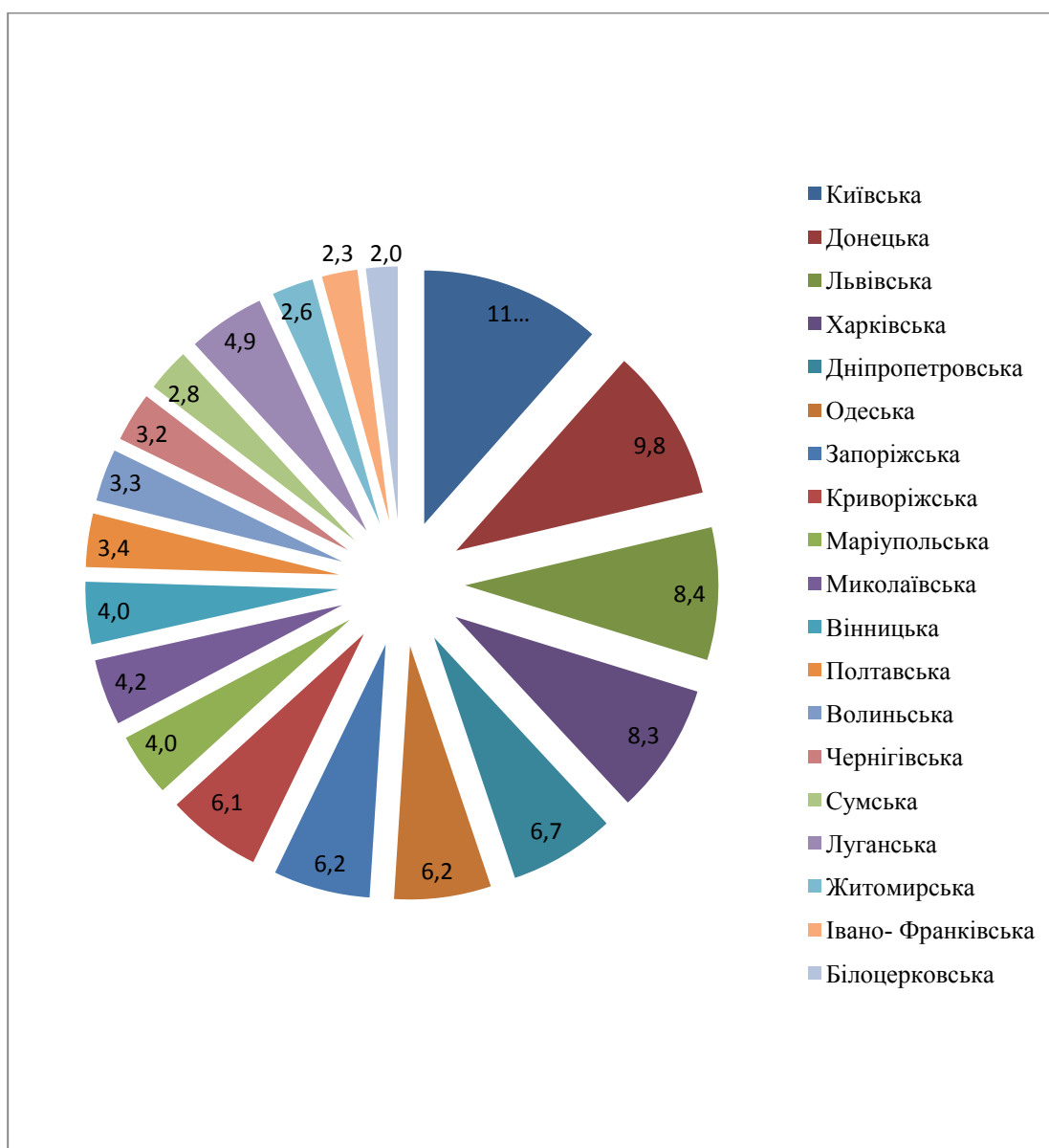


Рисунок 2.2 – Структура чисельності партнерів ПРАТ «АКХЗ»

Треба також сказати, що чисельність центрального апарату становить всього 3,5%.

Динаміку кадрів характеризує середньооблікова чисельність працівників, яка визначається відповідно до «Інструкції про використання чисельність працівників та використання робочого часу».

На підприємстві ПРАТ «АКХЗ» приділяється велика увага організації роботи з молоддю, причому в увазі адміністрації не тільки виробничі питання, а й культурно-дозвільні. У колективному договорі, прийнятому на підприємстві, присутній розділ «Робота з молоддю».

Працівники середнього віку становлять групу, яка зазвичай є самою високопродуктивною на будь-якому підприємстві. В ПРАТ «АКХЗ» ця група за чисельністю посідає третє місце.

Характеристикою, яка визначає стан кадрів на підприємстві, є стаж роботи. Аналіз стажу роботи працівників ПРАТ «АКХЗ» показаний в табл. 2.3, та на рис. 2.3 , 2.4.

Таблиця 2.3 – Структура персоналу ПРАТ «АКХЗ» за стажем роботи

Показники	2017 рік		2018 рік		Зміни у структурі,%
	чол.	%	чол.	%	
До 1-го року	458	12,5	474	13	-0,5
Від 1 року до 5-ти	665	18,2	720	19,8	1,6
5-10 років	788	21,5	744	20,4	-1,1
Більше 10-ти років	1747	47,8	1702	46,8	-1
Всього	3658	100	3640	100	-1

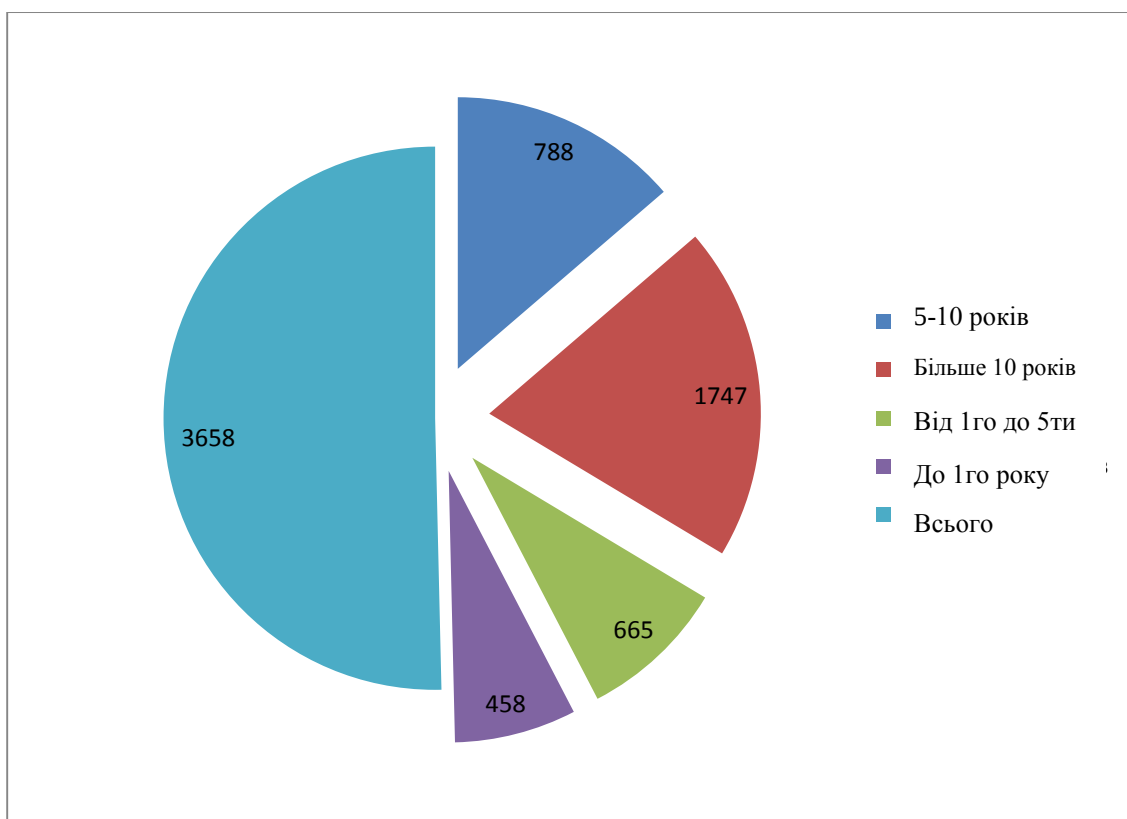


Рисунок 2.3 – Структура персоналу ПРАТ «АКХЗ» за стажем 2017 р.

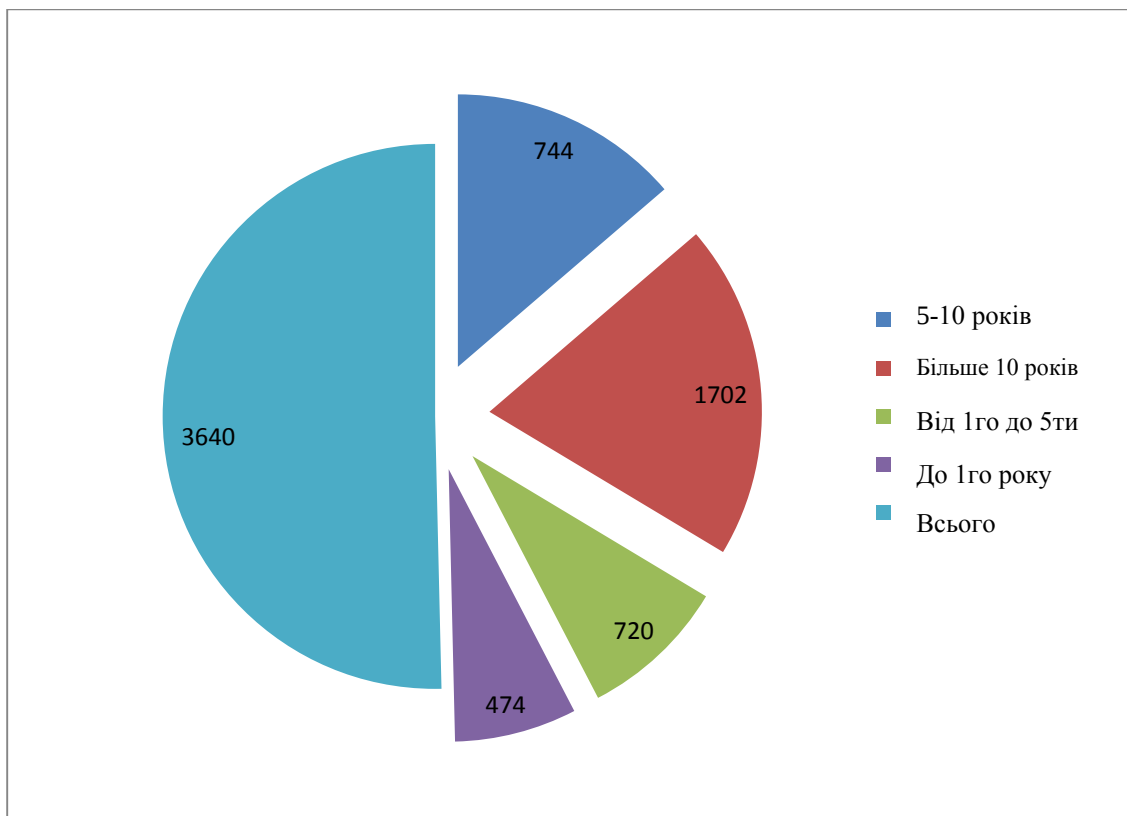


Рисунок 2.4 – Структура персоналу ПРАТ «АКХЗ» за стажем 2018 р.

Таблиця 2.4 – Податки і платежі, які сплачує ПРАТ «АКХЗ»

Вид податку (платежу)	Об'єкт оподаткування	Джерело оплати	Ставки податку (платежу)	Пільги
ПДВ	Операції платників податку з постачання товарів та послуг, ввезення товарів у митному режимі імпорту або реімпорту, вивезення товарів у митному режимі експорту або Реекспорту		20%	-
Податок на прибуток	Прибуток підприємства до оподаткування	Прибуток	18%	-
ЄСВ	Фонд оплати праці		22%	-
Збір за забруднення навколишнього природного середовища	Для стаціонарних джерел забруднення - обсяги забруднюючих речовин, які викидаються в атмосферне повітря, для пересувних джерел забруднення – обсяги фактично використаних видів пального		Суми збору, який справляється за викиди стаціонарними джерелами забруднення та пересувними джерелами забруднення, скиди і розміщення відходів, обчислюються платниками збору самостійно на підставі затверджених лімітів	-
Податок з власників транспортних засобів та інших	Транспортні засоби		Ставка податку на рік залежить об'єму циліндрів двигуна, потужності двигуна або Довжини	-

Продовження таблиці 2.4.

Комунальний податок	Фонд оплати праці, що не перевищує 10% річного фонду оплати праці, обчислений виходячи з офіційно встановленого неоподатковуваного мінімуму доходів громадян (17 грн.).		Граничний розмір комунального податку не повинен перевищувати 10 відсотків річного фонду оплати праці, обчисленого виходячи з розміру не оподатковуваного мінімуму доходів громадян.	-
---------------------	---	--	--	---

Як можна побачити з таблиці, підприємство є платником усіх основних податків торговельних підприємств, згідно податкового кодексу України.

2.3.Оцінка економічної ефективності діяльності ПРАТ «АКХЗ»

Розглянемо структуру основних видів діяльності ПРАТ «АКХЗ» за 2017-2018 рр. (рис. 2.5).

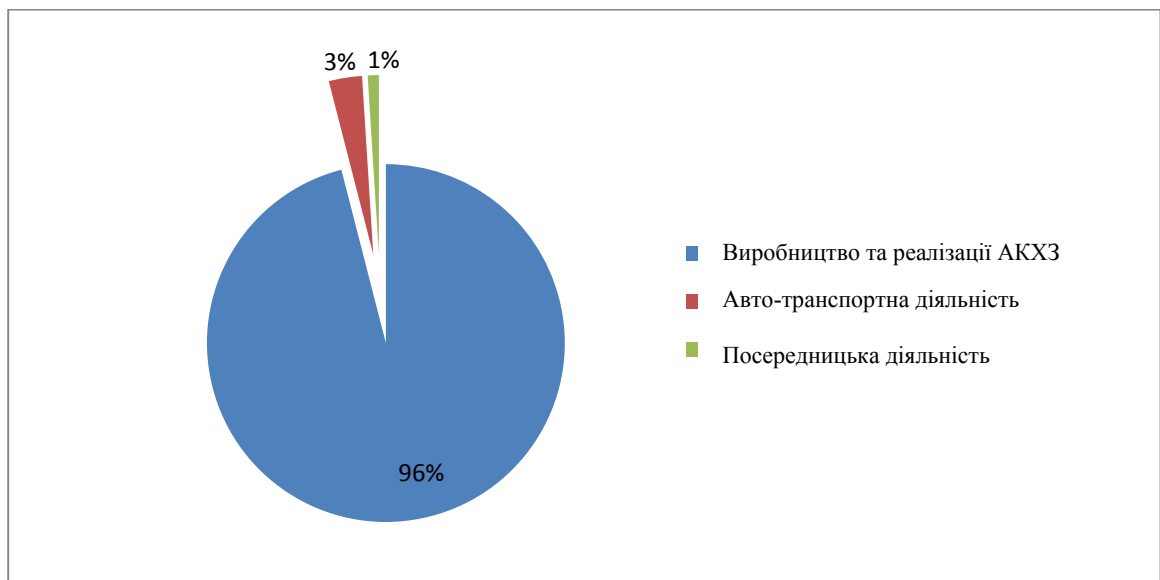


Рисунок 2.5 – Основні види діяльності ПРАТ «АКХЗ» за 2017-2018 рр.

З аналізу бачимо, що основним полем діяльності для компанії є виробництво та реалізація продукції «АКХЗ» (96%).

У зв'язку зі зміною політичної ситуації в країні, виробництво продукції здійснюється на потужностях заводів – конкурентів, за розробленою раніше технологією. Реалізація продукції здійснюється через власну мережу філій, розташовану в 16 місцях України.

На ринку виробництва та реалізації коксохімічне виробництво ПРАТ «АКХЗ» конкурує з кількома підприємствами.

Сам ринок коксохімічного виробництва представляють кілька постійних гравців. Ринок дуже насичений і з кожним роком конкуренція стає все жорсткіше. Четверте місце серед провідних виробників АКХЗ говорить про велику конкурентоспроможність компанії.

Основними чисельниками її конкурентоспроможності є:

- 1) власні впізнавані бренди;
- 2) наявність власної технології виробництва;
- 3) наявність вільних оборотних активів;
- 4) наявність власної дистрибуторської мережі;
- 5) наявність закордонного капіталу.

Щоб проаналізувати економічну складову розвитку ПРАТ «АКХЗ», розглянемо динаміку техніко-економічних показників підприємства за останні три роки (табл. 2.6).

Важливою умовою підвищення ефективності використання оборотних засобів є раціональна організація виробничих запасів, тобто:

- а) раціональне використання;
- б) ліквідація зверх нормативних запасів матеріалів;
- в) удосконалення нормування;
- г) покращення організації постачання;
- д) організація складського господарства;
- е) скорочення часу перебування оборотних засобів у незавершеному виробництві;
- ж) раціональна організація збуту готової продукції;
- з) застосування прогресивних форм розрахунку;

і) дотримання договірної та платіжної дисципліни.

Таблиця 2.6 – Динаміка техніко-економічних показників ПРАТ «АКХЗ», за 2014-2018 рр.

Показники	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Зміна 2018/2014р.	
						Абс.+/-	Відн. %
Основні засоби, млн.грн.	5636,6	5207,6	4870,1	4650,8	4435,4	-1201,2	-21,3
Дебіторська заборгованість, млн.грн.	2430,2	8837,3	11614	16529	16159,5	13729,3	564,9
Активи, млн.грн.	10592,2	16535,2	19065,3	24374,3	23474,9	12882,7	121,6
Власний капітал, млн.грн.	6673	6981,5	7720,8	10578	9601,7	2928,7	43,9
Поточні зобов'язання, млн.грн.	3268,8	8977	10527,1	12925	12970,2	9701,4	296,8
Чистий дохід від реалізації, продукції, послуг, млн.грн.	6330,5	9188,2	11785	24899,3	31498,9	25168,4	397,6
Чистий прибуток/збиток, млн.грн.	-791,5	312,6	808,7	2851	1032,3	1823,8	230,4
Чисельність персоналу, осіб	3760	3751	3851	3785	3593	-167	-4,4
Продуктивність праці, млн. грн.	1,68	2,45	3,06	6,58	8,76	7,08	421,4

Як вже зазначалося раніше, ПРАТ «АКХЗ» має сильну конкурентоспроможність, а також має перспективи на розвиток, якщо поставить собі за мету завоювання ринку через диверсифікацію, більш активну політику просування своїх послуг. Разом із тим спостерігається не досконала маркетингова політика компанії, в результаті чого вона втрачає частку ринка

Для більш ефективної роботи ПРАТ «АКХЗ» необхідно:

1. Розробка стратегічного плану розвитку ПРАТ «АКХЗ».
2. Більш ретельне вивчення купівельного попиту.
3. Контроль за динамікою попиту і реалізацією плану маркетингу.

Розглянемо SWOT-аналіз ПРАТ «АКХЗ».

Під SWOT-аналізом розуміються дослідження, спрямовані на визначення та оцінку сильних та слабких сторін підприємства, його можливостей і потенційних загроз, а так само можливостей та загроз зовнішнього середовища, встановлення зв'язків між ними та використання їх для формування стратегій фірми. Методологія побудови матриці первинного стратегічного аналізу полягає в тому, що спочатку навколишнє середовище підприємства ділиться на дві частини – зовнішнє та внутрішнє (саму компанію) середовище, а потім події в кожній з цих частин – на сприятливі та несприятливі: зовнішня – внутрішня; сили – слабкість; можливості – загрози. Можливості визначаються як щось, що дає фірмі шанс зробити щось нове: випустити новий продукт, завоювати нових клієнтів, впровадити нову технологію, перебудувати бізнес-процеси і т.п. Загроза – це те, що може завдати шкоди фірмі, позбавити її наявних переваг (поява нових конкурентів, товарів-замінників і т.п.).

Результати SWOT-аналізу представлені в таблиці 2.6

Таблиця 2.6 – SWOT-аналіз ПРАТ «АКХЗ»

Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
а) великий досвід на ринку; б) чіткий розподіл праці; в) різноманітність видів діяльності; г) захоплення суміжних сегментів ринку; д) надання додаткових послуг; е) співпраця з іншими торговельними організаціями; ж) збільшення обсягу виробництва і реалізації продукції.	а) недостатня кваліфікація керівного складу; б) лінійно-функціональна структура управління; в) низька ефективність господарської та комерційної діяльності підприємства; г) слабе оперативне планування; д) нераціональне використання фін ресурсів; е) кредиторська заборгованість; ж) нестача власних оборотних коштів; з) низька ліквідність підприємства; і) незабезпеченість запасів і витрат підприємства; к) низькі необоротні активи; л) залежність від залучених джерел грошових коштів.

Продовження таблиці 2.6

Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
а) намір підприємства розширювати свою діяльність; б) запуск нового продукту; в) залучення нового замовника; г) структурна реорганізація підприємства; д) пошук нових джерел доходу (робота з цінними паперами та інвестиційна діяльність); є) вихід на нові ринки збуту; ж) поліпшення якості надаваних послуг; з) збільшення торговельного обороту; і) розробка ефективної стратегії; просування на ринку; к) збільшення потенціалу підприємства.	а) інтенсивність конкуренції; б) поява нових конкурентів і зменшення частки ринку; в) підвищення маркетингової політики конкурентів; г) підвищення податків; д) недостатня кількість фінансових ресурсів для розвитку.
Поточна ситуація: Досить стабільне положення компанії на ринку, є можливості розширення частки ринку і посилення позицій на ринку.	
Маркетингова мета: виведення на ринок нового продукту.	
Заплановані дії: структурна реорганізація підприємства, розробка маркетингового плану з просування нового продукту на ринок, використання нових каналів збуту (інші міста області), розробка стратегії просування на ринку, посилення реклами (збільшити бюджет на рекламну компанію).	

Таким чином, проведені дослідження дозволяють зробити наступний висновок, сформована ситуація на ринку послуг є сприятливою для подальшого розвитку ПРАТ «АКХЗ»

Разом з тим, на ринку активізуються конкуренти. Для завоювання нових сегментів ринку, зі сприятливих для підприємства на цей час умов, необхідно серйозно посилити роботу в області маркетингу.

Аналіз показав, що в ПРАТ «АКХЗ» неефективно використовують маркетинг у своїй діяльності, на підприємстві відсутня система управління маркетингом, маркетингового планування і контролю. Тому в першу чергу необхідно всі зусилля керівництва направити на створення маркетингової служби, розробку її структури та маркетингової документації.

Також була проведена оцінка впливу макросередовища на економічну діяльність підприємства (PEST-аналіз). Робота по оцінці впливу макросередовища на ПРАТ «АКХЗ» (табл. 2.7).

Експертами були співробітники ПРАТ «АКХЗ»:

- 1) директор з логістики;
- 2) маркетолог відділу зв'язків з громадськістю і рекламі;
- 3) економіст економіко-аналітичного відділу;
- 4) директор.

Таблиця 2.7 – Оцінка ступеня впливу макросередовища на економічну діяльність ПРАТ «АКХЗ»

Фактори	Експерти (ступень впливу)				Середня оцінка	Весовий коэфф.
	Э1	Э2	Э3	Э4		
політичний						
зміна законодавства	4	3	4	5	4	0,07
зміна політичних партій	1	2	1	1	1,25	0,01
можливість теракту	5	4	3	5	4,25	0,08
рівень правової грамотності	1	4	2	1	2	0,04
економічний						
економічна ситуація в державі	4	2	1	3	2,5	0,04
динаміка курсу валют	3	2	4	3	3	0,05
налогова політика	3	4	4	3	3,5	0,06
рівень доходів населення	5	4	5	4	4,5	0,08
природно-географічний						
кліматичні умови	5	5	5	4	4,75	0,08
екологічна обстановка в державі	4	3	5	4	4	0,07
природні кнегаразди	4	5	3	5	4,25	0,08

кліматичні умови	0,08	-	5	5	4	4	4,5	0,36
екологічна обстановка в державі	0,07	-	2	4	5	5	4	0,28
природні негаразди	0,08	-	5	4	5	3	4,25	0,34
недостатність природних ресурсів	0,05	+	1	3	4	3	2,75	0,14
соціальний								
темп росту	0,07	+	2	4	5	4	3,75	0,26
середня тривалість життя	0,06	-	4	3	4	2	3,25	0,2
освіта	0,08	+	4	3	5	5	4,25	0,34

Результатом PEST - аналізу є вибір основних факторів зовнішнього макросередовища, які створюватимуть можливості та загрози для компанії в прогнозованому періоді. Аналізуючи дані таблиць 2.7 та 2.8, можна зробити висновок, що: а) зміна законодавства дозволяє скористатися сприятливими можливостями для розширення сфери діяльності; б) економічна нестабільність в країні є загрозою для компанії. в) природно-географічні чинники негативно впливають на компанію; г) обмеженість природних ресурсів дозволяє створювати нові технології; д) культурний рівень населення має позитивний вплив, оскільки продукт потрібно вживати відповідально.

У таблиці 2.9 проаналізуємо динаміку показників ліквідності та платоспроможності досліджуваного підприємства за 2014-2018 роки.

Таблиця 2.9 – Аналіз показників ліквідності та платоспроможності ПРАТ «АКХЗ» за 2014-2018 роки

Показники	2014р.	2015р.	2016р.	2017р.	2018р.	Зміна 2018/2014р.
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	0,9	1,04	1,17	1,37	1,39	0,49

Продовження таблиці 2.9

Показники	2014р.	2015р.	2016р.	2017р.	2018р.	Зміна 2018/2014р.
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,006	0,003	0,001	0,02	0,01
Коефіцієнт швидкої (термінової) ліквідності	0,75	0,99	0,51	0,85	0,98	0,23
Коефіцієнт автономії	0,63	0,42	0,4	0,43	0,41	-0,22
Коефіцієнт фінансового ризику	0,49	1,28	1,36	1,22	1,35	0,86
Коефіцієнт довгострокових джерел фінансування	0,1	0,08	0,1	0,08	0,09	-0,01
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,64	0,43	0,41	0,44	0,42	-0,22
Коефіцієнт довгострокової заборгованості	0,1	0,08	0,1	0,08	0,09	-0,01
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,05	0,05	0,24	0,45	0,53	0,58

Джерело: складено автором за [27]

Аналізуючи розраховані показники ліквідності ПРАТ «АКХЗ» за 2014-2018 роки відмітимо, що в межах нормативу знаходяться лише показники швидкої ліквідності, тобто підприємство може погасити зобов'язання лише за рахунок дебіторської заборгованості. Коефіцієнт автономії зменшився, що не є бажаним для підприємства, відбулось це за рахунок збільшення поточних зобов'язань, що і зумовило підвищення коефіцієнту фінансового ризику. Коефіцієнт фінансової стійкості мав негативну динаміку за аналізований період, що негативно вплинуло на фінансову стійкість підприємства. В той же час, позитивним показником є збільшення коефіцієнта маневреності власного капіталу.

Загалом, підприємство є частково платоспроможним і має нестійкий фінансовий стан.

В таблиці 2.10 проаналізуємо динаміку показників ділової активності ПРАТ «АКХЗ» за 2014-2018 роки.

Таблиця 2.10 – Аналіз показників ділової активності ПРАТ «АКХЗ»
за 2014-2018 роки

Показники	2014р.	2015р.	2016р.	2017р.	2018р.	Зміна 2018/2014р. Абс.+/-
Коефіцієнт оборотності активів	0,6	0,55	0,62	1,02	1,34	0,74
Тривалість одного обороту активів	600	654	580	353	268	-332
Коефіцієнт оборотності запасів	11,47	17,73	1,48	3,07	5,16	-6,31
Термін зберігання запасів	31	20	243	117	70	39
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	2,6	1,04	1,01	1,5	1,95	-0,65
Термін погашення дебіторської заборгованості	138	346	356	240	185	47
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	1,63	0,9	0,97	1,6	2,14	0,51
Термін погашення кредиторської заборгованості	221	400	371	225	168	-53
Операційний цикл	169	366	599	357	255	89
Фінансовий цикл	-52	-34	228	132	87	139

Джерело: складено автором за [27]

Аналізуючи розраховані показники ділової активності ПРАТ «АКХЗ» за 2014-2018 роки відмітимо, що підприємство має значний період фінансового циклу, що зумовлює досить низьку ділову активність, частково це зумовлено значним обсягом дебіторської та кредиторської заборгованості, значним обсягом запасів.

В табл. 2.11. проаналізуємо динаміку показників рентабельності ПРАТ «АКХЗ» за 2014-2018 роки.

Таблиця 2.11 – Аналіз показників рентабельності ПРАТ «АКХЗ» за 2014-2018 роки

Показники	2014р.	2015р.	2016р.	2017р.	2018р.	Зміна 2018/2014р. Абс.+/-
Коефіцієнт рентабельності активів	-0,07	0,02	0,04	0,12	0,04	0,11
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	-0,12	0,04	0,1	0,27	0,11	0,23
Коефіцієнт ефективності інвестиційного капіталу	-0,11	0,03	0,09	0,26	0,1	0,21
Коефіцієнт рентабельності реалізації	-0,12	0,03	0,07	0,11	0,03	0,15
Коефіцієнт рентабельності витрат	-0,15	0,04	0,08	0,14	0,04	0,19

Джерело: складено автором за [27]

Досліджуване підприємство у 2014 році отримало збитки від господарської діяльності, що відповідно вплинуло на збитковість господарської діяльності. З 2015 року ПРАТ «АКХЗ» отримує прибутки, відповідно, найбільша рентабельність спостерігалась у 2017 році.

Отже, ПРАТ «АКХЗ» має нестійкий фінансовий стан, є частково платоспроможним, може погасити обов'язання переважно за рахунок дебіторської заборгованості. З 2014 по 2018 роки зменшилась частка власного капіталу у джерелах формування майна та збільшилась частка поточних зобов'язань. У майні підприємства зменшилась частка необоротних активів за рахунок зменшення обсягу основних засобів та збільшилась частка оборотних активів за рахунок збільшення дебіторської заборгованості та запасів.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ КОКСОХІМІЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Напрямки удосконалення маркетингової діяльності, як засіб підвищення ефективності діяльності підприємства

Проведений раніше аналіз економічної діяльності ПРАТ «АКХЗ» показав, що сформована ситуація на ринку послуг є сприятливою для подальшого розвитку підприємства.

На АКХЗ вперше в країні освоювалися технології двоступеневого первинного охолодження коксового газу, безсатураторний спосіб виробництва сульфату амонію, а також цілий комплекс інших хіміко-технологічних процесів. Широко застосовуються в ПРАТ «Авдіївський коксохімічний завод» передові зарубіжні технології.

Зокрема, у 2003 році пущена установка по збагаченню грубозернистих шламів із застосуванням гідросайзер англійської компанії «Gramtech Associates Ltd», що дозволило стабілізувати і зменшити навантаження на флотацію, переробляти шлам, що особливо важливо, враховуючи дефіцит коксівного вугілля в Україні. У пекококсівному цеху для грануляції та розфасовки пеку кам'яновугільного електродного у 2005 році введена в експлуатацію установка німецької фірми «SANDVIK».

За останні шість років дуже багато зроблено для реалізації заходів щодо вдосконалення технологій виробництва коксу та хімічної продукції, щодо зменшення впливу забруднюючих речовин на навколишнє середовище.

У 2016 році введено в експлуатацію відділення по згущення і зневоднення хвостів флотації після радіальних згущувачів в УПЦ №1 з використанням устаткування німецької фірми «Rittershaus & Blecher». Зневоднені хвости флотації вивозяться на породовідвал.

Виконано заміну існуючих Автодозатор на стрічкові дозатори німецької

фірми «PFISTER» з автоматизованою системою управління дозування «BTM FeedMaster», що дозволить поліпшити якість шихти і коксу за рахунок збільшення точності дозування компонентів шихти з 2% до 0,5%.

У 2018 році введено в експлуатацію шнековий пробовідбірник «UNI-SAMPLER» компанії «ДЖОНСОН ІНДАСТРІЗ» з рентгенофлуоресцентним експрес-аналізатором OXEA-1000 і галогенних вологомером НВ-3 фірми «Metler Toledo», що дозволяє оперативно контролювати якість поставлених на завод рядового вугілля і концентратів, відбираючи проби безпосередньо з вагонів без необхідності їх розвантаження.

Сучасні методи перероблювання продуктів коксування на АКХЗ дозволяють випускати широкий спектр хімічної продукції. У цеху уловлювання №1 завершена реконструкція відділення дистиляції з використанням обладнання провідних фірм-виробників, що дозволило отримувати сирий бензол поліпшеної якості, майже у два рази скоротити витрату поглинального масла, а також економити енергоносії: воду, пар, коксовий газ.

Виконано реконструкцію другої черги бензольного відділення і змонтований новий бензоловий скруббер з металевої просічно-витяжною насадкою. Запропонована конструкція скрубера для уловлювання бензольних вуглеводнів з коксового газу значно покращує массообменні процеси між коксовим газом і поглинальною рідиною і дозволяє в процесі очищення газу застосовувати один скруббер замість трьох з дерев'яними хордовими насадками.

Реалізована програма по закриттю циклу кінцевого охолодження коксового газу в цехах сіркоочищення №2, уловлювання №1. Застосування спіральної колони «Alfa Laval» дозволило впровадити триступеневу систему охолодження, при більш інтенсивних процесах охолодження і меншій кількості холодоагенту. Використання даної системи кінцевого охолодження коксового газу виключає попадання шкідливих речовин в атмосферу з охолоджувальною рідиною. Реконструкція дозволить скоротити викиди в атмосферу більш ніж на 2 тисячі тонн хімічних речовин на рік.

На ПРАТ «АКХЗ», в цехах сіркоочищення, запроваджена єдина в Україні установка з виробництва сірчаної кислоти за технологією і на обладнанні датської компанії «Хальдор Топсе». Це дозволило знизити шкідливі викиди в атмосферу, збільшити виробництво кислоти сірчаної технічної, поліпшити її якість, знизити споживання електроенергії, скоротити витрати на ремонт обладнання. Проведено реконструкцію 2-ступінчастою очищення коксового газу від сірководню з доведенням втрат по сірководню в очищеному газі до $0,5 \text{ г / м}^3$ в цехах сіркоочистки №1 і №2.

Для забезпечення екологічного захисту ПРАТ «АКХЗ» приступив до фінального етапу реконструкції системи кінцевого охолодження коксового газу і ввів в дослідну експлуатацію установку закритого охолодження коксового газу на II черзі цеху уловлювання №1. В основі технології охолодження – використання компактних триступеневий спіральних холодильників шведської компанії «Alfa Laval», спроектованих на замовлення ПРАТ «АКХЗ».

Після реконструкції на ТЕЦ, в турбінному цеху №2, введений в експлуатацію турбогенератор №7, оснащений датської системою конденсації пари «Alfa Cond». Реалізація даного проекту дозволить збільшити продуктивність турбогенератора №7 на 1,5 тис. КВт / рік або 11.6 тис. МВт / рік.

Березень 2019 року для заводських енергетиків став знаменним – після реконструкції введено в експлуатацію турбогенератор №7, оснащений новими конденсаторами «Альфа Конд» датської фірми «Альфа Лаваль». Їх застосування дозволило збільшити коефіцієнт корисної дії турбіни, яка при тій же кількості пара зараз виробляє в кілька разів більше електроенергії. Використання на турбогенераторі №7 конденсаторів «Альфа Конд» є яскравим прикладом вирішення на підприємстві однієї з найважливіших екологічних завдань – впровадження енергоощадних технологій.

Разом з тим, на ринку активізуються конкуренти. Для завоювання нових сегментів ринку, зі сприятливих для підприємства на цей час позицій, необхідно серйозно посилити роботу в області маркетингу. Аналіз показав, що на ПРАТ «АКХЗ» неефективно використовують маркетинг у своїй діяльності, на

підприємстві відсутня система управління маркетингом, маркетингового планування і контролю. Тому в першу чергу необхідно всі зусилля керівництва направити на створення маркетингової служби, розробку її структури та маркетингової документації.

Для того, щоб поліпшити роботу всіх структурних підрозділів та більш активно просувати всі послуги та товар, на підприємстві необхідно створити новий відділ – службу маркетингу в організаційній структурі ПРАТ «АКХЗ».

Предпроектний етап передбачає постановку довгострокових, середньострокових і короткострокових цілей і завдань системи маркетингу, виходячи зі стратегічних цілей і завдань ПРАТ «АКХЗ».

Схема маркетингової діяльності на ПРАТ «АКХЗ» може бути представлена наступним чином (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Схема маркетингової діяльності ПРАТ «АКХЗ»

I. Маркетингові дослідження					
1. Вивчення підприємницького середовища	2. Комплексне дослідження ринку			3. Оцінка можливостей ринку	
4. Цільовий ринок					
II. Маркетингова програма					
1. Огляд і прогноз ринку			2. Мети виходу на ринок		
3. Стратегія виходу на ринок			4. Планування асортименту		
5. Цінова політика			6. Збутова політика		
7. Кадрова політика			8. Бюджет витрат		
9. Оцінка ефективності			10. Комунікаційна політика		
11. Контроль					
III. Складання виробничої програми, ув'язка діяльності всіх служб підприємства.					
Ухвалений до виробництва асортимент, кількість продукції і терміни	НДДКР нового товару				
	Рішення технічних і організаційних завдань	Вибір ідей	Відсів і дії	Генеральна ідея	Завдання

Продовження таблиці 3.1

	IV. Дослідний зразок				
		Пробні платежі	Лабораторне тестування	Серійне виробництво	
V. Комунікаційна політика	Реклама				
	Персональні продажі				
Реклама	Виставки				
Виставки	Ярмарки				
Ярмарки	Стимулювання збуту				
Торговий знак	Сувеніри				
Стимулювання збуту	Упакування				
Техобслуговування	Техобслуговування				
Сервісна політика	Сервіс				
VI. Канали збуту					
Споживачі					

Однією з важливих завдань бізнесу суспільства стоїть збільшення товарообігу та виведення на ринок нових продуктів з метою освоєння нових ринків. Проаналізуємо поставлені завдання.

З плану реалізації на 2018 рік випливають наступні завдання:

Підвищення загального товарообігу у 2018 році.

Виділено фокусні групи послуг і товарів, які є пріоритетними в товарообігу підприємства (запланована висока рентабельність).

До них відносяться:

- а) реалізація продукції виробництва;
- б) виготовлення технологічного обладнання;
- в) автотранспортна діяльність;
- г) будівельні та ремонтні роботи.

Сформулюємо цілі та завдання служби маркетингу.

Короткострокова мета:

1. Збільшити обсяг продажів в Україні.
2. Збільшити частку споживчого ринку в області виготовлення технологічного обладнання.

Завдання:

1. Збільшити обсяг капітальних робіт за пів року.
2. Протягом 2 місяців провести маркетингові дослідження на споживчому ринку з метою виявлення маркетингової позиції конкурентів і позиціонування продуктів в області продажів.

Протягом 3 місяців, використовуючи дані з маркетингових досліджень, підготувати товарну політику для просування.

3. Позиціонування.
4. Цінова політика.
5. Організація товароруху.
6. Стимулювання збуту.

Середньострокова мета:

Розширити ринок збуту продукції ПРАТ «АКХЗ» на промисловому сегменті шляхом виходу на ринок ближнього закордоння (Туреччина, Білорусь, Грузія, Молдова).

Завдання:

1. Провести протягом 4 місяців маркетингові дослідження в згаданих країнах: виконати сегментацію ринку; визначити цільові ринки; визначити потреби кінцевих покупців і можливість централізованих постачань (участь у конкурсних торгах).

2. Протягом 3 місяців підготувати товарну політику для просування нового продукту:

- а) позиціонування;
- б) цінова політика;
- в) організація товароруху;
- г) стимулювання збуту.

3. Провести протягом 6 місяців маркетингові дослідження на ринку промислової сфери: визначити цільові ринки, досліджувати досліди проведення конкурсних торгів минулого року на централізований державне замовлення з постачання засобів реабілітації для інвалідів з метою вивчення цінової політики.

Довгострокова мета:

Вийти з продукцією через 3 роки на промисловий сегмент Європейських країн. Протягом 3-х років вести постійну маркетингову розвідку і дослідження з аналогічної продукції.

Задача: Розробити товарну політику стосовно даних територій.

Отже, перед бізнесом поставлені маркетингові цілі, тобто чітко вказано яких результатів необхідно домогтися на ринку. Наступним етапом буде розробка функціональних стратегій. Функціональна служба маркетингу відповідає на питання: «Що необхідно зробити?». Основні функції служби маркетингу можуть бути виражені через наступні дії: підготовка та забезпечення продажів, продаж, доставка товару і її диспетчеризація (табл. 3.2).

Якщо функціональна служба маркетингу відповідає на питання: «що необхідно робити?», то структурна схема покликана відповісти на питання: «хто повинен робити або виконувати функції служби маркетингу?». На даному етапі служба маркетингу компанії складається з директора по маркетингу та двох бренд менеджерів. Звичайно цього не достатньо. Для ефективної роботи по просуванню продукції на філіях потрібно ввести до штату як найменше ще двох співробітників і перейти на ринковий тип структури маркетингу (рис 3.1).

Таблиця 3.2 – Пропонована організаційна модель маркетингової служби ПРАТ «АКХЗ»

Ланки	Функції служби маркетингу		
	Підготовка та забезпечення продажів	Продаж товарів	Диспетчеризація та доставка товару
Маркетолог	*	*	*
Менеджери		*	
Служба диспетчеризації поставки			*

Якщо функціональна служба маркетингу відповідає на питання: «що необхідно робити?», то структурна схема покликана відповісти на питання: «хто повинен робити або виконувати функції служби маркетингу?». На даному етапі

служба маркетингу компанії складається з директора по маркетингу та двох бренд менеджерів. Звичайно цього не достатньо. Для ефективної роботи по просуванню продукції на філіях потрібно ввести до штату як найменше ще двох співробітників і перейти на ринковий тип структури маркетингу (рис 3.1).

Застосування ринкового типу організації служби маркетингу для ПРАТ «АКХЗ» ефективно, оскільки один і той же товар реалізується на різних ринках, що розрізняються умовами реалізації. Ринкова організація служби маркетингу передбачає, що для кожного ринку повинна бути створена своя стратегія маркетингу.

Багато показників залежать від декількох підрозділів. Якщо між підрозділами налагоджено оптимальну взаємодію, то маркетингові цілі будуть дійсно досягатися. Для цього при постановці та виконанні маркетингових цілей необхідно враховувати більш дрібні функціональні цілі.

Рекомендоване розподіл функцій представимо у вигляді матриці (табл. 3.3).

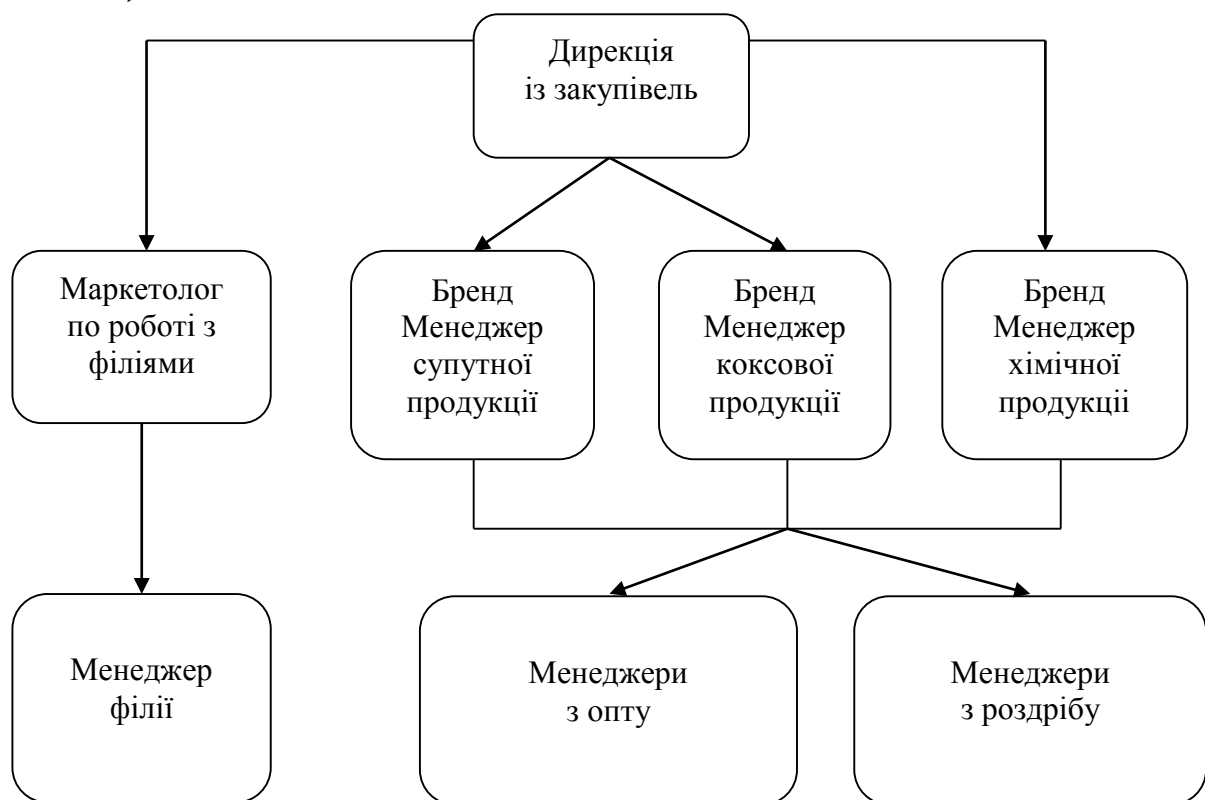


Рисунок 3.1 – Пропонована структура маркетингової служби ПРАТ «АКХЗ»

Таблиця 3.3 – Пропонована матриця розподілу функцій служби маркетингу ПРАТ «АКХЗ»

Функції	Директор	Маркетолог	Менеджери каналів збуту	Служба диспетчеризації	Служби підприємства
1. Група збутових функцій (функція продажів):	*				
Організація системи товароруху;		*	*	*	
проведення цілеспрямованої товарної політики;		*	*		директор
організація сервісу;		*	*	*	
проведення цілеспрямованої цінової політики		*	*	*	гол. бухгалтер
2. Група аналітичних функцій	*				
вивчення ринку як такого;		*	*	*	
Вивчення споживача;		*	*	*	
вивчення фірмової структури ринку;		*	*	*	
вивчення товарної структури ринку;		*	*	*	
аналіз внутрішнього середовища підприємства		*		*	
3. Група функцій управління і контролю	*				

Продовження таблиці 3.3

Функції	Директор	Маркетолог	Менеджери каналів збуту	Служба диспетчеризації	Служби підприємства
організація стратегічного й оперативного планування на підприємстві;	*				директор
інформаційне забезпечення управління продажами (маркетингом);		*			
організація системи комунікацій на підприємстві;	*	*			
організація контролю маркетингу (зворотні зв'язки, ситуаційний аналіз).	*	*			

Таким чином комунікативні зв'язки між відділами підвищуються.

Наступним етапом у створенні служби маркетингу є розробка положення про службу маркетингу, розподіл функцій між співробітниками служби, шляхом видання посадових інструкцій співробітників.

Структура посадових інструкцій для співробітників включає наступні розділи: загальні положення, завдання, обов'язки, права, відповідальність.

Також у зв'язку з тим, що основним напрямком і показником роботи менеджерів по певних ринках збуту в ПРАТ «АКХЗ» є виконання плану з товарообігу, можна рекомендувати прив'язати оцінку рівня оплати праці до рівня виконання планів товарообігу за квартал або місяць (на розсуд керівництва підприємства) відповідно до їх виконанням. Оплата праці повинна мати постійну і змінну частини. Рекомендоване співвідношення частин від 50% до 70% повинна складати постійна частина, решта 50% -30% - змінна частина. Змінна частина виплачується повністю при 100% виконання плану. При недовиконанні плану

на 10%, розмір змінної частини зменшується на 25%, а при перевиконанні планового завдання збільшується, відповідно на 25%.

Враховуючи все вище перераховане, на підприємстві слід провести наступний комплекс заходів, що дозволили зміцнити фінансове становище на підприємстві.

Що стосується планування.

ПРАТ «АКХЗ» не має чітко вираженої, доведеної до відома всіх співробітників та організацій, що взаємодіють з ним, стратегії розвитку.

На підприємстві не досить ефективно налагоджено і оперативне планування, що приводить до виникнення не бажаних фінансових результатів: зниження прибутку, підвищення запасів і витрат.

Для ефективного використання планування в управлінні фінансовою стійкістю підприємства рекомендується зміцнити плановий напрямок діяльності спеціалістами, які мають яскраво виражене стратегічне мислення і володіють основами фінансового менеджменту.

Що стосується маркетингу.

В умовах ринкової економіки маркетингова діяльність набуває провідне значення: пошук замовників на традиційну продукцію підприємства, пошук нових потреб і нових продуктів, нових постачальників комплектуючих і матеріалів, організація участі в тендерах на розміщення замовлень і тому подібна робота.

Судячи з завантаження обладнання і значних витратах на виробництво, рівень маркетингової діяльності ТОВ «Істерн Беверидж Трейдинг» явно не відповідає вимогам сьогодення. Тому пропонується зміцнити підприємство службою маркетингу. Тобто провести реструктуризацію підприємства.

Що стосується організації.

Аналізуючи фінансове становище ПРАТ «АКХЗ» видно, що на підприємстві практично відсутня робота за специфічним аналізом фінансової діяльності підприємства.

Рекомендується ввести групу чи фахівця з фінансового аналізу. Введення

даного підрозділу передбачає забезпечення взаємозв'язку з іншими функціями управління за допомогою тісної ув'язки показників аналізу з показниками планування обліку і контролю.

Ще однією проблемою організаційного характеру є проблема взаємодії та обміну інформацією між різними підрозділами.

Пропонується розробити систему обміну фінансовою інформацією і доведення до відома всіх підрозділів фінансових результатів діяльності підприємства.

Що стосується виробництва.

З аналізу основних фондів можна зробити висновок, що за останній час на підприємстві придбано велику кількість виробничого обладнання, але, судячи за підсумками діяльності за 2016-2018 роки, це обладнання використовується з низьким коефіцієнтом завантаження. Для підвищення ступеня використання обладнання необхідно або знаходити нові замовлення на виробництво того обладнання, яке є традиційним для даного підприємства, або знайти замовлення на стороні на основі принципу аутсорсингу. В Україні дуже багато підприємств машинобудівної галузі, які могли б по кооперації передавати частину робіт досліджуваного підприємству. У цьому зв'язку необхідно розробити випуск нового продукту і розрахувати його привабливість для інвесторів.

Що стосується інформаційного забезпечення управління маркетинговою діяльністю ПРАТ «АКХЗ» в цей час ефективна діяльність підприємства практично неможлива без впровадження управлінського аналізу, заснованого на використанні спеціалізованого програмного продукту. Пропонована система інформаційного забезпечення аналізу фінансової стійкості в системі управлінського обліку в ПРАТ «АКХЗ» може ефективно працювати тільки при відповідному програмному забезпеченні. Це можуть бути готові програмні продукти або розроблені або адаптовані спеціально з урахуванням особливостей продукції ПРАТ «АКХЗ». Особливо це стосується складського обліку. Програма обліку в 1С– 8 це гарний продукт, але складський облік в сьогоdnішньому вигляді не доведений до кінця, з урахуванням специфічних потреб компанії.

Наприклад менеджер із закупівель центрального апарату не завжди може бачити коректні залишки продукції на складах філій. Гнучкий підхід до обліку особливостей і властивостей складської номенклатури - одне з найважливіших властивостей складської системи. В одних випадках вкрай необхідний контроль термінів придатності, в інших – роздільний облік за розмірами, кольорами, марками, сортами та т.д. Для таких підприємств, як ПРАТ «АКХЗ», що працюють з великою номенклатурою товарів, вкрай важлива програмна підтримка обліку за партіями. Це потрібно для правильного визначення ціни списання та контролю терміну придатності тієї чи іншої партії товару чи продукції. Таким чином, при виборі системи для складу слід звернути увагу на те, наскільки добре вона адаптується до номенклатурної специфіки, характерній для даного підприємства.

3.2. Напрямки удосконалення кадрової політики щодо підвищення ефективності діяльності підприємства

Промисловість залишається одним з найбільш консервативних секторів економіки в плані використання ринкових каналів мобільності трудової сили.

Оскільки кадрова політика відіграє важливу роль в розвитку сучасних підприємств та є одним з вирішальних елементів підвищення ефективності діяльності підприємства в цілому, від її правильного планування та організації залежить успіх функціонування підприємства в ринковому середовищі.

Загальновідомо, що кадрова політика є основою в процесі розробки стратегії управління персоналом, тобто комплексу довготривалих заходів з управління процесами зайнятості та розвитку на підприємстві. У зв'язку з цим, кадрова політика і кадрова стратегія управління персоналом дають змогу розробити перспективу забезпечення ПРАТ «АКХЗ» людськими ресурсами та сформувати так званий людський капітал для розвитку й підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності.

Щодо рекомендацій удосконалення кадрової політики ПРАТ «АКХЗ».

Через те, що на підприємстві не має відповідального співробітника, який би займався плануванням потреби в кадрах, рекомендується взяти до штату таку людину. Таке планування потрібно для забезпечення безперебійної роботи підприємства.

Управління персоналом організації – цілеспрямована діяльність керівного складу організації, керівників та спеціалістів підрозділів системи управління персоналом, яка включає розробку концепції та стратегії кадрової політики, принципів та методів управління персоналом організації.

В управлінні персоналом зазвичай виділяють наступні етапи:

- 1) планування потреби – розробка плану задоволення майбутніх потреб в персоналі;
- 2) набір – створення резерву потенційних кандидатів по всім посадам;
- 3) відбір – оцінка кандидатів на вільні вакансії;
- 4) визначення заробітної платні та пільг – розробка структури заробітної платні та пільг в цілях залучення, найму та соціальним забезпеченням робітників коксохімічного підприємства;
- 5) профорієнтація та адаптація – введення нових робітників в організацію та її підрозділи, формування у робітника розуміння того, що від нього очікувала організація та яка праця отримує найкращу оцінку;
- 6) навчання – розробка програм для навчання необхідним навичкам, які потрібні для ефективного виконання роботи;
- 7) оцінка трудової діяльності – розробка методик оцінки трудової діяльності та доведення її до робітника.

Тож можна сказати, що управління персоналом це – забезпечення співробітництва між усіма членами трудового колективу для досягнення поставленої мети з використанням елементів навчання, мотивації й інформування працівників; діяльність, виконувана усіма керівниками, а також спеціалізованими структурними підрозділами організації, що сприяє найбільш ефективному використанню працівників для досягнення цілей організації й особистих цілей кожного.

Структура ПрАТ «АКХЗ», відповідно до повного штатного розкладу має такий вигляд: загальна кількість штату: 3237 кількість осіб; управлінський персонал – 11, адміністративний 273 технічний – 521, робітники складають – 2432 осіб.

Розрив за гендерними показниками незначний. Кількість жінок – 1178 особи, чоловіків – 1254 осіб.

Кількість осіб, які протягом останніх 5-ти років підвищували кваліфікацію (курси, тренінги) – 46785 особи. Кількість осіб, які зараз отримують освіту – 12 осіб.

Молодь (особи до 35 років) складає 269 осіб, що можна визначити, як значно невеликий показник. Свідчить про непристизжність праці в коксохімічній галузі. Віддік молоді ще пояснюється проведенням військових дій через російську агресію. Місто Авдіївка знаходиться на лінії зіткнення, і молодь, що завжди складала більше 50% робітників ПрАТ «АКХЗ», намагається не тільки знайти кращу роботу і місце проживання, а взагалі, врятувати своє життя і життя сім'ї. Крім того, останніми роками відбулось пенсійне реформування і багато робітників позбавили так званого «гарячого стажу» і можливості вийти на пенсію по досягненню 45 років (це було довгі роки було привабливим соціальним стимулом та мотиватором працювати в коксохімічній галузі).

В умовах трансформаційної економіки державне регулювання економічних процесів потребує дієвого механізму. Процес реформування коксохімічної галузі доцільно здійснювати тільки при забезпеченні реалізації на державному рівні вищевказаних цілей, принципів, методів та інструментів.

Для належного організаційно-правового вдосконалення слід побудувати таку систему кадрового забезпечення ПрАТ «АКХЗ», яка передбачала б:

- по-перше, високу мотивацію і захищеність робітників коксохімічної галузі з метою залучення найкращих людських ресурсів і молоді;

- по-друге, максимально об'єктивний і гласний відбір, прийом та просування кадрів на підставі їх особистих заслуг і досягнень;

- по-третє, систематичне професійне навчання робітників;

по-четверте, домогтися, стабілізації складу керівників,
по-п'яте, належне ресурсне і технологічне забезпечення виконання своїх функцій.

Необхідно чітко усвідомлювати, що працівників приваблюють у першу чергу ті посади та робочі місця, де створені умови для розвитку їх здібностей і гарантований високий і постійний заробіток.

Аналіз структури й функцій підрозділів, що мають відношення до формування й реалізації кадрового потенціалу на промислових підприємствах, виявив їх роз'єднаність. Нерідко вони виконують однакові завдання, використовуючи при цьому різні інструменти, що приводить до неузгодженості, збільшує кількість помилок, подовжує процедуру прийняття й реалізації кадрових рішень. Єдина функціональна підпорядкованість кадрових служб могла б здійснити їх координацію, щоб не гаяти час на різні узгодження й перевірки, виключить дублювання [39].

Крім того, важливою задачею є робота с резервом кадрів на висування. Найчастіше, коли відкривається вакансія керівника, закрити її ніким. Резерв керівних кадрів на ПРАТ «АКХЗ» повинен підбирається з числа найбільш підготовленої категорії співробітників.

Нематеріальне стимулювання спрямоване на підвищення лояльності співробітників до ПРАТ «АКХЗ», одночасно зі зниженням витрат по компенсації співробітникам їх трудовитрат. Основний мотиваційний ефект, що досягається за допомогою нематеріального стимулювання – це підвищення рівня лояльності та зацікавленості співробітників ПРАТ «АКХЗ».

Як було зазначено раніше ПРАТ «АКХЗ» займає друге місце по реалізації коксохімічної продукції по Україні.

На початку 2018 року, керівництво ПРАТ «АКХЗ» прийняло стратегічний план розвитку на найближчі 5 років. Одним з пунктів цього плану значилося покрокове зниження витрат на 5% щорічно. Директорам було запропоновано скласти план заходів на 2018 рік з докладним описом того, шляхом чого можна зберегти витрати та більш продуктивно працювати.

Відомо, що основними витратними статтями кожного підрозділу ПРАТ«АКХЗ» є:

а) транспортні витрати на доставку коксохімічної продукції, давальницької сировини тощо;

б) витрати на оплату праці (фонд оплати праці);

в) витрати на виготовлення (обробку) коксохімічної продукції;

г) комунальні витрати;

д) витрати на господарчу діяльність (виготовлення, обробку, переробку коксохімічної продукції) та обслуговування (госп. товари, канц. товари, офісна техніка тощо).

Для визначення ефективності логістичного радіуса необхідно постійні витрати (без інвестиційних), які може генерувати нове представництво ПРАТ «АКХЗ» поза м. Авдіївка. Створення такого відокремленого підрозділу обґрунтовано не тільки військовим діями, а й ще й відсутністю обласного центру Донецької області. На сьогодні основні контролюючі органи Донецької області розміщені в м. Краматорськ. Створення такого представництва в м. Краматорськ надасть нові робочі міста, налагодить логістичні можливості (окрім залізничного шляху).

Таблиця 3.4 – Аналіз інвестицій, потрібних для відкриття віддаленого представництва в м. Краматорськ.

Найменування		Потреба	Є в наявності	Необхідно придбати	Ціна, грн	Сумма, грн
Меблі	стіл	4	4	0	0	0
	стул	6	6	0	0	0
	шафа для паперів	2	2	0	0	0
	вішак для одягу	1	1	0	0	0
	сейф	2	0	2	700	1400

Продовження таблиці 3.4

оргтехника	Персональний комп'ютер	2	1	1	12600	12600
	Принтер	1	0	1	3600	3600
	Картридж посилений для принтера	1	0	1	1500	1500
	ADSL-модем	1	0	1	200	200
	Свіч 8-ми портовий	1	0	1	200	200
	Сканер	1	1	0	0	0
	Факс	1	1	0	0	0
Інше	Печатка	1	0	1	320	320
	Охоронна сигналізація	1	0	1	15000	15000
	Договір страхування (пож.)	1	0	1	5000	5000
	Дозволи СЕС, Пож. Служба	1	0	1	10000	10000
Всього						49820

Розрахунки показують, що сума необхідних інвестицій для відкриття віддаленого структурного підрозділу в м. Краматорськ складає 49820 грн.

Також треба проаналізувати втрати, які буде генерувати новий відділений підрозділ.

До уваги беруться витрати на оренду приміщення, фонд заробітної плати, господарські витрати, витратні матеріали, охорону, дозвільні документи, тощо.

Слід зазначити, що відкриття представницького підрозділу в м. Краматорськ, знімає частину навантаження з працівників ПРАТ «АКХЗ». Так при відкритті вакансій в м. Краматорськ, такі ж самі вакансії в м. Авдіївка можна скорочувати. А керівника і головного бухгалтера можна призначити зі складу діючих працівників адміністрації і бухгалтерії відповідно, що зараз працюють в

м. Авдіївка. Кількість співробітників та витрати на фонд оплати праці зображені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Кількість співробітників та витрати на фонд оплати праці віддаленого структурного підрозділу м. Краматорськ

Посада	Оклад	Премія	Нарахування	Кількість осіб	Всього, грн
Керівник	15000	700	3300	1	19000
Гол. бухгалтер	11800	700	2596	1	15096
Бухгалтер	9800	700	2156	1	12656
Юрист	10500	-	2310	1	12810
Фахівець	9800	-	2156	4	47824
Охоронець	6800	-	1496	3	24888
Прибиральник	6800	-	1496	1	8296
Вантажник	6800	500	1496	2	17592
Всього	77300	2600	17006	14	158162

Витрати на місяць становлять 158162 грн.

Слід зазначити, що 15% працівників, що працювали до початку збройного конфлікту і військових дій у м. Авдіївка, ще займають штатні одиниці, однак до роботи не приступили. Саме таким категоріям можна запропонувати роботу в м.Краматорськ, що є небезпечним для життя і здоров'я людей, в порівнянні з м. Авдіївка. Витрати на обслуговування оргтехніки зображені в табл. 3.6

Таблиця 3.6 – Витрати на обслуговування оргтехніки віддаленого складу м. Краматорськ

техніка	стаття	кіль-ть, шт	ціна, грн	грн, б/ПДВ	грн, з /ПДВ
принтер	заправка картриджа	5	70	292	350
	відновлення картриджа	1	250	208	250

Продовження таблиці 3.6

деталі	ремонт оргтехніки	1	500	417	500
факс	офісна папір	1	20	17	20
телефон	тел. плата ADSL	1	400	333	400
касовий регістратор	обслуговування	1	80	67	80
Всього		10	1320	1 333	1 600

З аналізу видно, що затрати на оргтехніку становлять 1600 грн щомісячно.

Проаналізуємо витрати на обслуговування офісу віддаленого підрозділу в м. Краматорськ (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Витрати на обслуговування офісу віддаленого підрозділу м. Краматорськ.

Витрати	Вартість, грн
Оренда	10000
Зв'зок	200
Інтернет	180
Комунальні витрати	2500
вивіз ТПВ	400
Канцтовари, госптовари	1500
Всього	18320

Загальна вартість офісних витрат становитиме 18320 грн.

Підбиваючи підсумок, потрібно звести всі витрати, а також проаналізувати терміни окупності проекту (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Аналіз витрат за місяць при відкритті віддаленого підрозділу в м. Краматорськ

Витрати	грн, б/ПДВ	грн, з/ПДВ
Утримання офісу	18320	21984
Дозвільні документи	1043	1043
Обслуговування оргтехніки	1600	1600
Зарплатня	158162	189794
Всього	202278	241996

Крім того, останніми роками відбулось пенсійне реформування і багато робітників позбавили так званого «гарячого стажу» і можливості вийти на пенсію раніше (це було привабливим соціальним стимулом та мотиватором працювати в коксохімічній галузі). Відтік молоді ще пояснюється проведенням військових дій через російську агресію. Місто Авдіївка знаходиться на лінії зіткнення.

З аналізу видно, що при відкритті відокремленого структурного підрозділу витрати за перший місяць складатимуть 241996 грн, 00 коп. Однак буде спостерігатись економія з витрат на основному (головному) підприємстві в м. Авдіївка на витрати із заробітної плати. Виходячи з вищевикладеного, можна зробити висновок, що для більш продуктивної роботи ПРАТ «АКХЗ» доцільно відкрити віддалений підрозділ (представництво) у м Краматорськ.

ВИСНОВКИ

Перед кожним суб'єктом господарювання постає завдання сформувати таку культуру взаємодії та робоче середовище на виробництві, яка буде надихати та мотивувати співробітників на створення і впровадження кращих рішень для підприємства, економіки країни, а в перспективі і для зовнішнього ринку.

В цей час на АКХЗ впроваджується ще ряд великих проектів. Зокрема, для підтримки виробничих потужностей з очищення коксового газу проводиться реконструкція сульфатного відділення і складу сульфату амонію, з метою підвищення якості готової продукції у коксовому цеху №1 розпочато будівництво ділянки дроблення шматків коксу + 80 мм. Для збільшення вироблення електроенергії на ТЕЦ проводиться заміна турбогенератора №3.

Відповідно до вимог нової економічної реальності, місця розташування поблизу окупованої території та в епіцентрі бойових дій, методика стратегії розвитку цього коксохімічного підприємства має включати ще й антикризові заходи.

Найважливішими цілями ПРАТ «АКХЗ» повинно бути:

- підвищувати ефективність управління і якість прийнятих рішень;
- постійно вдосконалювати роботу зі споживачами на основі аналізу їх задоволеності продукцією підприємства і розуміння їх очікувань;
- розвивати довгострокові, взаємовигідні партнерські відносини з постачальниками сировини, обладнання, матеріалів, послуг;
- підвищувати технологічний рівень виробництва шляхом модернізації та технічного переоснащення;
- створювати умови для підвищення професійного рівня кожного співробітника підприємства і залучати його до процесу управління якістю;
- приймати управлінські рішення всіх рівнів, засновані на аналізі інформації про діяльність підприємства

Для досягнення вищезгаданих цілей необхідно:

- постійного вдосконалення системи управління якістю;

- систематичного вивчення запитів потреб і очікувань споживачів;
- забезпечення виробництва продукції, надання послуг необхідними ресурсами;
- попередження появи невідповідностей продукції на всіх стадіях її життєвого циклу;
- безперервного підвищення кваліфікації персоналу, яка забезпечується постійною і плановою підготовкою співробітників;
- формування та вдосконалення систем контролю і моніторингу;
- встановлення персональної відповідальності на всіх рівнях управління підприємством.

Враховуючи віддаленість заводу від партнерів, зосередження його виробничих потужностей в місцевості, де проходять активні бойові дії, доцільно було б створити відокремлений осередок – представництво. Саме місто Краматорськ, посилаючись на проведені дослідження, буде сприятливим для розміщення такого представництва.

Розуміючи відповідальність перед працівниками, жителями міста і регіону, Авдіївський коксохімічний завод повинен більш потужно вживати заходів, спрямованих на зниження техногенного впливу на навколишнє природне середовище. Піклуючись про екологію, АКХЗ буде піклується про майбутнє регіону, в якому живуть і працюють співробітники заводу, а отже й фізичний ресурс, який сприятиме ефективності діяльності.

Основними складовими екологічної діяльності повинно бути:

- впровадження прогресивних технологій,
- реалізація проектів модернізації виробничих фондів,
- впровадження екологічного менеджменту на рівні міжнародних стандартів.

Тепер реконструкція цехів сіркоочищення АКХЗ призупинена. Відновлення програми з капітального ремонту дозволить АКХЗ не тільки знизити викиди діоксиду сірки, а й стати єдиним в Україні коксохімічним заводом, що вирішить це питання.

Лише при використанні новітніх технологій стає можливим істотне скорочення собівартості виробництва, що дозволить українському коксу зберегти конкурентоспроможність, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. При цьому потрібно пам'ятати, що освоєння нових технологій з виробництва високоякісного коксу – досить витратний процес. У наступні роки варто очікувати підвищення тиску на фінансовий результат підприємств з огляду на необхідності освоєння значних капітальних інвестицій.

Для збереження витрат на представницьку діяльність ПРАТ «АКХЗ» розроблено план заходів щодо відкриття представництва в м. Краматорськ. Оргументовано, що відкриття представницького підрозділу, зніме частину навантаження з працівників ПРАТ «АКХЗ». Так при відкритті вакансій в м. Краматорськ, такі ж самі вакансії в м. Авдіївка можна скорочувати. А керівника і головного бухгалтера можна призначити зі складу діючих працівників адміністрації і бухгалтерії відповідно, що зараз працюють в м. Авдіївка.

Для належного організаційно-правового вдосконалення слід побудувати таку систему кадрового забезпечення ПРАТ «АКХЗ», яка передбачала високу мотивацію і захищеність робітників коксохімічної галузі з метою залучення найкращих людських ресурсів і молоді, максимально об'єктивний і гласний відбір, прийом та просування кадрів на підставі їх особистих заслуг і досягнень, систематичне професійне навчання робітників, належне ресурсне і технологічне забезпечення виконання своїх функцій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Друкер П.: Задачи менеджмента в XXI веке. менеджмента в XXI веке М. 2004. 272 с.
2. Манн И.: Маркетинг на 100%: ремикс. Как стать хорошим менеджером по маркетингу. М.; 2007. 246 с.
3. Кретов И.И. Организация маркетинга на предприятии. М. 2012. 96 с.
4. Гречков В.Ю. Ноздрева Р.Б., Крылова Г.Д., Соколова М.И.: Маркетинг: Учебник, практикум и учебно-методический комплекс по маркетингу М., 2017. 568 с
5. Григорьев М.Н. Маркетинг: учебник / 3-е изд. перераб. и доп. М., 2011. 448 с.
6. Cateora P., Ghauri P. International marketing. Edinburgh Business School.
7. Levitt Theodor «Marketing Myopia», Harvard University Press, 1964.
8. A.C. Samli, International Consumer Behavior in the 21st Century, Springer Science+Business Media New York 2013
9. Липатов В.А. Международная экономическая интеграция: учебно – практическое пособие М. 2011. 150 с.
10. Бабкин А.В., Бабкина Н.И.: Синергетический эффект при оценке инновационного потенциала интегрированных промышленных структур и кластеров. М. 2015.
11. Жуков С. А. Побудова моделі визначення економічної ефективності маркетингової діяльності на підприємстві. *зб. наук. праць Донецького державного університету управління. Серія «Економіка»*. Т. XVII. Вип. 299. 2016. С. 267–273.
12. Тульчинська С.О. Нові технології та їх вплив на сучасні методи маркетингу, що застосовуються на підприємстві. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва* 2015. Вип. 16. С. 98–103.
13. Уебстер Ф. Основы промышленного маркетинга. М.: Издательский Дом Гребенникова, 2005. 416 с.

14. Левчук Т. М., Кривов'язюк І. В. Проблеми забезпечення ефективності діяльності підприємства та їх вирішення в сучасних концепціях господарювання. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2017. Вип. 23(2). С. 50-53.
15. Лизунова О. М., Пуханов О. О. Забезпечення ефективності діяльності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 12(1). С. 187-190.
16. Ліщинська В.В. Вибір оптимальної конкурентної стратегії підприємства в умовах інтервальних оцінок критеріїв її результативності. *Бізнес Інформ*. 2018. №7. С. 325–330.
17. Мармуль Л. О. Фінансові результати діяльності підприємств та їх використання в управлінні. *Екон. вісн. ун-ту Переяслав-Хмельниц. держ. пед. ун-т ім. Г. Сковороди*. 2018. Вип. 39. С. 144-151.
18. Манько І. М. Формування стійкості фінансового потенціалу підприємств: монографія. Луганськ: Ноулідж, 2013. 170 с.
19. Мельник Л. М. Забезпечення розвитку виробничого потенціалу підприємства в умовах переходу до сталого розвитку. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2017. №. 2. С. 94-103.
20. Офіційний сайт ПАТ «Авдіївський коксохімічний завод» URL: <https://akhz.metinvestholding.com/ua/>
21. Петрович Й. М. Основні чинники підвищення конкурентоспроможності виробничого потенціалу промислових підприємств. *Вісн. Нац. ун-ту "Львів. політехніка"*. 2015. № 835. С. 193-197.
22. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: Навч. посіб. К: ВД «Професіонал», 2016. 512 с.
23. Дорофієнко В. В. Управління персоналом: Графічне моделювання: Вінниця: ДонУ. 2017. 266 с.
24. Ільчук О.О., Ільчишин А.В. Особливості вдосконалення механізму оцінювання ефективності діяльності підприємства сфери послуг у сучасних

умовах. *Науковий вісник НЛТУ України: Збірник науково-технічних праць*. Львів: РВВ НЛТУ України. 2012. Вип. 22.15. 412 с.

25. Кайлюк Є. М. Психологія управління: навч. посіб. 2-ге вид., виправл. й доповн; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. 2-ге вид. перероб. та доп. ХНАМГ, 2012. 202 с.

26. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник.К.: КНЕУ, 2012, 540 с.

27. Крушельницька О. Управління персоналом: нав. посібник.2-е вид., перероб. й доп. К.: Кондор, 2015. 304 с.

28. Маркова С. В. Управління персоналом: навчально-методичний посібник для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр». Запоріжжя: ЗНУ, 2013. 80 с.

29. Михайлова Л.І. Управління персоналом: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2007. 248 с.

30. Никифорова В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2013 р. 275 с.

31. Технології управління людськими ресурсами: навчальний посібник для здобувачів ступеня магістра за освітньою програмою «Менеджмент і бізнес-адміністрування» Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 511 с.

32. Сидорук С.М. Впровадження інноваційних методів управління персоналом державної служби України на основі публік-інжинірінга С.М.

33. Сидорук, С.В. Глівенко. URL: <http://me.fem.sumdu.edu.ua/docs/d095.pdf>

34. Терещенко Л. В. Розробка механізму забезпечення ефективності менеджменту персоналу в процесі організаційних змін. *Інфраструктура ринку*. 2017. Випуск № 9. С. 118–122.

35. Басовский Л. Е., Протасьев В.В. Управление качеством: Учебник.- М.: Инфра-М, 2000. 212с.

36. Азоева В. Я. Управление организацией: Учебник. М: ИНФРА-М, 1998.669 с.

37. Заводський Й.С Менеджмент. Том 1.К.:УФІМБ, 1997. 543с.

38. Яременко О. Операционный менеджмент. Харьков.: Фолио, 2002. 231 с.

39. Напрямки вдосконалення кадрової політики та підвищення ефективності управління персоналом. *Вісник економічної науки України*. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/87465/2-Butenko.pdf?sequence=1>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Декану факультету економіки та менеджменту

Олейнікову О.А.

Студента групи МБАМ-18

Сидоренка О.О.

(П.І.Б.)

Спеціальності 073 Менеджмент

(Менеджмент та бізнес-адміністрування)

З А Я В А

Прошу затвердити тему випускної кваліфікаційної роботи

_____ і призначити науковим керівником _____

Дата _____ Підпис _____

Згода наукового керівника

Випускної кваліфікаційної роботи _____

(підпис, дата)

(П.І.Б.)

Висновок кафедри

Завідувач кафедри _____

(підпис, дата)

(П.І.Б.)

проф. Попова О.Ю.

Додаток Б

Перелік зауважень щодо оформлення роботи

Означення документа	Документ	Умовна відмітка	Зміст зауваження

Дата _____ Підпис _____

