

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І АДМІНІСТРУВАННЯ

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
до кваліфікаційної роботи

магістра

(ступінь вищої освіти)

зі спеціальності 073 Менеджмент

«Менеджмент організацій і бізнес-адміністрування»

(освітньо-професійна програма)

на тему: «Обґрунтування заходів щодо поліпшення результативності гірничо-збагачувального підприємства при здійсненні виробничої діяльності»

Виконав: студент II курсу,
групи МОБ-23-1м

_____ / Кібіш Д.М./

Керівник

_____ / Афанасьєв Є.В. /

Нормоконтролер

_____ / Варава Л.М. /

Завідувач кафедри

_____ / Варава Л.М. /

Кривий Ріг
2024 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки
та управління бізнесом

Кафедра менеджменту
і адміністрування

Спеціальність: 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма:
«Менеджмент організацій і бізнес-адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри МіА
проф., доктор екон. наук
Варава Л.М.

«___» _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ
на магістерську кваліфікаційну роботу

Кібіша Дмитра
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Обґрунтування заходів щодо поліпшення результативності гірничо-збагачувального підприємства при здійсненні виробничої діяльності»

керівник роботи Афанасьєв Євген Вікторович, д.е.н., професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від «11» липня 2024 року
№ 639с

2. Строк подання студентом роботи 05.12.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: праці відомих зарубіжних і вітчизняних вчених-економістів, звітність гірничо-збагачувального підприємства ПрАТ «Інгулецький ГЗК».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Теоретично-методичні аспекти управління результативністю діяльності підприємства; Аналіз основних показників виробничо-господарської діяльності та оцінка результативності виробничої діяльності ПрАТ «Інгулецький ГЗК»; Обґрунтування та розробка заходів щодо поліпшення результативності виробничої діяльності ПрАТ «ІНГЗК».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень: Алгоритм процесу управління результативністю підприємства; Техніко-економічні показники господарської діяльності; Показники виробництва основної продукції ПрАТ «ІнГЗК»; Обсяги продажу продукції ПрАТ «ІнГЗК» у 2020-2022 р.р.; Структура товарів ПрАТ «ІнГЗК»; Програма реконструкції та розвитку комбінату; Основні техніко-економічні показники діяльності РЗФ-1 на плановий рік.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	проф Афанасьєв Є.В.	12.07.2024	23.10.2024
Розділ 2	проф Афанасьєв Є.В.	12.07.2024	20.11.2024
Розділ 3	проф Афанасьєв Є.В.	12.07.2024	05.12.2024
Нормоконтроль	Зав. каф. МіА, Варава Л.М.	12.07.2024	13.12.2024

7. Дата видачі завдання 12.07.2024

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Співбесіда зі студентом за тематикою роботи, видача переліку рекомендованої нормативної, інструктивної бази та учбової літератури	10.07.2024 – 11.07.2024	
2	Збір матеріалів до кваліфікаційної роботи	12.07.2024 – 10.09.2024	
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань кваліфікаційної роботи	11.09.2024 – 24.09.2024	
4	Підготовка I розділу кваліфікаційної роботи та подання його консультанту	25.09.2024 – 23.10.2024	
5	Підготовка II розділу кваліфікаційної роботи та подання його консультанту	24.10.2024 – 20.11.2024	
6	Підготовка III розділу кваліфікаційної роботи та подання його керівнику	21.11.2024 – 02.12.2024	
7	Підготовка вступної частини	03.12.2024 –	
8	Перевірка роботи керівником та доопрацювання роботи	05.12.2024 – 06.12.2024	
9	Отримання відгуку керівника та рецензії	12.12.2024	
10	Попередній захист роботи	16.12.2024	
11	Захист роботи у ЕК	17.12.2024	

Студент

(підпис)

Кібіш Д.М.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Афанасьєв Є.В.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

на магістерську кваліфікаційну роботу студента спеціальності 073 Менеджмент освітньо-професійної програми «Менеджмент організації і бізнес-адміністрування». Кібіш Д. М. «Обґрунтування заходів щодо поліпшення результативності гірничо-збагачувального підприємства при здійсненні виробничої діяльності». – КНУ, 2024 р.

Магістерську кваліфікаційну роботу виконано на 83 сторінках, містить 28 таблиць, 14 рисунків. При підготовці роботи використано 43 літературних джерела.

Мета магістерської кваліфікаційної роботи: поліпшення результативності гірничо-збагачувального підприємства при здійсненні виробничої діяльності.

Завдання дослідження: розглянути поняття результативності та ефективності діяльності підприємства; надати характеристику економічного стану та загальної стратегії розвитку ПрАТ «Інгулецький ГЗК»; проаналізувати використання виробничих ресурсів та організаційно-технічного рівня підприємства; оцінити результативність виробничо-збутової діяльності підприємства; обґрунтувати та розробити заходи щодо поліпшення результативності виробничої діяльності ПрАТ «ІнГЗК»; спрогнозувати фінансові результати від впровадження розроблених пропозицій.

Об'єкт дослідження: процес вдосконалення результативності виробничої діяльності підприємства.

Предмет дослідження: теоретико-методичні засади поліпшення результативності виробничої діяльності.

Одержаний економічний ефект (ефективність): за рахунок впровадження пропозицій забезпечується приріст валового прибутку на 330370,3 тис.грн.

Ключові слова: результативність ефективність, планування, витрати, аналіз, виробництво.

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Поняття результативності діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання.....	8
1.2. Фактори забезпечення підвищення результативності (ефективності) виробничої діяльності підприємств.....	14
1.3. Планування й оцінювання ефективності виробничої діяльності підприємства	21
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ ВИРОБНИЧО- ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ІНГУЛЕЦЬКИЙ ГЗК»	21
2.1. Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Інгулецький ГЗК».....	38
2.2. Аналіз використання виробничих ресурсів та організаційно- технічного рівня підприємства	42
2.3. Оцінка результативності виробничо-збутової діяльності ПрАТ «Інгулецький ГЗК»	50
РОЗДІЛ 3 ОБГРУНТУВАННЯ ТА РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ПОЛІПШЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ІНГЗК»	60
3.1. Визначення напрямків та обґрунтування практичного застосування запропонованих заходів щодо поліпшення результативності	60
3.2. Прогнозування фінансових результатів від впровадження розроблених пропозицій на ПрАТ «ІнГЗК».....	64
ВИСНОВКИ	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	78
ДОДАТКИ	83

ВСТУП

Непередбачуваність сучасного бізнесу, викликана макроекономічними коливаннями, глобалізацією та постійними змінами споживчих потреб, ставить підприємства перед серйозними випробуваннями. Для того, щоб не лише вижити, але й процвітати в таких умовах, компанії повинні зосередитися на підвищенні ефективності своєї роботи. Ґрунтовний аналіз результативності управління дозволяє не тільки оцінити досягнуті цілі, але й зрозуміти, яким чином вони були досягнуті. Це дає можливість виявити сильні та слабкі сторони підприємства, визначити потенційні ризики та можливості. Результативність стає вирішальним фактором конкурентоспроможності, що дозволяє утримувати лідируючі позиції на ринку.

Дослідження наукових розробок та публікацій показало, що проблемам оцінки результативності та ефективності виробничої діяльності приділяли та приділяють значну увагу такі науковці та фахівці як: Бубенко П.Т., Догадайло Я.В., Суконна Н.Г., Авдющенко А., Друкер П., Крисанов Д., Стешенко Л., Лігоненко Л., Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Сахацький М., Казанджі А. та ін. Враховуючи значний внесок науковців, очевидно, що окремі аспекти та питання дослідження процесу вдосконалення результативності та ефективності виробничої діяльності все ще потребують уточнень та подальшого наукового опрацювання.

Метою роботи є поліпшення результативності гірничо-збагачувального підприємства при здійсненні виробничої діяльності.

Відповідно до поставленої мети дослідження необхідно було вирішити такі завдання:

- розглянути поняття результативності та ефективності діяльності підприємства;
- надати характеристику економічного стану та загальної стратегії розвитку ПрАТ «Інгулецький ГЗК»;
- проаналізувати використання виробничих ресурсів та організаційно-технічного рівня підприємства;
- оцінити результативність виробничо-збутової діяльності підприємства;
- обґрунтувати та розробити заходи щодо поліпшення результативності виробничої діяльності ПрАТ «ІнГЗК»;
- спрогнозувати фінансові результати від впровадження розроблених пропозицій.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади поліпшення результативності виробничої діяльності.

Об'єктом дослідження є процес вдосконалення результативності виробничої діяльності підприємства.

Методологія дослідження базується на принципах діалектичного методу, що дозволяє оцінити діалектику загального і приватного, зміст і форми, позитивного і нормативного підходу.

Інформаційну основу дослідження склали дані бухгалтерської та статистичної звітності ПрАТ «Інгулецький ГЗК».

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані шляхи поліпшення результативності виробничої діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. **Поняття результативності діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання**

Непередбачуваність сучасного бізнесу, викликана макроекономічними коливаннями, глобалізацією та постійними змінами споживчих потреб, ставить підприємства перед серйозними випробуваннями. Для того, щоб не лише вижити, але й процвітати в таких умовах, компанії повинні зосередитися на підвищенні ефективності своєї роботи. Ґрунтовний аналіз результативності управління дозволяє не тільки оцінити досягнуті цілі, але й зрозуміти, яким чином вони були досягнуті. Це дає можливість виявити сильні та слабкі сторони підприємства, визначити потенційні ризики та можливості. Результативність стає вирішальним фактором конкурентоспроможності, що дозволяє утримувати лідируючі позиції на ринку.

Завдяки такому аналізу можна розробити ефективні стратегії розвитку, впроваджувати нові продукти та послуги, а також оптимізувати взаємодію з партнерами та клієнтами.

За словами П.Т. Бубенка, управління результативністю – це комплексний процес, який включає в себе не лише постановку цілей та їх досягнення, а й постійний моніторинг результатів діяльності організації. Дослідник підкреслює, що ефективність, як ключова характеристика, відображає ступінь досягнення поставлених цілей та оптимальне використання ресурсів в бізнесі [6].

Дослідники Догадайло Я.В. та Суконна Н.Г. обґрунтовано стверджують, що рівень досягнення поставлених цілей підприємством безпосередньо залежить від його місії та довгострокової стратегії. Тобто, чим чіткіше визначена мета підприємства і чим більше його діяльність спрямована на її досягнення, тим вищими будуть результати [14, с. 82].

Вивчення наукової літератури демонструє різні погляди на поняття "результативність підприємства" та його взаємозв'язки з іншими ключовими показниками. (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Визначення авторами термінів «ефективність» та «результативність»

Науковець	Визначення поняття	Зв'язок між визначеними термінами
А. Авдющенко	Терміни «ефект» і «результат» є тотожними. Ефективність - це оцінка результату діяльності з урахуванням	Ефективність – це оцінка результатів, а вплив і результат тісно пов'язані.
П. Друкер	Ефективність є результатом правильної роботи.	Обидві категорії пов'язані між собою та важливі для успіху бізнесу в сучасному бізнес-середовищі.
Д. Крисанов, Л. Стешенко	Ефективність означає ступінь досягнення компанією поставлених цілей, обраної стратегії довгострокового розвитку або її модернізації.	Ключовою ознакою ефективності є раціональне використання використуваних у виробництві ресурсів
Л. Лігоненко	Ефективність – це ступінь виконання запланованих заходів і досягнення запланованих результатів.	Ці дефініції різні. Доцільно окремо їх використовувати при оцінці господарської діяльності підприємства.
М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі	Щоб організація була успішною, тобто досягала своєї мети, вона повинна виживати завдяки своїй результативності та ефективності.	Вчені підтримують думку П. Друкера.
М. Сахацький, А. Казанджі	Результативність – це ступінь досягнення запланованих цілей, визначена методом порівняння запланованих і фактичних результатів.	Ефективність характеризує якісну характеристику результату, яка визначається відношенням результату до витрачених на нього коштів. Тому категорія «результативність» є ширшою за термін «ефективність».

Поняття "ефективність" та "результативність" тісно переплітаються, але водночас є самостійними категоріями. Сучасний бізнес часто орієнтується на результати, не завжди враховуючи, наскільки ефективно вони досягнуті. Науковці зазвичай пов'язують результативність з досягненням поставлених цілей. Створення ефективної системи оцінки діяльності компанії ускладнюється постійними змінами на ринку. Прийняття управлінських рішень вимагає комплексного аналізу та прогнозування.

Одним з найбільших викликів в управлінні результативністю є кількісна оцінка факторів, особливо зовнішніх. Для оперативного управління зазвичай використовують кількісні показники, такі як економічні показники та ринкова частка. Оцінюючи досягнення цілей, ми говоримо про ефективність тільки в короткостроковій перспективі. Визначення шляхів підвищення ефективності в майбутньому є складним завданням. Спектр показників значно ширший за рівня стратегічного управління.

Вважається, що більш ефективним підходом буде зосередитися на ідентифікації факторів, які безпосередньо впливатимуть на майбутню ефективність підприємства, та оцінці їхнього впливу на економічні результати. Такий підхід можна розглядати як стратегічний аспект управління ефективністю, оскільки він дозволяє нам аналізувати такі важливі характеристики, як стратегічна стійкість у майбутньому та здатність організації швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Саме ця здатність до адаптації є ключовою для успішної діяльності компанії в динамічному бізнес-середовищі.

Система управління, яку ми розробляємо та впроваджуємо, повинна не тільки відстежувати ефективність виробничих процесів, але й своєчасно сигналізувати про будь-які відхилення від запланованих показників. Тобто, система має не лише контролювати, але й прогнозувати можливі проблеми та вчасно реагувати на них.

При управлінні результативністю підприємства в майбутньому необхідно враховувати зовнішні фактори, що відповідає принципам стратегічного аналізу. Однак особливу увагу слід приділяти аспектам, пов'язаним безпосередньо з конкуренцією та здатністю організації адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Управління ефективністю передбачає формування таких умов функціонування системи, які забезпечують досягнення поставлених цілей та стійкий ріст прибутковості. Прибуток компанії безпосередньо залежить від результатів її діяльності за певний період. Ефективне управління забезпечує не лише одноразове досягнення мети, а й створює фундамент для довгострокового успіху. Чітке формулювання і правильний вибір цілей, а також створення необхідних умов для їх реалізації є ключовими факторами довготривалого функціонування підприємства.

Дослідження терміну "ефективність" показує, що він тісно пов'язаний з поняттям результативності управлінської діяльності. Ефективність можна розглядати через співставленість між досягнутими результатами та витратами, які були необхідні для їх отримання. Рентабельність же характеризує економічну доцільність діяльності підприємства. Для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та забезпечення ефективності їх впровадження необхідно розробити систему управління, яка дозволяє оцінювати результативність на різних рівнях: стратегічному, тактичному та оперативному. При цьому важливо враховувати, що успіх підприємства залежить не тільки від внутрішніх факторів, але й від взаємодії з зовнішнім середовищем.

Алгоритм процесу управління результативністю підприємства наведено на рис. 1.1..

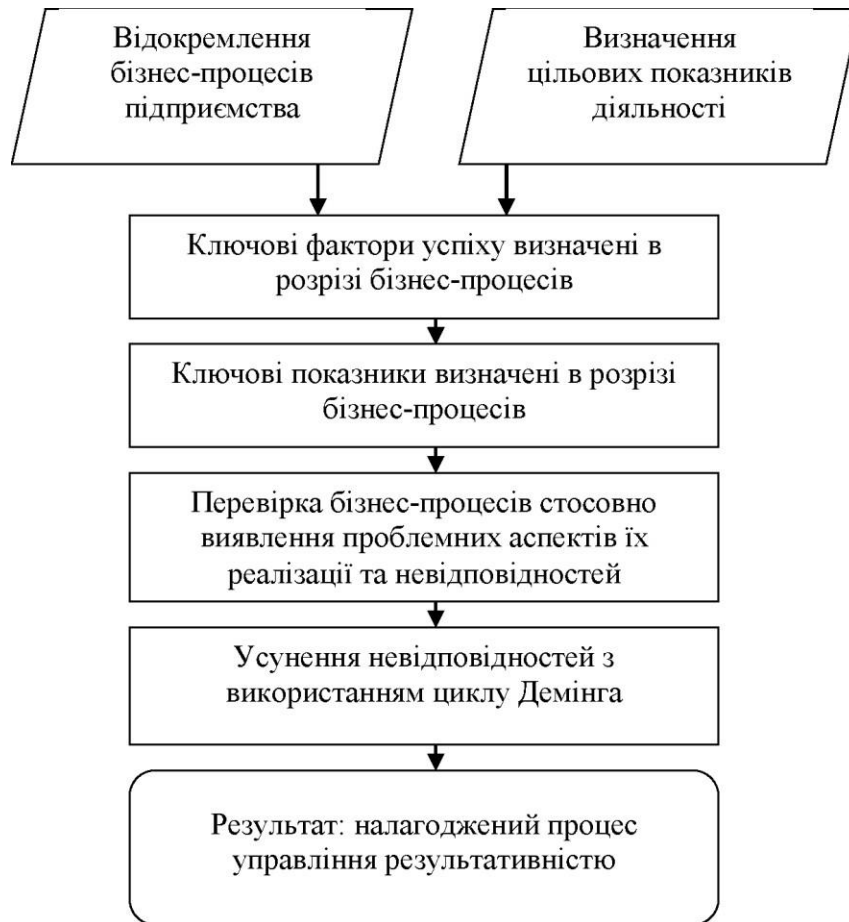


Рис. 1.1 Алгоритм процесу управління результативністю підприємства

Управління результативністю бізнесу передбачає систематичний підхід, який включає чотири основні етапи: визначення ключових факторів успіху, встановлення КРІ, моніторинг процесів та впровадження покращень. Ключові фактори успіху визначають, що саме забезпечує конкурентну перевагу компанії на ринку. КРІ дозволяють кількісно оцінити ефективність бізнес-процесів та відстежувати прогрес у досягненні цілей. Регулярний моніторинг допомагає виявити проблемні області та відхилення від плану.

Орієнтація на клієнта є невід'ємною частиною успішного бізнесу. Задоволення клієнтів досягається шляхом постійного вдосконалення продуктів, послуг та внутрішніх процесів. Зростання задоволеності клієнтів призводить до збільшення частки ринку та підвищення вартості компанії.

Таким чином, результативність бізнесу – це динамічний показник, який відображає здатність організації досягати поставлених цілей не тільки в короткостроковій, але й у довгостроковій перспективі. Це комплексна характеристика, що охоплює всі сфери діяльності підприємства і визначається не лише фінансовими показниками, а й такими ключовими аспектами, як:

- **Задоволеність клієнтів:** Ступінь задоволеності клієнтів товарами чи послугами є одним із найважливіших показників результативності. Лояльні клієнти – це стійкий фундамент для довгострокового успіху бізнесу.

- **Ефективність операційних процесів:** Оптимізація виробничих та бізнес-процесів дозволяє знизити витрати, підвищити якість продукції та скоротити час виконання замовлень.

- **Розвиток персоналу:** Інвестиції в навчання та розвиток співробітників сприяють підвищенню їхньої кваліфікації, мотивації та лояльності до компанії, що, в свою чергу, позитивно впливає на результативність бізнесу.

- **Інноваційність:** Здатність компанії розробляти та впроваджувати нові продукти, технології та бізнес-моделі є важливим фактором конкурентоспроможності в динамічному ринковому середовищі.

- **Соціальна відповідальність:** Дотримання етичних норм, турбота про довкілля та соціальна відповідальність сприяють формуванню позитивного іміджу компанії та залученню інвестицій.

1.2. Фактори забезпечення підвищення результативності (ефективності) виробничої діяльності підприємств

За умов сучасного бізнесу результативність (ефективність) виробництва є ключовим чинником конкурентоспроможності. Особливо гостро це питання постає під час економічних криз, коли підприємства змушені шукати шляхи скорочення витрат та підвищення продуктивності. Для вирішення цього завдання необхідно розробити ефективні механізми управління, які ґрунтуються на ретельному економічному обґрунтуванні кожного рішення. Відсутність єдиного підходу до оцінки ефективності виробництва ускладнює цей процес і гальмує розвиток підприємств.

Ефективність господарювання є ключовим фактором успіху будь-якого підприємства. Для того щоб вижити та розвиватися в конкурентному середовищі, компанія повинна виробляти конкурентоспроможну продукцію, мінімізувати витрати виробництва та ефективно використовувати ресурси. Це означає, що підприємство має прагнути до максимальної віддачі від кожної одиниці витрачених ресурсів.

Поняття "ефективність" є досить широким і багатограним. Економісти трактують його по-різному. Наприклад, відомий менеджер Пітер Друкер розрізняв результативність та ефективність. Під результативністю він розумів досягнення поставлених цілей, а під ефективністю – оптимальне використання ресурсів для досягнення цих цілей. Тобто, ефективність – це не просто досягнення результату, а досягнення його найкращим чином. [15].

Економісти особливо підкреслюють важливість ефективності. Ефективність і економічність – це практично одне й те саме. Обидва терміни відображають ступінь того, наскільки добре ми використовуємо ресурси для досягнення наших цілей.

О.І. Олексюк розглядає ефективність як сукупність властивостей і параметрів, які характеризують діяльність підприємства. До них належать: якість продукції, економічність використання ресурсів, раціональність технологічних

процесів, ефективність використання обладнання та робочого часу, а також продуктивність праці. Ці характеристики виявляються в динаміці і можуть змінюватися з часом [27].

Так, особливої уваги заслуговує підхід В. Яніка та Д. Скотта Сінка до розуміння ефективності функціонування соціально-економічних систем. Вони акцентують увагу на тому, що ефективність – це не просто досягнення мети, а й оптимальне використання ресурсів для цього. Іншими словами, ефективність пов'язана з економічністю дій, оскільки ресурси обмежені.

Аналіз різних тлумачень поняття ефективності дозволяє виділити три основні її ознаки:

1. **Раціональність та економність:** Ефективна діяльність передбачає максимально можливу віддачу від використання ресурсів.
2. **Зв'язок з результативністю:** Ефективність нерозривно пов'язана з результатами діяльності, які вимірюються в абсолютних показниках.
3. **Співставність:** Ефективність оцінюється відносно поставлених цілей та використаних ресурсів.

Переносячи ці ознаки на виробничу діяльність підприємства, доцільно ефективність виробництва визначити як ступінь раціонального використання усіх видів ресурсів (фінансових, трудових, матеріальних тощо) для досягнення поставлених цілей та отримання максимального економічного ефекту.

Визначення вказує на те, що систему управління ефективністю виробництва можна уявити як циклічний процес, який підходить для будь-якої організації, бажаючи підвищити свою ефективність (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Циклічна модель управління ефективністю виробничої діяльності підприємства

Визначення потреби в підвищенні ефективності виробництва є першим кроком до оптимізації діяльності підприємства. Для об'єктивної оцінки поточної ситуації необхідно провести вимірювання за допомогою системи показників ефективності. Однак, відсутність єдиного стандарту ускладнює цей процес.

Наступним етапом є розробка та реалізація заходів, спрямованих на підвищення ефективності. Головною перешкодою на цьому шляху є складність виробничих систем, що ускладнює їх формалізацію та оптимізацію.

Існують три основні напрямки підвищення ефективності: організаційний, техніко-технологічний та ресурсний. Організаційний напрямок передбачає оптимізацію внутрішніх процесів, техніко-технологічний - модернізацію обладнання, а ресурсний - ефективне використання всіх видів ресурсів.

Особливу увагу слід приділити техніко-технологічному напрямку, оскільки модернізація виробництва є одним з найважливіших факторів підвищення конкурентоспроможності підприємства. Однак, цей процес потребує не лише фінансових інвестицій, але й зміни корпоративної культури.

Ресурсний напрямок передбачає комплекс заходів, спрямованих на оптимізацію використання матеріальних і трудових ресурсів. Особливу увагу слід приділити оборотним фондам. Швидкість їх обороту є важливим показником ефективності. Для її збільшення необхідно:

- Зменшити обсяги незавершеного виробництва шляхом оптимізації виробничих процесів.
- Удосконалити систему матеріально-технічного забезпечення, зменшивши розміри запасів до необхідного мінімуму.
- Прискорити реалізацію готової продукції за рахунок активізації маркетингових заходів.
- Скоротити дебіторську заборгованість шляхом вдосконалення системи розрахунків.

Реалізація цих заходів дозволить звільнити значні кошти, які можуть бути інвестовані в розвиток виробництва.

Раціоналізація матеріальних ресурсів є невід'ємною частиною ресурсного напрямку. Вона передбачає: Встановлення точних норм витрат сировини та матеріалів на основі наукових досліджень; оптимізацію витрат матеріальних ресурсів за допомогою науково обґрунтованих норм; впровадження системи науково обґрунтованого нормування матеріальних ресурсів.

Ефективність діяльності підприємства залежить від багатьох чинників, які можна поділити на дві основні групи:

- Внутрішні: це фактори, що безпосередньо пов'язані з діяльністю підприємства і які воно може контролювати (обсяг продажів, собівартість, якість продукції, організація виробництва тощо). Вони поділяються на:
 - Основні: безпосередньо впливають на фінансові результати.
 - Неосновні: пов'язані з порушеннями правил, які можуть призвести до штрафів та інших негативних наслідків.
- Зовнішні: це фактори, які підприємство не може безпосередньо контролювати (економічна ситуація, законодавство, конкуренція).

Головна мета управління ефективністю - забезпечити максимальний прибуток для власників підприємства як зараз, так і в майбутньому.

Система управління ефективністю спрямована на вирішення таких завдань:

1. Максимізація прибутку: Оптимізація використання ресурсів для отримання максимального прибутку з урахуванням ринкових умов.
2. Баланс між прибутком і ризиком: Визначення оптимального рівня ризику, який підприємство готове прийняти, для досягнення поставлених цілей.
3. Забезпечення привабливості для інвесторів: Виплата дивідендів на рівні, що перевищує середній ринковий, та забезпечення зростання вартості акцій.
4. Формування фінансових резервів: Створення фондів для інвестицій у розвиток підприємства.
5. Зростання ринкової вартості підприємства: Забезпечення довгострокового зростання вартості компанії.
6. Стимулювання працівників: Впровадження систем мотивації, які б заохочували працівників до підвищення ефективності роботи.

Ефективне управління підприємством передбачає комплексний підхід, який враховує як внутрішні, так і зовнішні фактори. Головна мета такого управління - забезпечення максимального прибутку для власників та стійкого розвитку підприємства.

Взаємозв'язок між вищезазначеними завданнями управління ефективністю є очевидним, хоча кожне з них має свою специфіку та спрямоване на вирішення певних аспектів діяльності підприємства. З огляду на цю особливість, для досягнення максимальної ефективності необхідно оптимізувати виконання кожного окремого завдання в контексті загальної системи управління.

Визначення цілей, завдань управління ефективністю, а також розробка конкретних етапів цього процесу повинні базуватися на принципах процесного підходу до управління. Тільки такий підхід дозволить забезпечити системність і послідовність у досягненні поставлених цілей.

А.В. Куценко пропонує системний підхід до управління ефективністю діяльності підприємства, згідно з яким загальна система управління складається з декількох взаємопов'язаних підсистем, кожна з яких відповідає за певну функціональну сферу діяльності підприємства [21].

Б. Бінкін та В. Черняк провели ґрунтовне дослідження системи управління ефективністю на промислових підприємствах. Результатом їхньої роботи стала детально розроблена модель, що складається з шести напрямів, спеціально адаптованих для особливостей виробничої діяльності [37].

Перша підсистема, за концепцією Б. Бінкіна та В. Черняка, спрямована на забезпечення виробничо-господарчої діяльності підприємства згідно з планами та замовленнями. Друга підсистема фокусується на управлінні якістю продукції на всіх етапах її життєвого циклу, від розробки до утилізації. Третя підсистема займається ресурсним забезпеченням виробництва, включаючи планування, облік та контроль використання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів.

Процеси руху ресурсів охоплюють весь життєвий цикл ресурсів на підприємстві: від залучення до виробництва та використання в основних і допоміжних процесах до їх відновлення, вибуття та утилізації.

Головна мета управління ресурсами – оптимізувати використання ресурсів, збільшуючи продуктивність праці, скорочуючи виробничі цикли та забезпечуючи високу якість ресурсів.

Ефективність управління ресурсами оцінюється за допомогою спеціальних показників, які відображають використання кожного виду ресурсу окремо та сукупності ресурсів в цілому.

Розвиток виробництва здійснюється за двома основними напрямками: науково-технічним та інвестиційним. Науково-технічний розвиток спрямований на вдосконалення технологічних процесів та розробку нових продуктів. Інвестиційний розвиток пов'язаний з будівництвом нових об'єктів та модернізацією існуючих. Обидва напрямки спрямовані на підвищення ефективності виробництва.

Управління ефективністю підприємства - це комплексний процес, який охоплює всі сфери діяльності компанії, від виробництва та забезпечення якості продукції до раціонального використання ресурсів, розвитку персоналу та дбайливого ставлення до навколишнього середовища. Кожна з цих підсистем відіграє важливу роль у досягненні загальної мети – підвищення ефективності підприємства. Успіх підприємства залежить від злагодженої роботи всіх підсистем та здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасному динамічному бізнес-середовищі необхідно розробити та впровадити ефективну стратегію управління. Така стратегія має бути спрямована на постійне вдосконалення всіх аспектів діяльності підприємства, зокрема, на оптимізацію виробничих процесів.

Ключовим елементом стратегії управління ефективністю є формування та реалізація чіткої політики, яка визначатиме пріоритети розвитку підприємства, критерії оцінки ефективності та механізми мотивації персоналу. Інвестиції в модернізацію виробництва, наукові дослідження та розробки, активну просування продукції на ринку та впровадження програм соціальної підтримки працівників не лише сприятимуть збільшенню прибутку підприємства, але й значно зміцнять його позиції на ринку, підвищать конкурентоспроможність та зробить його більш привабливим для інвесторів.

1.3. Планування й оцінювання ефективності виробничої діяльності підприємства

Збалансованість планування передбачає узгодження інтересів всіх учасників виробничого процесу, від виробника до споживача. Планування є неперервним процесом, який починається з аналізу зовнішнього середовища і закінчується реалізацією конкретних заходів.

Стратегічне планування дозволяє перетворити загальні цілі підприємства в конкретні завдання та дії. Воно включає:

- Аналіз зовнішнього середовища: Виявлення трендів, можливостей та загроз, які можуть вплинути на діяльність підприємства.
- Формування стратегічних цілей: Визначення бажаного стану підприємства в майбутньому.
- Розробка стратегій: Вибір самих ефективних шляхів досягнення поставлених цілей.
- Оперативне планування: Розробка конкретних планів дій на кожен період.

Планування ресурсів є невід'ємною частиною процесу. Воно передбачає визначення необхідних ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових) та розподіл їх між різними напрямками діяльності.

Мета планування: Забезпечення ефективного функціонування підприємства в динамічному середовищі, мінімізація ризиків та досягнення максимальних результатів.

Для розробки ефективних планів виробництва необхідно використовувати різноманітні методи планування. Вибір конкретних методів залежить від конкретної ситуації і має враховувати такі фактори, як:

- Тривалість планового періоду: короткострокове чи довгострокове планування.
- Цілі підприємства: що ми хочемо досягти?

- Кваліфікація персоналу: якими знаннями і навичками володіють наші співробітники?
- Специфіка виробництва: які особливості має наше виробництво?
Чому важливо комбінувати різні методи?
- Додаткова перевірка: різні методи дозволяють перевірити результати один одного.
- Комплексний підхід: враховуються різні аспекти виробничого процесу.
- Гнучкість: можливість адаптації до змін внутрішнього та зовнішнього середовища (табл. 1.3).

Методи планування виробництва не існують окремо від організації виробництва. Вони тісно взаємопов'язані і взаємозумовлені. Вибір методу визначається особливостями організації виробничого процесу, а саме: спеціалізацією виробничих підрозділів, видом продукції та технологічними особливостями виробництва..

Таблиця 1.3

Характеристика методів планування виробничої діяльності підприємства

Метод планування	Характеристика методу	Переваги використання	Обмеження використання
1	2	3	4
Нормативний	Базується на використанні системи норм і нормативів	Можливість встановлення функціональних зв'язків між витратами та результатами. Об'єктивність визначення планових показників	Ретроспективний характер визначення норм. Небезпека зниження мотивації персоналу

Продовження табл. 1.3

Техніко-економічних розрахунків	Обґрунтування показників плану на основі затвердженого алгоритму	Стабільний характер інформаційної бази планування. Забезпечення спадкоємності й узгодженості планів. Точність розрахунків	Ретроспективний характер. Недостатній рівень гнучкості й адаптивності планових документів. Обмеженість у сфері використання
Балансовий	Планомірне узгодження та взаємозв'язування процесів виробництва та споживання благ	Забезпечення оптимальності розподілу ресурсів і формування виробничої програми. Можливість узгодження потоків різної матеріальної природи. Високий рівень формалізації	Значна трудоемність підготовки. Недостатній рівень гнучкості й адаптивності планових документів
Програмно-цільовий	Відбір цілей розвитку для підготовки окремих планів дій щодо їх досягнення	Можливість узгодження цілей, урахування конкретних умов реалізації планів. Забезпечення адресного характеру інвестицій. Можливість створення диференційованої системи мотивації персоналу	Небезпека фрагментарності процесу формування системи планів. Імовірність порушення збалансованості розвитку підприємства
Мережевий	Узгодження параметрів виконання комплексу робіт на основі графоаналітичної оптимізації	Можливість широкого використання у розробленні перспективних планів і проектуванні організаційних моделей, в сфері інвестиційного планування. Високий рівень формалізації	Обмеженість використання в комплексному плануванні діяльності підприємства

Продовження табл. 1.3

Бюджетний	Фінансова інтерпретація параметрів діяльності структурних підрозділів та підприємства	Забезпечення оптимальності розподілу ресурсів і формування виробничої програми. Створення дієвої системи мотивації. Можливість узгодження потоків різної матеріальної природи	Висока трудоемність розрахунків. Необхідність формування спеціальної інформаційної бази та системи моніторингу
Індикативний	Використання нормативів індикаторів у плануванні якісних параметрів плану	Гнучкий характер системи формування планів. Широкі можливості для створення дієвої системи мотивації персоналу до самоорганізації	Недостатньо чіткий характер визначення індикаторів. Необхідність формування складної системи моніторингу
Моделювання (економіко-математичне, імітаційне, агентне, системна динаміка тощо)	Побудова моделі об'єкта на основі визначення та формалізації існуючих залежностей	Висока точність розрахунків планових показників. Значні можливості для оптимізації планів, розроблення альтернативних сценаріїв	Високий рівень трудоемності розрахунків. Високі вимоги щодо інформаційної бази планування
Експертне оцінювання	Узагальнення думок експертів	Можливість використання в умовах високого рівня невизначеності змін середовища господарювання, за умови обмеженості точних даних про стан об'єкта	Небезпека надмірної суб'єктивності в процесі оцінювання. Труднощі під час підбору експертів. Недостатній рівень формалізації

Щоб ефективно планувати виробництво в умовах динамічних змін, необхідно забезпечити гнучкість і адаптивність виробничої структури. Це досягається шляхом:

- Оптимізації структури: Зменшення кількості підрозділів, якщо це можливо, і забезпечення їх оптимальних розмірів.
- Збалансування підрозділів: Створення оптимальності між основними, допоміжними та обслуговуючими підрозділами.

- Спрямування на безперервність: Виробництво має бути налаштоване так, щоб забезпечувати безперервний випуск готової продукції, мінімізуючи простої та перебої у виробничому процесі.
- Забезпечення пропорційності: Потужність виробництва та рівень технологічної оснащеності всіх підрозділів мають бути узгоджені між собою.
- Забезпечення високої якості: Якість продукції на кожному етапі виробництва має відповідати загальним стандартам якості.

Планування на підприємстві перетворилося на постійний процес адаптації до мінливого оточення. Це вимагає від компаній:

- Постійного сканування середовища: Виявлення нових можливостей, загроз та потреб.
- Аналізу внутрішніх ресурсів: Оцінки сильних і слабких сторін компанії.
- Гнучкого планування: Розробки альтернативних сценаріїв розвитку та готовності до швидких змін.
- Системи контролю: Постійного моніторингу виконання планів і оперативного внесення коригувань.
- Стимулювання персоналу: Заохочення працівників до активної участі в процесі планування та реалізації стратегій.

Швидкі зміни в економіці, технологіях та суспільстві змушують компанії постійно адаптуватися. Планування в таких умовах стає складним завданням.

Для вдосконалення планування можна використовувати концепції Ансоффа та Акоффа. Ансофф пропонує різні підходи до планування залежно від рівня невизначеності: для стабільних систем – детальне планування на рівні підрозділів, для нестабільних – інтеграція різних методів. Акофф пропонує інтерактивну концепцію планування, яка передбачає створення бачення бажаного майбутнього та розробку шляхів його досягнення (рис.1.3).

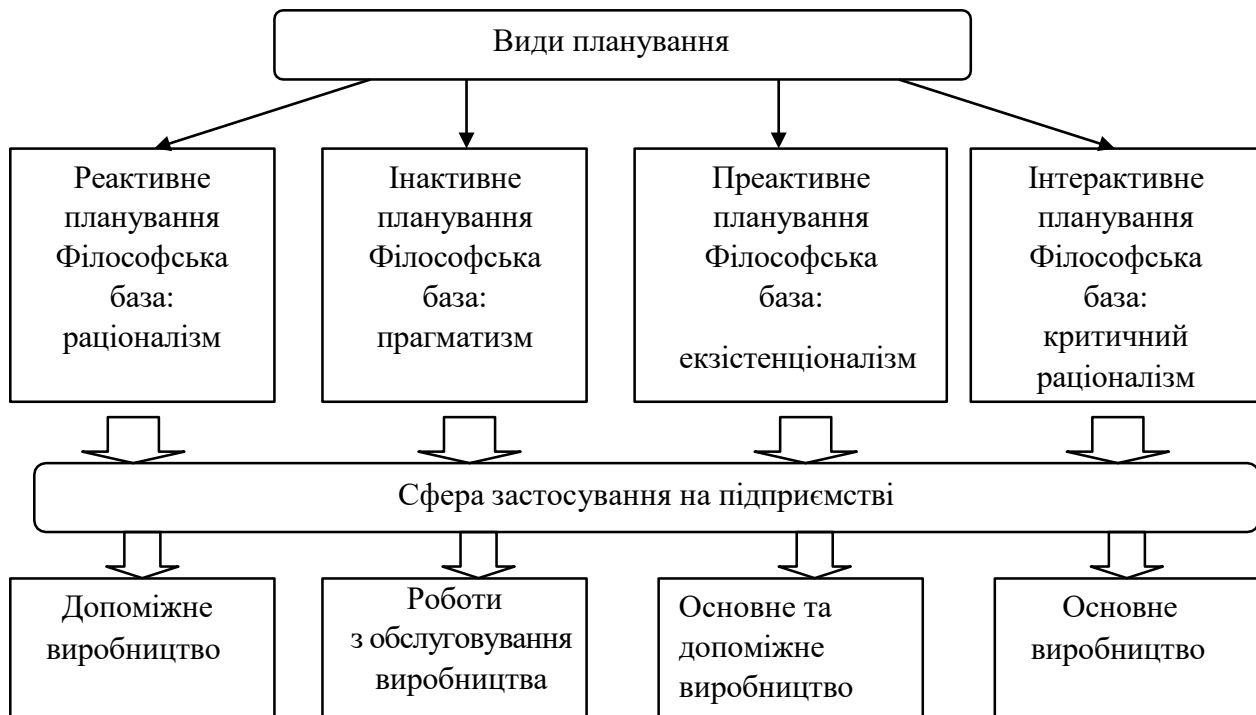


Рис. 1.3. Види планування та сфера їх застосування на підприємстві

Аналізуючи різні підходи, визначені в рамках даної концепції, можна зробити висновок: інактивісти прагнуть статусу, реактивісти – протистояти змінам, преактивісти – скористатися новими можливостями, а інтерактивісти – керувати процесом трансформації. Як і преактивісти, інтерактивісти віддають перевагу експерименту в пошуку рішень. Проте, виявляючи проблеми, вони, подібно до реактивістів, звертаються до історичного досвіду.

Інтерактивне планування фокусується на довгостроковій ефективності та розвитку, а не на миттєвому оптимальному рішенні. Мета такого планування – максимізувати здатність до навчання, адаптації та розвитку.

Інтерактивний підхід до планування базується на трьох фундаментальних принципах: залученні всіх учасників процесу, безперервності та системності. Принцип участі передбачає, що найважливішим результатом планування є не статичний документ (план), а сам процес формування цього документа, в який залучені всі зацікавлені сторони.

В інтерактивному плануванні керівництво не є пасивним спостерігачем, а активним учасником процесу. Для ефективного функціонування інтерактивного планування необхідне відповідне інструментальне забезпечення, адаптоване до специфіки підприємства.

Отже, у сучасних умовах господарювання результативність підприємства визначається здатністю швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та впроваджувати ефективні внутрішні управлінські рішення. Для досягнення цього необхідно враховувати низку факторів, включаючи технологічний розвиток, економічну політику, ринкові умови та потреби клієнтів. Планування й оцінювання діяльності дозволяє не лише визначити сильні й слабкі сторони підприємства, але й забезпечити стратегічну гнучкість, що є ключовим фактором успіху в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ІНГУЛЕЦЬКИЙ ГЗК»

2.1. Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Інгулецький ГЗК»

ПрАТ "Інгулецький гірничо-збагачувальний комбінат" є спеціалізованим підприємством, що займається видобутком та збагаченням залізистої руди Інгулецького родовища, розташованого на півдні Криворізького басейну. Родовище розробляється за допомогою циклічно-поточної технології з використанням автотранспорту та конвеєрів. Загальні запаси руди становлять 1,2 мільярда тон. З 2007 року підприємство входить до складу "Метінвест Холдингу", підконтрольного українському бізнесмену Рінату Ахметову через структуру "Систем Кепітал Менеджмент" [43].

Загальна характеристика та історія становлення ПрАТ «Інгулецький ГЗК» наведена в додатку Б.

Одним з найважливіших елементів результативної діяльності підприємства є стійкий економічний стан, де особливого значення відіграє аналіз основних техніко-економічних показників (табл. 2.1).

Основні техніко-економічні показники підприємства ПрАТ «Інгулецький ГЗК» за 2021-2023 р.р. наведені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Техніко-економічні показники господарської діяльності ПрАТ «ІнГЗК», тис. грн

Назва показника	2021	2022	2023	Абс. відх., тис. грн.		Відносне відх., %	
				2022-2021	2023-2022	2022-2021	2023-2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	40723708	12696756	8474300	-28026952	-4222456	-68.8%	-33.3%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	12495436	8902175	7713821	-3593261	-1188354	-28.8%	-13.3%
Валовий прибуток (збиток)	28228272	3794581	760479	-24433691	-3034102	-86.6%	-80.0%
Інші операційні доходи	9335075	3602453	2161771	-5732622	-1440682	-61.4%	-40.0%
Адміністративні витрати	204498	179009	177303	-25489	-1706	-12.5%	-1.0%
Витрати на збут	2577222	1601983	1593917	-975239	-8066	-37.8%	-0.5%
Інші операційні витрати	10332768	2836498	741403	-7496270	-2095095	-72.5%	-73.9%
Фінансовий результат від операційної діяльності	24448859	2779544	409627	-21669315	-2369917	-88.6%	-85.3%
Інші фінансові доходи	783371	5605	19383	-777766	13778	-99.3%	245.8%
Інші доходи	32823	6400	15080	-26423	8680	-80.5%	135.6%
Фінансові витрати	321827	3799456	634767	3477629	-3164689	1080.6%	-83.3%
Інші витрати	28	30061	6876	30033	-23185	107260.7%	-77.1%
Фінансовий результат до оподаткування	24942198	-1037968	-197553	-25980166	840415	-104.2%	-81.0%
Чистий фінансовий результат (збиток/прибуток)	20446101	-851259	-167236	-21297360	684023	-104.2%	-80.4%

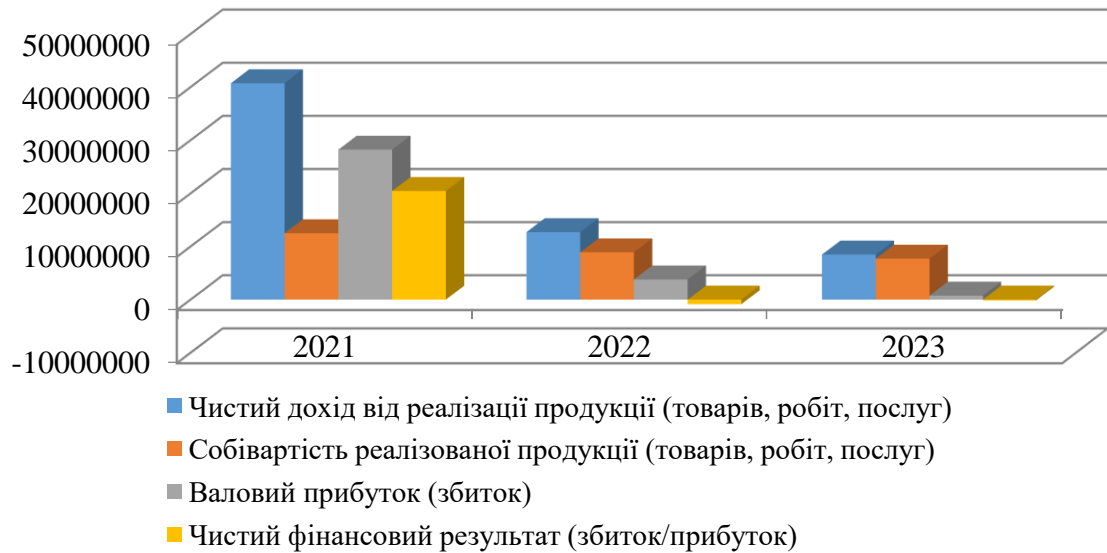


Рис. 2.1. Динаміка основних результатів діяльності підприємства, тис. грн.

На основі результатів аналізу зробимо наступні висновки:

У 2022 році чистий дохід від реалізації продукції зменшився на 28,026,952 тис. грн (на 68,8%) порівняно з 2021 роком і склав 12,696,756 тис. грн. У 2023 році дохід продовжив зниження — на 4,222,456 тис. грн (на 33,3%) відносно 2022 року, досягнувши 8,474,300 тис. грн. Скорочення доходу спричинено зменшенням обсягів виробництва та реалізації, а також падінням цін на продукцію.

У 2022 році собівартість продукції знизилася на 3,593,261 тис. грн (на 28,8%) у порівнянні з 2021 роком і становила 8,902,175 тис. грн. У 2023 році показник скоротився ще на 1,188,354 тис. грн (на 13,3%) до 7,713,821 тис. грн. Зниження в 2022 році пов'язане з оптимізацією витрат, а подальше скорочення у 2023 році — з падінням обсягів виробництва.

У 2022 році валовий прибуток зменшився на 24,433,691 тис. грн (на 86,6%) порівняно з 2021 роком і склав 3,794,581 тис. грн. У 2023 році валовий прибуток зменшився ще на 3,034,102 тис. грн (на 80,0%), досягнувши 760,479 тис. грн. Причинами такого падіння стали значне скорочення доходу та висока частка витрат.

У 2022 році інші операційні доходи скоротились на 5,732,622 тис. грн (на 61,4%) і становили 3,602,453 тис. грн. У 2023 році цей показник знизився ще на 1,440,682 тис. грн (на 40,0%), досягнувши 2,161,771 тис. грн. Це пов'язано зі зменшенням додаткових угод та несприятливими ринковими умовами.

Адміністративні витрати у 2022 році знизилися на 25,489 тис. грн (на 12,5%) і склали 179,009 тис. грн, а у 2023 році зменшилися ще на 1,706 тис. грн (на 1,0%).

Витрати на збут скоротилися у 2022 році на 975,239 тис. грн (на 37,8%) та у 2023 році зменшилися на 8,066 тис. грн (на 0,5%).

У 2022 році фінансовий результат від операційної діяльності зменшився на 21,669,315 тис. грн (на 88,6%) порівняно з 2021 роком і становив 2,779,544 тис. грн. У 2023 році він скоротився ще на 2,369,917 тис. грн (на 85,3%), досягнувши 409,627 тис. грн.

У 2022 році інші фінансові доходи скоротилися на 777,766 тис. грн (на 99,3%), а у 2023 році збільшилися на 13,778 тис. грн (на 245,8%). Фінансові витрати в 2022 році зросли на 3,477,629 тис. грн (на 1,080,6%) порівняно з 2021 роком, але у 2023 році зменшилися на 3,164,689 тис. грн (на 83,3%).

У 2022 році підприємство отримало збиток у розмірі 1,037,968 тис. грн, що на 25,980,166 тис. грн менше, ніж у 2021 році. У 2023 році збиток скоротився до 197,553 тис. грн, що на 840,415 тис. грн (на 81,0%) менше, ніж у 2022 році.

У 2022 році підприємство отримало збиток у 851,259 тис. грн (на 104,2% менше, ніж у 2021 році), а у 2023 році збиток зменшився до 167,236 тис. грн (на 80,4%).

Загальна фінансова ситуація підприємства суттєво погіршилася в 2022 році, що зумовлено зниженням доходів, збільшенням витрат і несприятливими ринковими умовами. У 2023 році спостерігається подальше скорочення основних показників, що потребує перегляду стратегії управління для стабілізації фінансового стану.

Під час визначення доходів ПрАТ "Інгулецький ГЗК" чітко відокремлюється категорія витрат, пов'язаних безпосередньо з виробництвом продукції та формуванням її собівартості. Ці витрати відображаються в бухгалтерському обліку лише за умови, що їх можна точно оцінити та виміряти в момент, коли актив вибуває з обігу підприємства або виникають нові зобов'язання, і вони призводять до зменшення суми коштів, які належать власникам підприємства. Здійснимо наліз структури витрат, які підприємство має протягом 2021-2023 р.р.

Таблиця 2.2

Аналіз структури витрат підприємства, тис. грн.

Показники	2022 р		2023 р		Відхилення 2023/2022		
	Сума, грн.	Питома вага, %	Сума, грн.	Питома вага, %	+/-	%	Пунктів структури
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	8 902 175	50.8%	7 713 821	70.8%	-1188354	-13.3%	20.0%
Адміністративні витрати	179 009	1.0%	177 303	1.6%	-1706	-1.0%	0.6%
Витрати на збут	1 601 983	9.1%	1 593 917	14.6%	-8066	-0.5%	5.5%
Інші операційні витрати	2 836 498	16.2%	741 403	6.8%	-2095095	-73.9%	-9.4%
Фінансові витрати	3 799 456	21.7%	634 767	5.8%	-3164689	-83.3%	-15.8%
Витрати (дохід) з податку на прибуток	186 709	1.1%	30 317	0.3%	-156392	-83.8%	-0.8%
Інші витрати	30 061	0.2%	6 876	0.1%	-23185	-77.1%	-0.1%
УСЬОГО ВИТРАТ	17535891	100%	10898404	100%	-6637487	-37.9%	x

Таким чином, з аналізу витрат підприємства за 2022–2023 роки можна зробити наступні висновки:

У 2023 році найбільшу частку серед витрат підприємства становила традиційно собівартість реалізованої продукції, яка досягла 7 713 821 тис. грн (70,8% від загальних витрат). Хоча її абсолютна сума скоротилась на 1 188 354 тис. грн (-13,3%) порівняно з 2022 роком, питома вага показника зросла на 20 п.п. Це свідчить про те, що інші витрати скорочувались більш значними темпами.

Адміністративні витрати у 2023 році були 177 303 тис. грн (1,6% від загальних витрат). Хоча їх абсолютний розмір знизився на 1 706 тис. грн (-1%), їх питома вага зросла на 0,6 п.п. Причиною цього може бути перерозподіл витрат у структурі підприємства.

Витрати на збут скоротились незначно – на 8 066 тис. грн (-0,5%) та у 2023 році склали 1 593 917 тис. грн. Водночас їх частка у загальних витратах зросла на 5,5 п.п., досягнувши 14,6%. Таке збільшення питомої ваги пояснюється значним скороченням інших статей витрат.

Інші операційні витрати зазнали суттєвого скорочення. У 2023 році вони становили 741 403 тис. грн, що на 2 095 095 тис. грн менше (-73,9%) порівняно з 2022 роком. Їх питома вага знизилася на 9,4 п.п., що, в свою чергу, свідчить про успішну оптимізацію ресурсів та зменшення обсягів діяльності.

Фінансові витрати зазнали зниження на 3 164 689 тис. грн (-83,3%) та становили лише 634 767 тис. грн у 2023 році. Це спричинило зменшення їх частки у структурі витрат на 15,8 п.п.

Витрати з податку на прибуток зменшились на 156 392 тис. грн (-83,8%) до 30 317 тис. грн, а їх частка скоротилась на 0,8 п.п.

Інші витрати також суттєво знизились – на 23 185 тис. грн (-77,1%) до 6 876 тис. грн у 2023 році, що зменшило їх питому вагу на 0,1 п.п.

Загальна сума витрат підприємства у 2023 році становила 10 898 404 тис. грн, що на 6 637 487 тис. грн (-37,9%) менше за показник у 2022 році. Скорочення витрат свідчить про значну оптимізацію діяльності підприємства, однак водночас частка ключових статей, таких як собівартість реалізації та витрати на збут, зросла у структурі витрат (рис. 2.2).

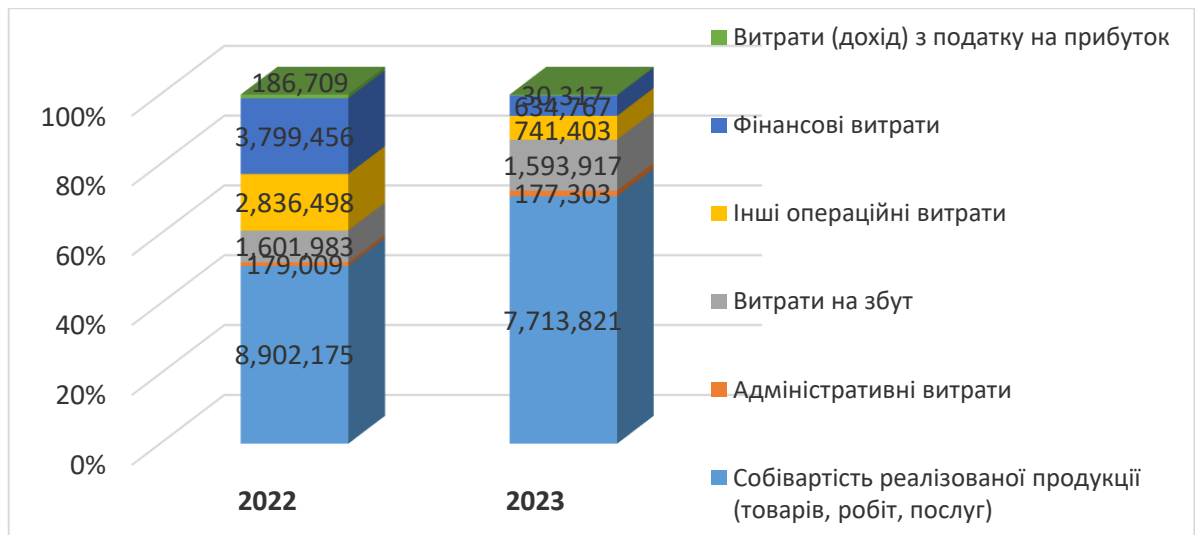


Рис. 2.2. Аналіз структури витрат підприємства, тис. грн.

Проведемо додатково оцінку операційних витрат підприємства, які є визначальними при формуванні розміру собівартості (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз операційних витрат підприємства, тис. грн.

Назва показника	2021	2022	2023	Абс. відх., тис. грн.		Відносне відх., %	
				2022-2021	2023-2022	2022-2021	2023-2022
Матеріальні затрати	6 894 852	3 704 154	3 176 930	-3 190 698	-527 224	-46.3%	-14.2%
Витрати на оплату праці	1 243 593	817 940	712 382	-425 653	-105 558	-34.2%	-12.9%
Відрахування на соціальні заходи	268 194	176 828	148 044	-91 366	-28 784	-34.1%	-16.3%
Амортизація	3 224 570	3 373 445	2 633 070	148 875	-740 375	4.6%	-21.9%
Інші операційні витрати	7 342 689	9 066 154	4 720 405	1 723 465	-4 345 749	23.5%	-47.9%
Разом	18 973 898	17 138 521	11 390 831	-1 835 377	-5 747 690	-9.7%	-33.5%

З аналізу можна зробити наступний висновок:

Матеріальні затрати (сировина, матеріали, напівфабрикати, паливо, енергія, будівельні матеріали, запчастини, тара). У 2022 році їх обсяг зменшився на 46,3% (-3 190 698 тис. грн) порівняно з 2021 роком, а в 2023 році продовжив скорочуватися на 14,2% (-527 224 тис. грн), досягнувши рівня 3 176 930 тис. грн.

Витрати на оплату праці (зарплати, премії, компенсації, оплата відпусток, інші виплати). У 2022 році їх розмір зменшився на 34,2% (-425 653 тис. грн), а в 2023 році ще більше знизився на 12,9% (-105 558 тис. грн), склавши 712 382 тис. грн.

Відрахування на соціальні заходи (пенсійні внески, соціальне страхування, виплати безробітним). У 2022 році показник зменшився на 34,1% (-91 366 тис. грн), а в 2023 році ще скоротився на 16,3% (-28 784 тис. грн), досягнувши 148 044 тис. грн.

Амортизація (нарахування на основні засоби та нематеріальні активи). У 2022 році цей показник зріс на 4,6% (+148 875 тис. грн), а в 2023 році знизився на 21,9% (-740 375 тис. грн), склавши 2 633 070 тис. грн.

Інші операційні витрати. У 2022 році їх обсяг збільшився на 23,5% (+1 723 465 тис. грн), проте в 2023 році значно скоротився на 47,9% (-4 345 749 тис. грн), досягнувши 4 720 405 тис. грн (рис.2.3);

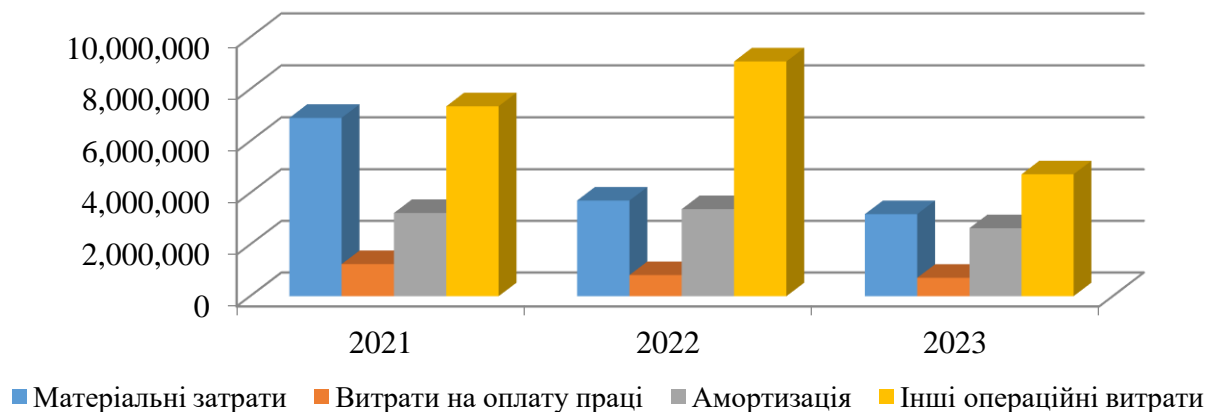


Рис. 2.3. Аналіз операційних витрат підприємства, тис. грн.

Загальні операційні витрати у 2022 році зменшилися на 9,7% (-1 835 377 тис. грн) порівняно з 2021 роком, а в 2023 році скоротилися ще більше — на 33,5% (-5 747 690 тис. грн), досягнувши 11 390 831 тис. грн. У структурі операційних витрат найбільшу частку продовжують займати інші операційні витрати. (рис. 2.4).

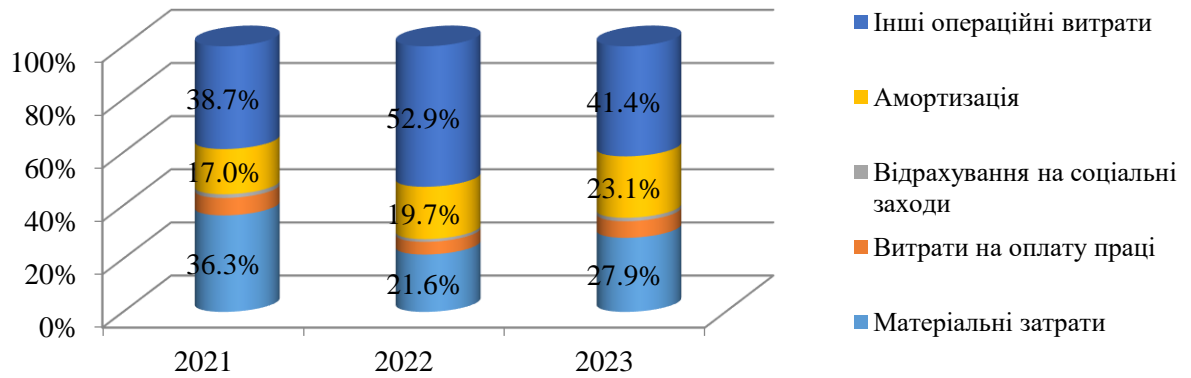


Рис. 2.4. Структура операційних витрат підприємства, %

На підприємстві "Інгулецький ГЗК" велику увагу приділяють грошовим коштам та матеріальним цінностям, які забезпечують виробничий процес. Фінансова робота включає: створення фінансових планів, щоденний контроль над грошовими потоками, аналіз фінансових результатів та взаємодії з партнерами. Якість фінансових відносин з контрагентами оцінюється за рівнем дебіторської та кредиторської заборгованості. (табл. 2.4)

Таблиця 2.4

Аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості

ПрАТ «Інгулецький ГЗК», тис. грн

Назва показника	2021	2022	2023	Абс. відх., тис. грн.		Відносне відх., %	
				2022-2021	2023-2022	2022-2021	2023-2022
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	29689714	12703188	12546228	-16986526	-156960	-57.2%	-1.2%
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	5367180	3755791	3817821	-1611389	62030	-30.0%	1.7%
за виданими авансами	5178476	3203415	3220684	-1975061	17269	-38.1%	0.5%
з бюджетом	188704	552376	597137	363672	44761	192.7%	8.1%
з податку на прибуток	0	422693	193509	422693	-229184	-	-54.2%
Інша поточна дебіторська заборгованість	473373	6343452	12640537	5870079	6297085	1240.1%	99.3%
Усього дебіторська заборгованість	35530267	22802431	29004586	-12727836	6202155	-35.8%	27.2%
Поточна кредиторська заборгованість:	24621517	16301127	20596733	-8320390	4295606	-33.8%	26.4%
Короткострокові кредити банків	273418	367418	762667	94000	395249	34.4%	107.6%
за товари, роботи, послуги	6716446	1719869	4891475	-4996577	3171606	-74.4%	184.4%

Продовження табл. 2.4

за розрахунками з бюджетом	292834	36236	267624	-256598	231388	-87.6%	638.6%
у тому числі з податку на прибуток	72027	0	0	-72027	0	-100.0%	#ДЕЛ/0!
за розрахунками зі страхування	13041	4955	9082	-8086	4127	-62.0%	83.3%
за розрахунками з оплати праці	50951	18540	33290	-32411	14750	-63.6%	79.6%
за одержаними авансами	478	250629	219	250151	-250410	52332.8%	-99.9%
за розрахунками з учасниками	33	6436113	6436113	6436080	0	19503272.7%	0.0%
Інші поточні зобов'язання	17274316	7467367	8196263	-9806949	728896	-56.8%	9.8%

Вищевказані дані згруповано на основі балансових показників підприємства. Маємо, що загальна сума дебіторської заборгованості підприємства в 2023 році зростає на 27,2% (з 22802431 тис. грн. до 29004586 тис. грн.) (рис.2.5), а поточна кредиторська заборгованість зростає на 26,4% (з 16301127 тис. грн. до 20596733 тис. грн.)

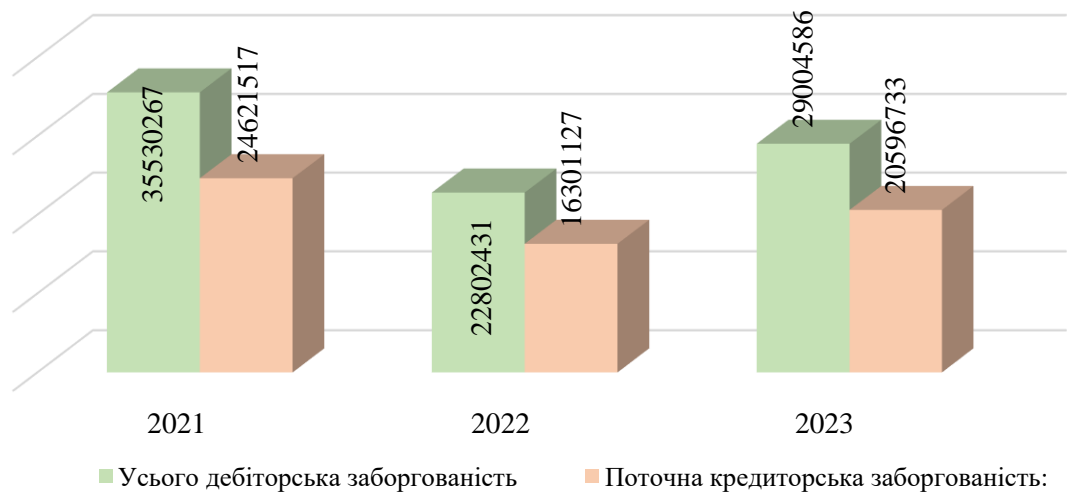


Рис. 2.5. Динаміка дебіторської та кредиторської заборгованості, тис. грн.

Щодо структури дебіторської заборгованості, варто відзначити її значні зміни в період з 2021 по 2023 рік. У 2021 і 2022 роках інша поточна дебіторська заборгованість становила 1,3% та 27,8% відповідно, але у 2023 році її частка значно зросла до 43,6% (рис.2.6).

Якщо у 2021 році майже 84% дебіторської заборгованості підприємства припадало на продукцію, товари, роботи та послуги, то вже у 2023 році цей показник скоротився до 43,3%. Паралельно з цим, частка дебіторської

заборгованості за розрахунками також зменшилася: з 16,5% у 2022 році до 13,2% у 2023 році. Ці зміни вказують на значну трансформацію у підходах до управління фінансами та взаєморозрахунками, зокрема щодо зростання частки іншої дебіторської заборгованості. Такі зміни в структурі можуть бути наслідком переосмислення підходів до управління кредитними ризиками, а також оптимізації взаєморозрахунків із контрагентами.

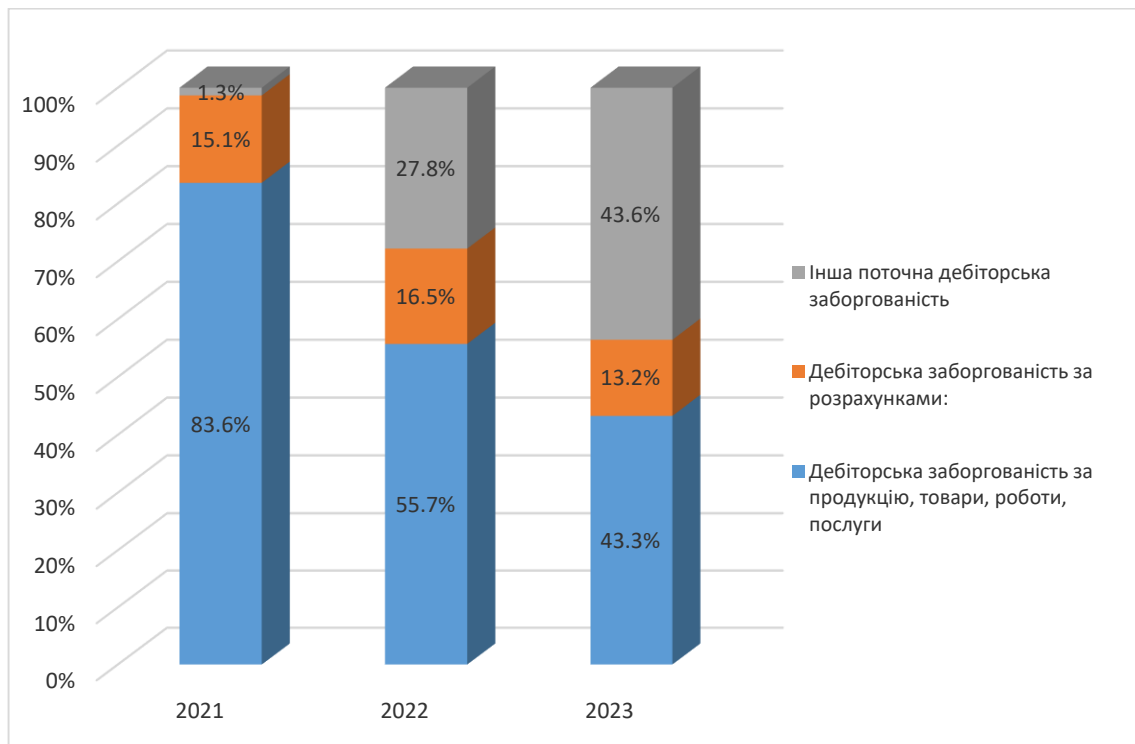


Рис. 2.6. Структура дебіторської заборгованості, %

Щодо структури кредиторської заборгованості, у 2023 році найбільша частка припадала на заборгованість за товари, роботи та послуги — 23,7%, а також на розрахунки з бюджетом — 1,3%. Водночас частка заборгованості за оплатою праці склала 0,2%, за розрахунками з учасниками — 31,2%, а інші поточні зобов'язання становили 39,8%.

У порівнянні з попередніми роками, структура залишається досить стабільною, з незначними змінами в частках за розрахунками з бюджетом і з учасниками. Такі тенденції свідчать про зростання масштабів діяльності підприємства та адаптацію до змін у фінансово-економічному середовищі (рис.2.7)

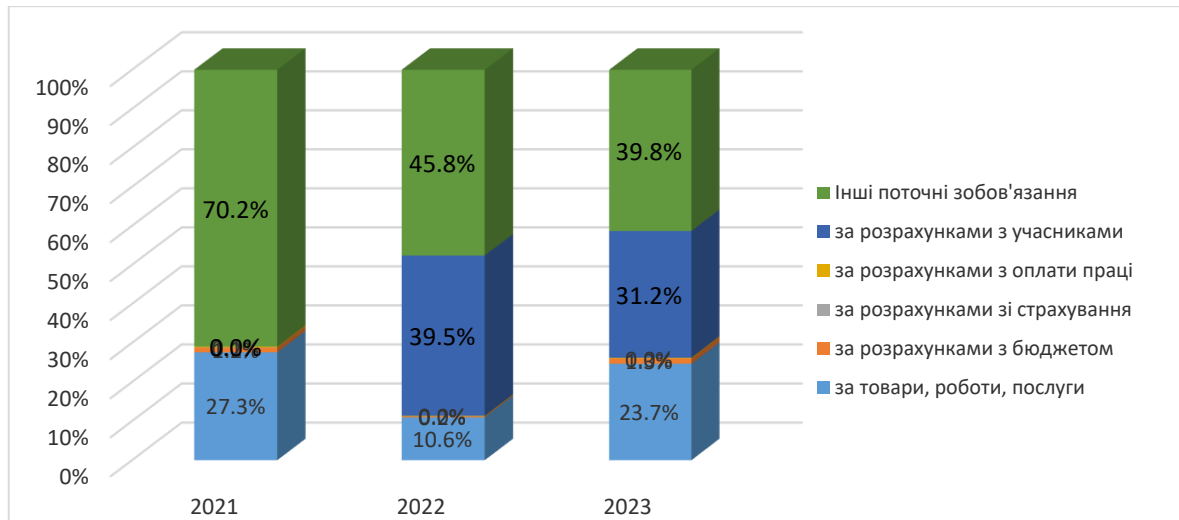


Рис. 2.7. Структура поточної кредиторської заборгованості, %

Успішна робота будь-якого підприємства, в тому числі й ПрАТ "Інгулецький ГЗК", значною мірою залежить від того, наскільки ефективно воно управляє своїми боргами. Для цього компанія застосовує різноманітні інструменти, такі як реструктуризація боргових зобов'язань, їх повне погашення або переведення на інші умови.

Наступним етапом виконаємо аналіз показників рентабельності ПрАТ «Інгулецький ГЗК». В таблиці 2.5 розглянуто основні коефіцієнти рентабельності ПрАТ «Інгулецький ГЗК» в 2021-2023 рр.

Таблиця 2.5

Показники рентабельності підприємства ПрАТ «Інгулецький ГЗК»

No	Назва показника	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення,%	
					2022-2021	2023-2022
1	Рентабельність сукупного капіталу	45.39	-1.89	-0.43	-47.28	1.46
2	Рентабельність власного капіталу	91.27	-3.80	-0.88	-95.07	2.92
3	Рентабельність необоротних активів	142.85	-5.95	-1.50	-148.80	4.45
4	Рентабельність оборотних активів	66.50	-2.77	-0.55	-69.27	2.22
5	Рентабельність підприємства	50.20	-6.70	-1.97	-56.90	4.73
6	Рентабельність продукції	163.64	29.89	8.97	-133.75	-20.92

З аналізу табл.2.5 можна зробити наступні висновки:

Показник рентабельності сукупного капіталу у 2021 році становив 45.39%, однак у 2022 році він різко знизився до -1.89%, а в 2023 році знизився ще більше, до -0.43%. Абсолютні відхилення склали -47.28% між 2021 і 2022 роками та 1.46% між 2022 і 2023 роками (рис. 2.8). Це вказує на серйозні проблеми у фінансовій діяльності підприємства, які пов'язані з кардинальними змінами в стратегії та погіршенням умов ринку.

Аналогічно, показник рентабельності власного капіталу у 2022 та 2023 роках також зазнав значного зниження. Відхилення склали: -95.07% між 2021 і 2022 роками та 2.92% між 2022 і 2023 роками.

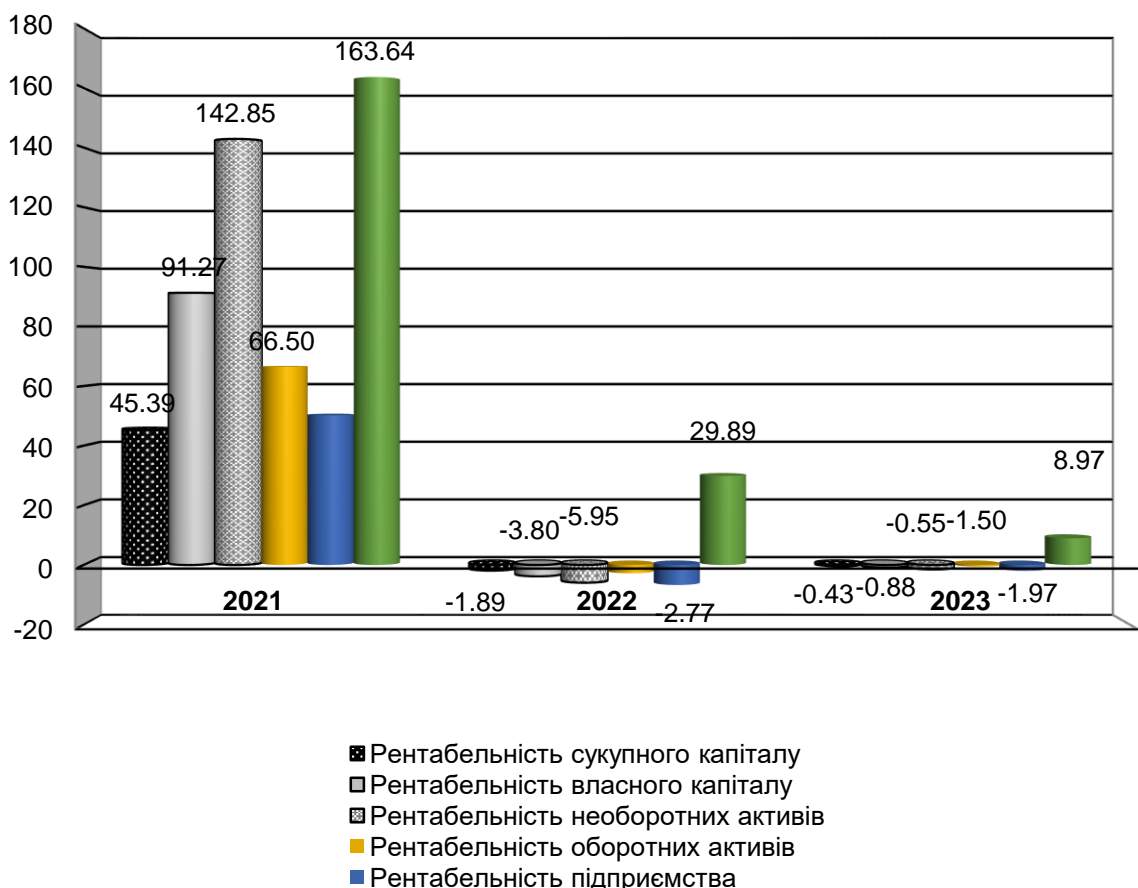


Рис. 2.8. Динаміка зміни показників рентабельності ПрАТ «Інгулецький ГЗК» в 2021 - 2023 рр.,%

Як видно з рис. 2.8, показник рентабельності необоротних активів зазнав значного падіння. Абсолютні відхилення складають -148.80% між 2021 і 2022 роками та 4.45% між 2022 і 2023 роками, що свідчить про неефективне використання необоротних активів упродовж останніх двох років. Показник рентабельності оборотних активів також значно скоротився у 2022 та 2023 роках. Відхилення склали: -69.27% між 2021 і 2022 роками та 2.22% між 2022 і 2023 роками. Це може бути пов'язано з неефективним управлінням запасами та обіговими коштами. Рентабельність підприємства в цілому зменшилась протягом аналізованого періоду. У 2022 році цей показник склав -6.70%, що на 56.90% менше, ніж у 2021 році. У 2023 році рентабельність підприємства ще зменшилась на 4.73%, склавши -1.97%. Це вказує на загальне погіршення фінансового стану підприємства. Показник рентабельності продукції демонструє вкрай тривожну тенденцію. Відхилення між 2021 та 2022 роками становлять колосальні -133.75%, зі зниженням значення до -8.53%. Це свідчить про глибоку кризу в виробничому сегменті. Далі, у 2023 році спостерігається ще одне зниження на 20.92%, фіксуючи значення на рівні -71.26%.

Можливі причини такого різкого падіння:

- Неефективне управління виробництвом: Помилки в плануванні, нерациональне використання ресурсів, низька продуктивність праці можуть суттєво вплинути на рентабельність.
- Зниження попиту на продукцію: Зміна ринкових умов, поява нових конкурентів або зміна споживчих переваг можуть призвести до падіння обсягів продажів.
- Зростання витрат на виробництво: Підвищення цін на сировину, енергоносії, або збільшення заробітної плати можуть негативно вплинути на фінансові результати.

Падіння рентабельності продукції є лише одним з проявів загальної тенденції до погіршення фінансового стану підприємства. Це вказує на наявність системних проблем, які потребують комплексного вирішення.

2.2. Аналіз використання виробничих ресурсів та організаційно-технічного рівня підприємства

Однією із складових виробничих ресурсів ПрАТ «ІнГЗК» є трудові ресурси. Проведемо аналіз кадрової політики підприємства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Аналіз кадрової політики підприємства

Назва показника	2021 рік	2022 рік	Абс. відх., тис. грн.	Відносне відх., %
Середня чисельність працівників (чол.)	4567	4034	-533	-11.7%
Фонд оплати праці, тис. грн..	1230241	806688	-423553	-34.4%
Продуктивність праці, тис. грн./чол.	9058	3056	-6002	-66.3%
Середньомісячна заробітна плата, грн	9229	11878	2649	28.7%

Так, у 2022 році середня чисельність працівників скоротилася на 533 осіб, що становить -11.7% порівняно з 2021 роком. Причини: скорочення персоналу через економічні труднощі та реструктуризацію.

Фонд оплати праці зменшився на 423 553 тис. грн, що становить -34.4%, що відбулося через зменшення чисельності працівників і загальний спад економічної активності підприємства.

Продуктивність праці знизилася на 6 002 тис. грн/чол., що є суттєвим спадом на -66.3% через значне скорочення обсягів виробництва, зменшення доходів підприємства та економічні труднощі, з якими стикається підприємство на ринку.

Середньомісячна заробітна плата зросла на 2 649 грн, або на 28.7%. Підприємство підвищило заробітні плати для утримання кваліфікованих працівників або для компенсації інфляційних процесів.

Система мотивації персоналу підприємства тісно пов'язана з його стратегічними цілями та спрямована на забезпечення конкурентоспроможності заробітної плати, утримання та залучення висококваліфікованих фахівців, а також на підтримку їхнього професійного зростання.

Основою системи оплати праці на ПрАТ «ІнГЗК» є багаторівнева модель, яка поєднує сучасні підходи до управління персоналом та враховує вплив кожної посади на загальний результат роботи підприємства. Вартість кожної посади визначається за допомогою балльної системи, що дозволяє об'єктивно оцінити її внесок у досягнення стратегічних цілей компанії.

На ПрАТ «ІнГЗК» запроваджено систему оплати праці, розроблену згідно методики компанії Hay Group, яка поєднує сучасні підходи до управління персоналом та дозволяє точно визначити, наскільки кожна посада впливає на кінцевий результат роботи компанії.

Система навчання на ПрАТ "ІнГЗК" охоплює весь персонал підприємства без винятку. У 2022 році професійні навички підвищили 2554 співробітники комбінату. Загальні витрати на навчання та розвиток персоналу склали суттєву суму – 4 062 000 гривень (без урахування ПДВ). Ці інвестиції дозволили провести навчальні заходи загальною тривалістю 50 147 годин [45].

Майно є невід'ємною частиною виробничих ресурсів підприємства. Проте, аналіз фінансових показників за 2023 рік виявив суттєве зменшення загальної вартості оборотних активів. Зокрема, їх обсяг скоротився на значну суму – 6 015 099 тисяч гривень порівняно з попереднім роком, що становить зниження на 24,9%. Водночас, варто зазначити, що відбулися помітні зміни у структурі цих активів (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Аналіз структури оборотних активів

Назва показника	На 31.12.2023 р., тис. грн.	Питома вага, %	На 31.12.2022 р., тис. грн.	Питома вага, %	Абсолютне відхилення, тис. грн.	Зміна частки статей в структурі, %
1. Запаси	467682	1.55%	939 159	3.88%	471 477	2.33%
1.1. Виробничі запаси	174363	0.58%	200 699	0.83%	26 336	0.25%
1.2. Незавершене виробництво	52296	0.17%	185 963	0.77%	133 667	0.60%
1.3. Готова продукція	241023	0.80%	347 238	1.44%	106 215	0.64%
1.4. Товари	0	0.00%	205 259	0.85%	205 259	0.85%
2. Розрахунки з дебіторами	28963020	95.88%	22 802 431	94.26%	-6 160 589	-1.63%
2.1. За товари, роботи, послуги	12546228	41.53%	12 703 188	52.51%	156 960	10.98%
2.2. За виданими авансами	3220684	10.66%	3 203 415	13.24%	-17 269	2.58%
2.3. За розрахунками з бюджетом	597137	1.98%	552 376	2.28%	-44 761	0.31%
2.4. Інша поточна заборгованість	12640537	41.85%	6 343 452	26.22%	-6 297 085	-15.62%
3. Грошові кошти	264461	0.88%	31 374	0.13%	-233 087	-0.75%
4. Інші оборотні активи	72191	0.24%	0	0.00%	-72 191	-0.24%
Всього оборотних активів	30207337	100,00	24 192 238	100,00	-6 015 099	-

Зокрема, запаси скоротилися на 471 477 тис. грн., або на 50,2%, і на кінець року склали 467 682 тис. грн. Найбільше зменшення було зафіксовано за статтями "товари" (скорочення на 100%) та "незавершене виробництво" (-71,8%). Водночас "виробничі запаси" скоротилися на 13,1%, а "готова продукція" – на 30,6%.

Розрахунки з дебіторами становили основну частку оборотних активів – 95,88%, але їх абсолютний обсяг зменшився на 6 160 589 тис. грн. Найсуттєвіше скорочення відбулося в іншій поточній заборгованості, яка знизилася на 6 297 085 тис. грн. Однак дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги зростає на 156 960 тис. грн., що свідчить про певні позитивні тенденції в цій категорії.

Грошові кошти зросли на 233 087 тис. грн. і на кінець року досягли 264 461 тис. грн., що забезпечило незначне збільшення їх питомої ваги в структурі активів.

Загалом, аналіз показників свідчить про значне скорочення запасів та інвестицій в оборотні активи підприємства, водночас основну структуру активів продовжують формувати дебіторська заборгованість і грошові кошти.

Окремим важливим елементом виробничого потенціалу підприємства серед його майна належить основним фондам.

Аналіз стану і використання основних фондів

Основні фонди становлять найбільшу частину необоротних активів підприємства та більше 30% його майна (Табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Роль основних фондів ПрАТ «Ін ГЗК»

Показники	Од. вимірювання	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Основні фонди	тис. грн	11 742 236	10 599 486	8 461 993
Частка у необоротних активах	%	75.50%	81.10%	75.90%
Частка у майні підприємства	%	22.20%	28.40%	20.50%

Зниження вартості основних фондів є наслідком економічних труднощів, які призвели до зменшення інвестицій в основні засоби та суттєвого їх зносу.

Динаміка частки у необоротних активах свідчить про зміни у структурі необоротних активів. У 2022 році акцент був на збереженні основних засобів, а в 2023 році ситуація змінилася через більш швидке скорочення основних фондів.

Основні засоби на підприємстві оцінюються за справедливою вартістю, тобто за тією ціною, за яку їх можна було б продати на відкритому ринку. Цю вартість періодично переглядають незалежні оцінювачі.

Первісна вартість: Визначається на момент придбання або створення активу і включає всі витрати, пов'язані з його придбанням або створенням.

Переоцінка: Проводиться регулярно для відображення реальної ринкової вартості основних засобів. Різниця між новою і старою оцінкою впливає на фінансовий результат підприємства.

Амортизація: Це процес поступового зменшення вартості основних засобів протягом їхнього терміну служби. Амортизація розраховується на основі переоціненої вартості активу.

Резерв переоцінки: Це сума, на яку збільшується власний капітал підприємства в результаті переоцінки основних засобів. Цей резерв може зменшуватися або зникати в результаті подальших переоцінок або реалізації активів.

Після визнання основні засоби поділяються на компоненти, що являють собою об'єкти, вартість яких значна і які можуть амортизуватися окремо.

Так, серед основних засобів виробничого призначення найбільшу частку займають будівлі, споруди, машини та обладнання та транспортні засоби, що пояснюється специфікою виробничої діяльності підприємства.

При цьому необхідно зробити оцінку руху основних засобів (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Оцінка руху основних засобів, тис. грн.

Показник	2021 рік, тис. грн	2022 рік, тис. грн	2023 рік, тис. грн	Абс. відх., тис. грн.		Відносне відх., %	
				2022- 2021	2023- 2022	2022- 2021	2023- 2022
Первісна вартість основних засобів	18 601 287	19 448 852	21 198 320	847 565	1 749 468	4.6%	9.0%
Знос основних засобів	6 859 051	7 916 290	9 225 808	1 057 239	1 309 518	15.4%	16.5%
Балансова вартість основних засобів	11 742 236	11 532 562	11 972 512	-209 674	439 950	-1.8%	3.8%

З аналізу таблиці можна зробити наступні висновки:

1. Зміни у первісній вартості основних засобів

Збільшення у 2022 році: Первісна вартість зросла на 847 565 тис. грн (з 18 601 287 до 19 448 852 тис. грн). Це відбулося завдяки суттєвим інвестиціям у придбання основних засобів (866 140 тис. грн), при відносно невеликому обсязі вибуття (18 575 тис. грн).

Значне зростання у 2023 році: Первісна вартість зросла ще на 1 749 468 тис. грн (з 19 448 852 до 21 198 320 тис. грн). Причиною є масштабні інвестиції у придбання основних засобів (1 949 087 тис. грн) на фоні значного вибуття (199 619 тис. грн).

Підприємство активно оновлює та розширює свою матеріально-технічну базу. Це може свідчити про стратегічне прагнення до зростання виробничого потенціалу.

2. Зміни у зносі основних засобів

2022 рік: Знос збільшився на 1 057 239 тис. грн. Це пов'язано з нарахованою амортизацією, яка є основним джерелом зростання зносу.

2023 рік: Знос зріс ще більше, на 1 309 518 тис. грн. Зростання темпу амортизації є наслідком використання новопридбаних основних засобів або прискорених методів амортизації.

Поступове зростання зносу свідчить про інтенсивну експлуатацію основних засобів. Це може знижувати їх залишкову вартість, що потрібно враховувати у майбутньому для планування ремонтів або модернізації.

3. Балансова вартість основних засобів

2022 рік: Балансова вартість зменшилася на 209 674 тис. грн (з 11 742 236 до 11 532 562 тис. грн). Зниження було зумовлене значним зростанням зносу, яке перевищило інвестиції в основні засоби.

2023 рік: Балансова вартість зросла на 439 950 тис. грн (з 11 532 562 до 11 972 512 тис. грн). Цього разу приріст первісної вартості перевищив збільшення зносу.

У 2022 році підприємство зіткнулося з викликами, пов'язаними із зростанням зносу, однак у 2023 році вдалося досягти покращення балансової вартості завдяки активним інвестиціям в оновлення матеріально-технічної бази.

Загалом, підприємство демонструє стратегію активного розвитку через придбання основних засобів, що забезпечує оновлення виробничих потужностей. Водночас потрібно звернути увагу на високу інтенсивність зносу, яка може створити додаткове навантаження на фінансові ресурси у майбутньому для модернізації або заміни застарілих активів.

Щодо результатів основних показників ефективності використання основних фондів, то варто відмітити наступне (табл 2.10).

Таблиця 2.10

Оцінка ефективності використання основних фондів

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік,	Абс. Відхилення	
				2022-2021	2023-2022
Фондовіддача	3.64	1.33	1	-2.310	-0.330
Фондомісткість	0.27	0.75	1	0.480	0.250
Рентабельність основних засобів	1.83	-0.09	-0.02	-1.920	0.070
Коефіцієнт приросту основних засобів	-9.72%	-20.18%	-15.13%	-0.105	0.051
Коефіцієнт зносу основних засобів	36.88%	46.78%	57.46%	0.099	0.107
Коефіцієнт придатності основних засобів	63.12%	53.22%	42.54%	-0.099	-0.107

Аналіз показників таблиці дає змогу зробити наступні висновки:

Показник фондовіддачі знизився з 3.64 у 2021 році до 1.33 у 2022 році, а потім до 1.00 у 2023 році, що вказує на зменшення ефективності використання основних засобів для отримання доходу. Це може пов'язано з низьким рівнем продажів або зменшенням вартості активів підприємства.

Підприємство стало менш ефективним у використанні своїх основних засобів, що свідчить на необхідність оптимізації виробничих потужностей

Зростання показника Фондомісткості з 0.27 у 2021 році до 0.75 у 2022 році і до 1.00 у 2023 році вказує на те, що підприємство стало більш "фондомістким" — для досягнення кожної одиниці доходу потрібно більше основних засобів. Це є результатом зменшення обсягів реалізації й збільшення вартості основних засобів при зниженні їх ефективності.

Рентабельність основних засобів: падіння з 1.83 у 2021 році до -0.09 у 2022 році, з незначним покращенням до -0.02 у 2023 році. Значне падіння в 2022 році свідчить про те, що підприємство зазнало збитків або не могло генерувати прибуток при використанні своїх активів. Покращення в 2023 році може вказувати на часткове відновлення прибутковості, але все одно залишаються негативні результати. Коефіцієнт приросту основних засобів зріс з -9.72% у 2021 році до -20.18% у 2022 році, але знизився до -15.13% у 2023 році. Від'ємні значення цього коефіцієнта вказують на зменшення основних засобів підприємства. Це пов'язано з продажем старих активів або недостатніми інвестиціями в нові основні засоби. Незважаючи на певне покращення в 2023 році, зниження залишається значним. Коефіцієнт зносу основних засобів зріс з 36.88% у 2021 році до 46.78% у 2022 році і 57.46% у 2023 році. Зростання коефіцієнта зносу свідчить про потребу в інвестиціях в нові активи або модернізацію існуючих для збереження конкурентоспроможності підприємства. Коефіцієнт придатності основних засобів знизився з 63.12% у 2021 році до 53.22% у 2022 році і на 42.54% у 2023 році. Зниження коефіцієнта придатності свідчить про зменшення частки основних засобів, що можуть бути ефективно використані в діяльності підприємства. Це підтверджує таке збільшення зносу і старіння активів.

Загалом, для поліпшення показників підприємству слід спрямувати зусилля на інвестування в нове обладнання, оновлення технічної бази і покращення управління основними засобами. Ці зміни вимагають від підприємства стратегічного підходу до оновлення активів і підвищення ефективності їх використання.

2.3. Оцінка результативності виробничо-збутової діяльності ПрАТ «Інгулецький ГЗК»

Криворізький басейн є серцем української залізорудної промисловості. Він містить понад 70% усіх запасів і забезпечує більше 80% видобутку залізної руди в країні. Окрім Кривого Рогу, значні запаси руди зосереджені в Кременчуцькому та Білозерському басейнах.

Завдяки значним запасам залізної руди та розвиненій інфраструктурі, Україна має всі можливості для подальшого розвитку металургійної промисловості та зміцнення своєї позиції на світовому ринку [43].

Кривий Ріг залишається головним центром залізорудної промисловості України. Тут працюють близько 10 гірничодобувних підприємств, які видобувають різні види залізних руд, забезпечуючи значну частину потреб металургійного комплексу країни (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Гірничо-збагачувальні комбінати України

Підприємства	Територіальне розміщення	Вид продукції
Підприємства з видобутку та переробки залізорудної сировини підземним способом		
ПрАТ «Криворізький ГЗК»	Кривий Ріг	Руда залізна неагломерована
ПрАТ «Євраз Суха Балка»	Кривий Ріг	Руда залізна неагломерована
ГЗК ПрАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	Кривий Ріг	Руда залізна неагломерована
ПрАТ «Запорізький ЗРК»	Дніпрорудний	Руда залізна неагломерована
Підприємства з видобутку та переробки залізорудної сировини відкритим способом		
ПрАТ «Південний ГЗК»	Кривий Ріг	Концентрат агломерат
ПрАТ «Центральний ГЗК»	Кривий Ріг	Концентрат, котуни
ПрАТ «Північний ГЗК»	Кривий Ріг	Концентрат, котуни
ПрАТ «Інгулецький ГЗК»	Кривий Ріг	Концентрат
ГЗК ПрАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	Кривий Ріг	Концентрат агломерат
ПрАТ «Полтавський ГЗК»	Горишні плавні	Концентрат, котуни
Підприємства з видобутку та переробки флюсової і доломітної продукції		
ПрАТ «Новотроїцьке РУ»	смт Новотроїцьке	Вапняк, доломіт, будівельні матеріали
ПАТ «Докучаєвський ФДК»	Докучаєвськ	Вапняк, доломіт, будівельні матеріали
ПрАТ «Комсомольське РУ»	Комсомольське	Вапняк, будівельні матеріали

Незважаючи на складні умови, гірничодобувні підприємства України у 2022 році продемонстрували значні виробничі показники. Видобуток руди та концентрату зріс на 5,8% порівняно з 2021 роком і склав 77,4 млн тон. При цьому, спостерігається динаміка росту виробництва залізної руди неагломерованої та концентрату, водночас виробництво агломерату та окатишів дещо скоротилося [42].

Державна програма розвитку ГМК ставить амбітну мету збільшити видобуток залізної руди до 91,7 млн тон до 2025 року, що свідчить про прагнення України зміцнити свої позиції на світовому ринку сировини та забезпечити стабільне функціонування металургійного комплексу (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Показники діяльності ГМК України, тис. т.

Найменування	2021 рік	2022 рік	Відхилення
Залізорудний концентрат	60321	63084	+4,6%
Агломерат	31675	30911	-2,4%
Котуни	21358	20764	-2,8%
Кокс	10826	10059	-7,1%
Чавун	20563	20064	-2,4%
Сталь	21101	20848	-1,2%
Прокат	18367	18202	-0,9%

У 2022 році спостерігалось незначне зниження імпорту залізорудної сировини в Україну (на 1%) та зростання експорту на 9%. У 2023 році імпорт залишився на нульовому рівні, а експорт за 9 місяців зріс на 14% порівняно з аналогічним періодом 2022 року.

Основними причинами зниження експорту є: недобросовісна конкуренція, протекціонізм країн-імпортерів, зниження світового попиту на сталь, надлишкові сталеплавильні потужності у світі, непродумана тарифна політика України, високі тарифи на транспорт та енергоносії. Ці фактори негативно впливають на конкурентоспроможність української металургії та гальмують її розвиток [42].

ПрАТ "Інгулецький ГЗК" відіграє ключову роль у забезпеченні української металургії високоякісною залізорудною сировиною. Як інтегрована частина Групи Метінвест, підприємство об'єднало видобуток, збагачення руди та виробництво готової продукції в єдиний ефективний процес. Завдяки використанню сучасних технологій, комбінат забезпечує не лише високу якість продукції, а й мінімальний вплив на довкілля.

ПрАТ "Інгулецький ГЗК" - сучасне гірничо-збагачувальне підприємство, що спеціалізується на виробництві високоякісного залізорудного концентрату [43].

Підприємство має інтегровану структуру, що включає гірничодобувні, збагачувальні та допоміжні підрозділи. Видобуток руди здійснюється відкритим способом за допомогою сучасних технологій, а збагачення передбачає гнучку схему, що дозволяє виробляти концентрат різного складу відповідно до ринкових потреб.

Виробничий процес на підприємстві включає відкритий видобуток руди, її транспортування та збагачення з використанням сучасних технологій, таких як циклічно-потоківий метод. Виробництво залізорудного концентрату є безперервним процесом, але схильне до впливу сезонних факторів. Низькі температури взимку можуть призвести до утворення льоду в обладнанні та ускладнити транспортування продукції, а підвищена вологість навесні та влітку – до затоплення кар'єру та зниження обсягів видобутку руди [43].

Таблиця 2.13.

Виробництво товарного концентрату за роками та марками (млн. т.)

Рік	Марка концентрату	Фактичний обсяг	Відхилення (%)
2021	Fe 65,0	6,6	-3,7
	Fe 66,5	4,0	-4,3
	Fe 68,5	1,1	+28,4
	Всього	11,7	-1,7
2022	Fe 65,0	1,1	-83,4
	Fe 66,5	1,4	-61,9
	Fe 68,5	0,8	-48,8
	Всього	3,3	-72,6

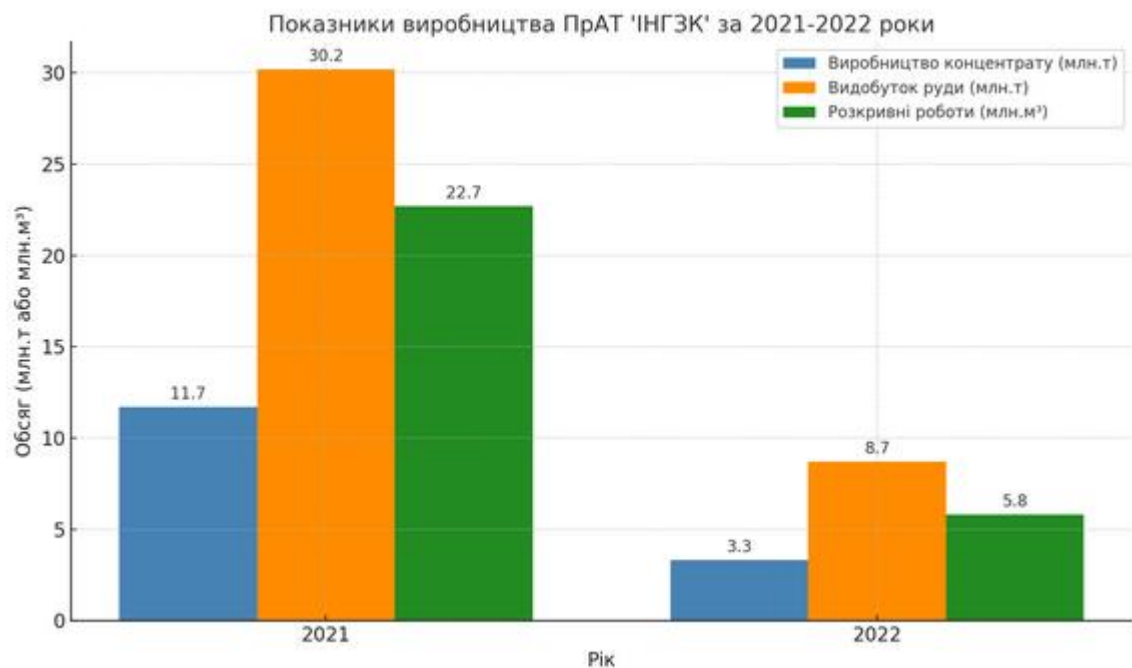


Рис.2.9. Показники виробництва основної продукції ПрАТ «ІНГЗК»

У 2021 році ПрАТ "ІНГЗК" виробило 11,7 млн. тонн товарного концентрату, що на 1,7% нижче планового показника. Зменшення обсягів виробництва пов'язане зі зміною фактичної структури виробництва.

Виробництво концентрату Fe 68,5 зросло на 28,4% порівняно з планом, досягнувши 1,1 млн. тонн. Виробництво концентрату Fe 65,0 та Fe 66,5 знизилося на 3,7% та 4,3% відповідно, склавши 6,6 млн. тонн та 4 млн. тонн.

Перерозподіл виробництва між сортами відбувався відповідно до заявок на продаж.

Видобуто 30,2 млн. тонн руди, що на 0,9% більше порівняно з 2020 роком. Обсяг розкривних робіт склав 22,7 млн. м³, що на 0,9% більше порівняно з 2020 роком. Фактичний коефіцієнт розкриття залишився на рівні 2020 року і склав 0,75 м³/т.

У 2022 році виробництво товарного концентрату скоротилося на 72,6% до 3,3 млн. тонн. Зменшення виробництва спостерігалось за всіма сортами концентрату: Виробництво концентрату Fe 65,0 знизилося на 83,4%, Fe 66,5 – на 61,9%, а Fe 68,5 – на 48,8%. Видобуто 8,7 млн. тонн руди, що на 71,1% менше порівняно з 2021 роком. Обсяг розкривних робіт склав 5,8 млн. м³, що на 74,4% менше порівняно з 2021 роком. Фактичний коефіцієнт розкриття знизився до 0,67 м³/т.

Загалом, виробництво товарного концентрату у 2022 році значно скоротилося через військову агресію. Зміна структури виробництва у 2021 році вплинула на загальний обсяг виробництва. Добування руди та обсяг розкривних робіт також суттєво скоротилися у 2022 році.

Детальну інформацію щодо результатів виробничо-збутової діяльності ПрАТ «Інгулецький гірничо-збагачувальний комбінат» наведено нижче (табл.2.14-2.15) [43].

Таблиця 2.14
Обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції ПрАТ «ІнгГЗК»
у 2021 році

№ з/п	Основні види продукції	Обсяг виробництва			Обсяг реалізованої продукції		
		у натуральній формі (тис.тон)	у грошовій формі (тис.грн)	у відсотках до всієї виробленої продукції	у натуральній формі (тис.тон)	у грошовій формі (тис.грн)	у відсотках до всієї реалізованої продукції
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Концентрат залізоруд.агл омерац. Fe 63.7	6 632	23617824	57	6 390	23136761	56
2	Концентрат залізоруд.агл омерац. Fe 66.5	3 997	13262608	34	3 929	12953264	35
3	Концентрат залізоруд.агл омерац. Fe 68.2	1 053	4487703	9	1 045	4633683	9

Таблиця 2.15

Обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції у 2022 році

№ з/п	Основні види продукції	Обсяг виробництва			Обсяг реалізованої продукції		
		у натуральній формі (тис.тон)	у грошовій формі (тис.грн)	у відсотках до всієї виробленої продукції	у натуральній формі (тис.тон)	у грошовій формі (тис.грн)	у відсотках до всієї реалізованої продукції
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Концентрат залізорудний й агломераційний Fe 63.7	1 149	3373279	35	1 391	4051665	39
2	Концентрат залізорудний й агломераційний Fe 66.5	1 355	5491102	41	1 330	5401455	38
3	Концентрат залізорудний й агломераційний Fe 68.2	768	3462771	24	796	3242314	23

Основною метою збутової політики підприємства є забезпечення стабільного конкурентного успіху та розширення географічних ринків. Компанія постійно працює над покращенням якості продукції та підвищенням задоволеності клієнтів. Головним споживачем продукції є металургійний сектор. Продажі здійснюються у відповідності до чітко регламентованих процедур, що включають укладання договорів з детальним описом продукції та умов поставки. При формуванні ціни ми враховуємо такі важливі показники якості продукції, як вміст заліза та вологість концентрату. Доставка продукції здійснюється залізницею відповідно до умов укладених договорів. Головними споживачами продукції є металургійні підприємства України та Східної Європи, Алжиру, Китаю.

У 2021 році спостерігалось зменшення фізичних обсягів продажу основної продукції на 3,5% порівняно з попереднім роком. Однак, завдяки зростанню цін, виручка від реалізації збільшилася на 21 557,8 млн. грн.

У 2022 році спостерігалось значне зниження обсягів продажу основної продукції на 69%, що пов'язано з обмеженням попиту та ускладненням логістики в умовах воєнного часу. Виручка від реалізації також зменшилася на 28 027,0 млн. грн. (рис.2.10)

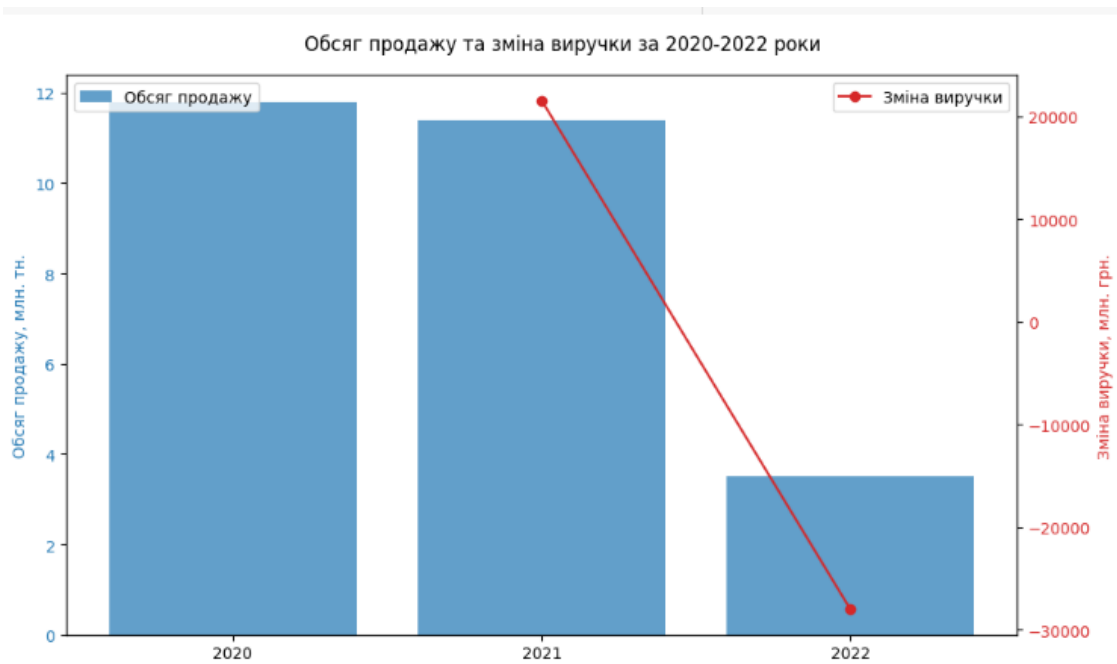


Рис.2.10. Обсяги продажу продукції ПрАТ «ІнГЗК» у 2020-2022 р.р.

Основний вплив на зниження обсягів продажів мали: концентрат залізорудний агломераційний Fe 63,7 та Fe 68,2, що пояснюється коректуванням портфеля замовлень.

Структура продажів залишилася стабільною: концентрати залізорудні агломераційні Fe 63,7, Fe 66,5 та Fe 68,2 продовжують займати лідируючі позиції, забезпечуючи відповідно 56,2%, 34,6% та 9,2% загального обсягу реалізації. Найбільш відчутне падіння продажів зафіксовано для концентрату заліза Fe 63,7 (зниження на 78,2%). Інші види продукції також продемонстрували значне скорочення обсягів реалізації (рис.2.11).

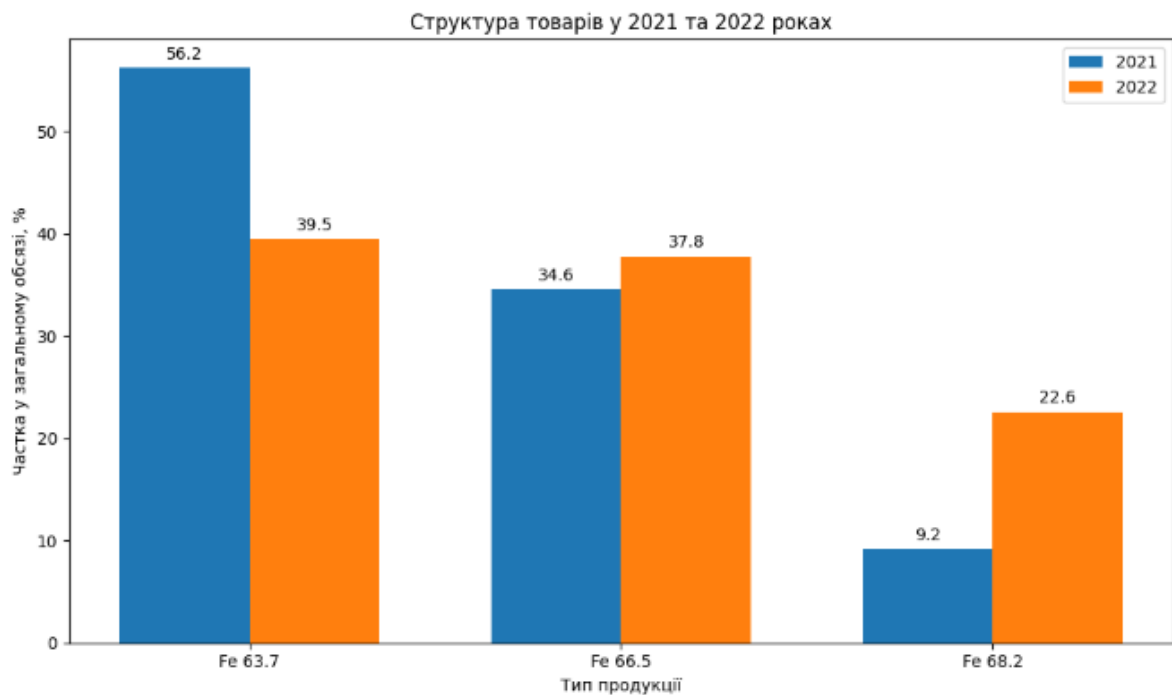


Рис.2.11. Структура товарів ПрАТ «ІнГЗК» у 2020-2022 р.р.

Географія продажів охопила 3 країни. Китай (74,9% експорту) та Алжир (25,1% експорту) залишаються ключовими ринками збуту. Експортна складова загального обсягу продажів у 2021 році становила 36,6%.

Незважаючи на загальне зниження продажів, структура збуту залишилася відносно стабільною. Концентрати заліза Fe 63,7, Fe 66,5 та Fe 68,2 продовжують займати лідируючі позиції.

Географія продажів розширилася до 7 країн, проте основний обсяг експорту припадає на Китай, Чехію, Словачію та Польщу. Експортна складова загального обсягу продажів у 2022 році зросла до 64,5%.

На внутрішньому ринку України металургійний сектор характеризується високою конкуренцією, де ключовими гравцями є такі гіганти, як ПАТ "Запоріжсталь" та ПРАТ "Камет-Сталь". Ці компанії, завдяки своїм масштабам та ресурсам, встановлюють значні цінові та якісні стандарти на ринку.

2022 рік ознаменувався безпрецедентними викликами для української промисловості, спричиненими повномасштабною війною. Для компанії, що працює в цьому секторі, основними ризиками стали:

- Військові дії: Безпосередня загроза виробничим потужностям, логістичним маршрутам та життю персоналу.
- Ризик втрати ключових клієнтів: Зниження платоспроможності клієнтів, зміна попиту на продукцію, переорієнтація клієнтів на інших постачальників.
- Коливання цін на енергоносії та обмеження електроенергії: Зростання витрат на виробництво, необхідність пошуку альтернативних джерел енергії, ризик зупинки виробництва.

Незважаючи на складні умови, компанія продемонструвала стійкість та здатність адаптуватися до нових реалій. Зокрема, було досягнуто значних успіхів у підвищенні якості продукції:

- Освоєння виробництва нового продукту: Впровадження виробництва концентрату заліза A1+ зі вмістом заліза понад 70% дозволило розширити асортимент продукції та задовольнити потреби більш вимогливих клієнтів.
- Перевищення планових показників: Досягнення більш високих показників за вмістом заліза в основному продукті свідчить про ефективність впроваджених технологічних рішень та високий професіоналізм персоналу.
- Підтвердження якості продукції: Відсутність браку та 100% приймання продукції з першого пред'явлення є наочним доказом високої якості продукції компанії.

Компанія підтверджує свій високий рівень управління якістю, маючи сертифікати ISO 9001, OHSAS 18001, ISO 50001 та ISO 14001. Це свідчить про впровадження ефективної системи менеджменту, яка охоплює всі аспекти діяльності підприємства, від виробництва до взаємодії з клієнтами .

Незважаючи на значні виклики, компанія продемонструвала здатність не тільки вижити в умовах кризи, але й досягти значних успіхів. Це стало можливим завдяки:

- Адаптивності: Швидкій реакції на зміни ринкових умов та оперативному впровадженню нових технологій.
- Орієнтації на якість: Постійному прагненні до покращення якості продукції та підвищення задоволеності клієнтів.
- Ефективній системі менеджменту: Впровадженню міжнародних стандартів якості та безперервному вдосконаленні процесів.

Досягнуті результати свідчать про високий потенціал компанії та її готовність до подальшого розвитку в складних умовах.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ ТА РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ПОЛІПШЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ІНГЗК»

3.1. Визначення напрямків та обґрунтування практичного застосування запропонованих заходів щодо поліпшення результативності

Щоб комбінат працював ще ефективніше та досягав кращих результатів, необхідно чітко визначити, яких саме цілей він прагне досягти, і обрати найкращі стратегічні підходи для їх реалізації.

"ПРАТ "ІНГЗК" усвідомлює, що для досягнення високих результатів необхідна постійна оптимізація виробничих процесів. Компанія обрала стратегію техніко-технологічного розвитку, яка передбачає:

- *Модернізацію обладнання:* Впровадження валково-пресових дробарок, будівництво комплексу сухої магнітної сепарації та розробка нових сепараторів.
- *Розширення номенклатури продукції:* Створення технологічної лінії отримання талькового продукту.
- *Системне технічне переоснащення:* Довгострокова програма оновлення виробничих потужностей.

Реалізація цієї стратегії дозволить підвищити ефективність виробництва, знизити собівартість продукції та розширити асортимент, що, в свою чергу, зміцнить позиції компанії на ринку.

Таким чином, оскільки поставлена мета є важливою та актуальною для комбінату, то її досягнення потребує додаткової розробки та реалізації не однієї функціональної стратегії, а ділової стратегії, яка включає комплекс функціональних стратегій.

Так, розробимо наступні стратегії, направлені на поліпшення результативності діяльності ПрАТ “ІнГЗК” :

1.Виробнича стратегія збільшення обсягу залізородного концентрату високої якості.

2.Інвестиційна стратегія.

Виробнича стратегія передбачає збільшення виробництва ЗРС з високим вмістом заліза в залізородному концентраті підприємства. Реалізація цієї стратегії призведе до зростання попиту на ЗРС компанії на внутрішньому та зовнішньому ринках. Асортимент продукції розширено за рахунок створення нового виду продукції з високим вмістом заліза (69%-70%). Завдяки реалізації даної стратегії збільшиться обсяг виробництва та виручка товарного концентрату, що призведе до зростання собівартості товарної продукції підприємства, отже, збільшиться чистий прибуток підприємства. .

Інвестиційна стратегія зосереджена на доцільності використання обігових коштів , зовнішніх інвестицій для впровадження виробничої стратегії.

Всі функціональні стратегії об’єднані в стратегію розвитку підприємства.

Основними негативними факторами, що впливають на господарську діяльність та фінансовий стан підприємства, вказані в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

Основні негативні фактори, що впливають на діяльність ПрАТ
«Інгулецький ГЗК»

№п/п	Негативні фактори, що впливають на господарську діяльність та фінансовий стан підприємства
1.	Зменшення попиту на залізорудний концентрат.
2.	Збільшення податкового навантаження на підприємства гірничо металургійного комплексу.
3.	Зростання цін на енергетичні та матеріальні ресурси.
4.	Поглиблення експлуатаційних горизонтів кар'єра, що значно ускладнює гірничо-геологічні роботи, знижує продуктивність транспортної системи, що як наслідок збільшує експлуатаційні витрати.

Аби модернізувати виробництво, підвищити його ефективність та зробити продукцію більш конкурентоспроможною на ринку, пропонуємо реалізувати масштабну програму реконструкції та розвитку комбінату на період з 2024 по 2028 роки (табл.3.2, 3.3. та 3.4.). Загальні капітальні вкладення складають 730,8 млн. грн.

Таблиця 3.2.

Програма реконструкції та розвитку комбінату на період 2024-2028 рр.

№ п/п	Запропоновані заходи	Розмір капітальних вкладень, млн. грн.	Примітка
1.	<p>Підвищення конкурентоздатності товарного концентрату:</p> <ul style="list-style-type: none"> - реконструкція збагачувальної фабрики з метою впровадження другої черги технології магнітно-флотаційного доведення концентрату, що дозволить збільшити обсяг високоякісного концентрату з вмістом заліза 66,5-70% до 6,0 млн.т. на рік. - реконструкція транспортної технологічної схеми глибоких горизонтів кар'єру з метою зниження витрат на транспортування гірничої маси. 	205,25	Джерелами фінансування капітальних вкладень є власні кошти підприємства.

Продовження табл. 3.2

2.	Підтримка виробничих потужностей комбінату: - реконструкція 1-й й 2-й черги об'єктів хвостового господарства та оборотного водопостачання.	97,87	Джерелами фінансування капітальних вкладень є власні кошти підприємства.
3.	Відновлення виробничих фондів комбінату: - реалізація програми по відновленню й модернізації основного та допоміжного обладнання.	454,68	Джерелами фінансування капітальних вкладень є власні кошти підприємства.
ВСЬОГО		757,8	

Таблиця 3.3.

Плани роботи ПрАТ «Інгулецький ГЗК»

№п/п	Запропоновані заходи
1.	Виробництво та реалізація концентрату в обсягах, передбачених річною виробничою програмою;
2.	Втілення технологій, забезпечуючих збільшення конкурентоспроможності концентрату по складу корисних компонентів та зменшення поточних витрат на виробництво;
3.	Підтримку та оновлення виробничих фондів з метою запобігання зниження виробничої потужності;
4.	реалізацію соціальних програм, природоохоронних заходів спрямованих на покращення екології регіону;
5.	забезпечення виконання фінансового плану Товариства з метою подальшого покращення фінансового стану комбінату.

Таблиця 3.4.

Технологічна стратегія розвитку комбінату

№п/п	Запропоновані заходи
1.	Реконструкція транспортно-технологічної схеми транспортування руди з глибоких горизонтів кар'єра;
2.	Проведення проектних робіт подальшого будівництва комплексу магнітно-флотаційної доводки концентрату;
3.	Реконструкція об'єктів хвостосховища та оборотного водопостачання;
4.	Реалізація програми по оновленню і модернізації виробничого обладнання.

До 2026 року на підприємстві має бути розпочато масштабну ініціативу з розвитку виробництва. Метою програми є проведення технічного ремонту та реконструкції всього технологічного комплексу, включаючи процес видобутку руд, їх подрібнення та зберігання отриманих відходів.

Фінансування програми передбачається здійснити за рахунок як власних коштів компанії, так і додаткових коштів, які будуть залучені з зовнішніх джерел. Основним завданням програми має стати підвищення конкурентоспроможності концентрату продукції та впровадження ресурсозберігаючих технологій.

3.2. Прогнозування фінансових результатів від впровадження розроблених пропозицій на ПрАТ «ІнГЗК»

Ми оцінимо ефективність роботи підприємства ПрАТ «ІнГЗК» через підвищення продуктивності виробництва. Для цього ми проаналізуємо детально всі витрати, що входять до собівартості продукції.

Прямі витрати, такі як вартість сировини, енергії та заробітна плата працівників, безпосередньо пов'язані з виробництвом основного продукту. Ми розрахуємо їх, виходячи з планових норм витрат на одиницю продукції та очікуваного обсягу виробництва.

Непрямі витрати, пов'язані з утриманням обладнання, приміщень та адміністративного персоналу, також будуть враховані в наших розрахунках. Вони включаються до загальних витрат на виробництво..

Кошторис витрат на утримання та експлуатацію устаткування включає в себе наступні статті:

1. Витрати на амортизацію

- Сума: 11 308 700 грн.

Амортизація устаткування та транспортних засобів є однією з найбільших статей витрат. Ця сума відображає необхідність регулярного відшкодування зносу основних засобів і підкреслює важливість їхньої ролі у виробничому процесі.

2. Витрати на експлуатацію устаткування

- Загальна сума: 1 911 731,71 грн.
- Складається з трьох основних компонентів:

1. Оплата праці обслуговуючих робітників:

$$0,5 \times 2124965,5 = 1062482,7 \text{ грн.}$$

Це означає, що лише половина робочого часу працівників пов'язана з експлуатацією устаткування.

2. Соціальне страхування: $0,375 \times 1062482,7 = 398431,01$ грн.

Витрати на соціальне страхування складають значну частину витрат на оплату праці.

3. Допоміжні матеріали: 450 818 грн.

Оплата праці обслуговуючих робітників є домінуючою складовою цієї статті витрат (55,6%). Це підкреслює важливість оптимізації робочого часу для зменшення загальних витрат.

3. Витрати на поточний ремонт

- Загальна сума: 2 412 680 грн.
- Деталізація витрат:

1. Розрахунок загальної суми: $0,02 \times 120634000 = 2412680$ грн.

Витрати на ремонт складають 2% від загальної вартості устаткування.

2. Заробітна плата робітників: $0,5 \times 2124965,5 = 1062482,7$ грн.

3. Соціальне страхування: $0,375 \times 1062482,7 = 398431,01$ грн.

4. Допоміжні матеріали: $2412680 - 1062482,7 - 398431,01 = 951766,3$ грн.

Висока вартість поточного ремонту (особливо зарплати й матеріалів) вказує на потребу у плануванні графіків технічного обслуговування для зниження витрат.

4. Витрати на утримання цехових транспортних засобів

- Загальна сума: 294 860 грн.
- Структура витрат:

1. Матеріали: $0,2 \times 294860 = 58972$ грн.
2. Паливо та енергія: $0,5 \times 294860 = 147430$ грн.
3. Послуги інших цехів: $0,3 \times 294860 = 88458$ грн. 0,3

Найбільшу частину витрат (50%) складають паливо та енергія, що вказує на можливість оптимізації витрат через модернізацію або ефективніше використання транспортних засобів.

5. Інші витрати

- Сума:
 $0,02 \times 15927971 = 318559,42$ грн.

Інші витрати складають лише 2% від загальної суми попередніх статей, що свідчить про незначний їхній вплив на загальний бюджет.

Хоча частка цієї статті витрат невелика, контроль таких витрат може допомогти зменшити загальне фінансове навантаження.

6. Витрати на управління виробництвом

- Загальна сума: 5 629 857,7 грн.
- Розподіл витрат:

1. Оплата праці працівників апарату управління: 4 094 442 грн.
2. Соціальне страхування: 1 535 415,7 грн.

Адміністративні витрати є другою за величиною статтею витрат. Оптимізація чисельності працівників апарату управління може допомогти знизити витрати.

Таблиця 3.5.

Кошторис витрат на утримання та експлуатацію
устаткування (тис. грн.)

Статті витрат	Усього	У тому числі						
		Допоміжні матеріали	Енергія і паливо	Оплата праці	Відрахування на соціальні заходи	Амортизаційні відрахування	Інші втрати	Послуги цехів допоміжних виробництв
1. Амортизація устаткування та Транспортних засобів	11308700					21640746		
2. Експлуатація устаткування	1911731,7	450818		1062482,7	398431,01			
3. Поточний ремонт устаткування транспортних засобів	2412680	951766,3		1062482,7	398431,01			
4. Витрати на утримання цехових транспортних засобів	294860	58972	147430					88458
5. Інші втрати	318559,42						612473	
<i>Разом</i>	<i>16246530</i>	<i>1461556,3</i>	<i>147430</i>	<i>2124965,4</i>	<i>796862,02</i>	<i>21640746</i>	<i>612473</i>	<i>88458</i>

Розрахуємо загально виробничі витрати (Табл. 3.6)

Таблиця 3.6.

Розрахунок загально виробничих витрат

Категорія витрат	Розрахунок	Сума (грн.)
<i>1. Витрати на користування основними фондами та нематеріальними активами</i>		
Сума сплачених платежів за користування основними фондами та нематеріальними активами	Виключено з кошторису, оскільки підприємство не орендує будівлі, споруди та нематеріальні активи.	
<i>2. Витрати на вдосконалення технології</i>		
Заробітна плата працівників	4094442×0,02	818888,4
<i>3. Витрати на обслуговування виробничого процесу</i>		
Поточний ремонт будівель і споруд	88011840×0,005	440059,2
Заробітна плата допоміжного персоналу	Фіксована величина	35380,8
Відрахування на соціальні заходи	35380,8×0,375	13267,8
Загальні витрати	440059,2+35380,8+13267,8	488707,8
<i>4. Витрати на освітлення</i>		
Освітлення	0,012×2500×28864,4×4,017	3478449
<i>5. Витрати на опалення</i>		
Опалення	897456/1000×8400	7538630
<i>6. Витрати на паливо та енергію</i>		
Витрати на освітлення	Див. 4	3478449
Витрати на опалення	Див. 5	7538630
Загальні витрати	3478449+7538630	11017079
<i>7. Поточний ремонт будівель і споруд</i>		
Допоміжні матеріали (0,3%)	88011840×0,003	264035,5
Послуги допоміжних цехів (0,2%)	88011840×0,002	176023,7
Загальні витрати на ремонт	264035,5+176023,7	440059,2
<i>8. Амортизаційні відрахування</i>		
Вартість будівель, споруд і нематеріальних активів	3667160+3170	3670330
<i>9. Витрати на пожежну та сторожову охорону</i>		
Пожежна та сторожова охорона	256861300×0,01	2568613
<i>10. Знос малоцінних і швидкозношуваних предметів</i>		
Знос	88011840×0,01	880118,4
<i>11. Платежі з обов'язкового страхування</i>		
Обов'язкове страхування	25686130×0,005	1284307
<i>12. Витрати на охорону праці</i>		
Охорона праці	25686130×0,02	513722,68
<i>13. Інші витрати</i>		
Інші витрати	68444280×0,02	1368885,6

В табл. 3.9 наведено кошторис загальновиробничих витрат.

Складаємо калькуляцію собівартості одиниці продукції та всього випуску продукції (табл. 3.7).

Таблиця 3.7.

Калькуляція собівартості 1 т товарного концентрату РЗФ-1

Стаття витрат	Витрати	
	на 1 т	на річний випуск
Сировина та матеріали	184,4	3038686000
Покупні комплектуючі вироби, напівфабрикати	0	0
Паливо і енергія	1,650	1249138,1
Основна заробітна плата	4,765	3607130
Додаткова заробітна плата	2,060	1559138,7
Відрахування на соціальне страхування	2,559	1937350,7
Витрати на утримання та експлуатацію устаткування	21,463	16246530
Загальновиробничі витрати	10,436	7899377
Виробнича собівартість	227,334	3071184665

Отже, загальна виробнича собівартість становить 3071184665 грн., а собівартість 1 тони концентрату на виході з цеху становить 227,34 грн.

Ціна 1 тони відвантаженого концентрату становила 1024,79 грн. Будемо умовно вважати, що ця ціна залишиться на плановий рік.

План грошових потоків РЗФ-1, розподілений по кварталам наведено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8.

План грошових потоків РЗФ-1, тис.грн.

Показник	I КВ.	II КВ.	III КВ.	IV КВ.	Всього за рік
Обсяг виробництва продукції	1898077	1944135	1947771	1967164	7757148
Одноразові витрати	188000				
Виробнича собівартість	751481	769716	771155	778833	3071185
Валовий прибуток	1146596	1174419	1176616	1188331	4685963
Податок на прибуток	240785	246628	247089	249550	984052
Чистий прибуток	905811	927791	929527	938781	3701911
Амортизація основних засобів	2767	2834	2840	2868	11309
Грошовий потік (чистий прибуток+амортизація)	908578	930625	932366	941649	3713220

Таблиця 3.9.

Кошторис загальновиробничих витрат РЗФ-1

Статті витрат	Усього	у тому числі						
		Допом. матер.	Енергія і паливо	Оплата праці	Відрахув. на соц. заходи	Аморт відрах.	Інші витрати	Послуги цехів допом. виробництва
1 . Витрати на управління виробництвом	5629857,7			4094442	1535415,7			
2. Витрати некапітального характеру, пов'язані з удоск. технології	818888,4						818888,4	
3. Витрати на обслуговування виробничого процесу	1590415,9	264035,5	1101708,1	35380,8	13267,8			176023,7
4 .Амортизаційні відрахування будівель, споруд (вкл. немат. активи)	3670330					3670330		
5. Витрати на пожежну та сторожову охорону	2568613							2568613
6. Знос МШП	880118,4						880118,4	
7. Витрати на охорону праці	51372268						51372268	
9. Інші витрати	1368885,6						1368885,6	
Разом	67899377	264035,5	1101708,1	4129822,8	1548683,5	3670330	54440159	2744636,7

Валовий прибуток підрозділу становить 4685963 грн. Важливо відзначити, що в майбутньому очікується, що щорічне зростання цін на матеріали, енергоносії та заробітну плату буде вищим, ніж зростання цін на продукцію підприємства. У результаті, якщо компанія не вживає заходів для зменшення кількості матеріалів, енергії та праці, задіяних у виробництві продукту, її річний прибуток зменшиться.

За допомогою таблиці 3.10 ми порівнюємо фактичні дані про роботу досліджуваного підрозділу у 2023 році (стовпчик «факт») із запланованим на наступний рік (стовпчик «план») і оцінимо, наскільки близько були намічені цілі.

Таблиця 3.10.

Основні техніко-економічні показники діяльності РЗФ-1 на плановий рік

Показники	Факт	План	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Виробництво концентрату, тис. т.	7584,2	7569,5	-14,7	-0,19
Переробка руди, тис. т.	20056,1	21940,7	1884,6	9,40
Вихід концентрату з руди, %	34,61	34,5	-0,11	-0,32
Продуктивність, т./год.:	89,8	89,73	-0,07	-0,08
-по концентрату				
-по переробці руди	237,4	259,7	22,3	9,39
Повна собівартість 1 тони товарного концентрату ММС, грн.	272,44	227,334	-45,11	-16,56
Собівартість річного випуску, тис. грн.	2066239	1720804,7	-345435	-16,72
Ціна 1 тони відвантаженого концентрату ММС, грн.	1024,79	1024,79	0	0,00
Виручка від реалізації випущеного концентрату, тис. грн.	7772212	7757147,9	-15064,4	-0,19
Валовий прибуток, тис. грн.	5705973	6036343	330370,3	5,79
Рентабельність по випуску ММС, %	276,25	350,79	74,54	26,98
Чисельність працівників, ос.	390	390	0	0,00
Виробіток 1 працівника, т/ос.	19447	19409	-38,03	-0,20
Вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	214010	256861,3	42851,3	20,02
Фондовіддача основних фондів, грн./грн.	36,32	30,20	-6,12	-16,84
Фондоозброєність праці, тис. грн./ос.	548,74	658,62	109,88	20,02

Дані таблиці свідчать про те, що при збереженні минулорічного обсягу виробництва концентрату (зменшення на 0,19%) ми змогли досягти значної економічної ефективності за рахунок планових витрат на виробництво. Знизилася, крім того, собівартість за тону концентрату з 272,44 грн до 227 334 грн. Це сприяло отриманню додаткового прибутку при тій же ціні 1 тони концентрату (приріст загального прибутку підрозділу склав 330370,3 тис. грн., що становить темп зростання 5,79%). Виручка від виробництва концентрату зросла на 26,98%. Через реструктуризацію первинних фондів ми маємо від'ємну прибутковість активів фондів, але це звичайне явище в ситуаціях, коли обладнання купується на тривалий термін і період, протягом якого воно виплачується більше року.

ВИСНОВКИ

Непередбачуваність сучасного бізнесу, викликана макроекономічними коливаннями, глобалізацією та постійними змінами споживчих потреб, ставить підприємства перед серйозними випробуваннями. Для того, щоб не лише вижити, але й процвітати в таких умовах, компанії повинні зосередитися на підвищенні ефективності своєї роботи. Грунтовний аналіз результативності управління дозволяє не тільки оцінити досягнуті цілі, але й зрозуміти, яким чином вони були досягнуті. Це дає можливість виявити сильні та слабкі сторони підприємства, визначити потенційні ризики та можливості. Результативність стає вирішальним фактором конкурентоспроможності, що дозволяє утримувати лідируючі позиції на ринку. Саме це обумовлює актуальність обраної теми.

Поняття "ефективність" та "результативність" тісно переплітаються, але водночас є самостійними категоріями. Сучасний бізнес часто орієнтується на результати, не завжди враховуючи, наскільки ефективно вони досягнуті. Одним з найбільших викликів в управлінні результативністю є кількісна оцінка факторів, особливо зовнішніх. Для оперативного управління зазвичай використовують кількісні показники, такі як економічні показники та ринкова частка. Більш ефективним підходом є зосередитися на ідентифікації факторів, які безпосередньо впливатимуть на майбутню ефективність підприємства, та оцінці їхнього впливу на економічні результати.

За умов сучасного бізнесу результативність (ефективність) виробництва є ключовим чинником конкурентоспроможності. Особливо гостро це питання постає під час економічних криз, коли підприємства змушені шукати шляхи скорочення витрат та підвищення продуктивності. Для вирішення цього завдання необхідно розробити ефективні механізми управління, які ґрунтуються на ретельному економічному обґрунтуванні кожного рішення..

ПрАТ "Інгулецький ГЗК" - сучасне гірничо-збагачувальне підприємство, що спеціалізується на виробництві високоякісного залізорудного концентрату. На основі проведеного аналізу показників економічної діяльності підприємства зробили наступні висновки. Так, У 2022 році чистий дохід від реалізації продукції зменшився на 28,026,952 тис. грн (на 68,8%) порівняно з 2021 роком і склав 12,696,756 тис. грн. У 2023 році дохід продовжив зниження — на 4,222,456 тис. грн (на 33,3%) відносно 2022 року, досягнувши 8,474,300 тис. грн. Скорочення доходу спричинено зменшенням обсягів виробництва та реалізації, а також падінням цін на продукцію. У 2022 році собівартість продукції знизилася на 3,593,261 тис. грн (на 28,8%) у порівнянні з 2021 роком і становила 8,902,175 тис. грн. У 2023 році показник скоротився ще на 1,188,354 тис. грн (на 13,3%) до 7,713,821 тис. грн. Зниження в 2022 році пов'язане з оптимізацією витрат, а подальше скорочення у 2023 році — з падінням обсягів виробництва. У 2022 році валовий прибуток зменшився на 24,433,691 тис. грн (на 86,6%) порівняно з 2021 роком. У 2023 році валовий прибуток зменшився ще на 3,034,102 тис. грн (на 80,0%), досягнувши 760,479 тис. грн. Причинами такого падіння стали значне скорочення доходу та висока частка витрат. Однією із складових виробничих ресурсів ПрАТ «ІнГЗК» є трудові ресурси. Так, у 2022 році середня чисельність працівників скоротилася на 533 осіб, що становить -11.7% порівняно з 2021 роком. Причини: скорочення персоналу через економічні труднощі та реструктуризацію. Фонд оплати праці зменшився на 423 553 тис. грн, що становить -34.4%, що відбулося через зменшення чисельності працівників і загальний спад економічної активності підприємства. Продуктивність праці знизилася на 6 002 тис. грн/чол., що є суттєвим спадом на -66.3% через значне скорочення обсягів виробництва, зменшення доходів підприємства та економічні труднощі, з якими стикається підприємство на ринку. Майно є невід'ємною частиною виробничих ресурсів підприємства. Проте, аналіз фінансових показників за 2023 рік виявив суттєве зменшення загальної вартості оборотних активів. Зокрема, їх обсяг скоротився на значну суму – 6 015 099 тисяч гривень порівняно з попереднім роком, що становить зниження на 24,9%.

Оцінили результативність виробничо-збутової діяльності ПрАТ «Інгулецький ГЗК». Кривий Ріг залишається головним центром залізорудної промисловості України. Тут працюють близько 10 гірничодобувних підприємств, які видобувають різні види залізних руд, забезпечуючи значну частину потреб металургійного комплексу країни (табл. 2.11). У 2022 році спостерігалось незначне зниження імпорту залізорудної сировини в Україну (на 1%) та зростання експорту на 9%. У 2023 році імпорт залишився на нульовому рівні, а експорт за 9 місяців зріс на 14% порівняно з аналогічним періодом 2022 року. У 2021 році ПрАТ "ІнГЗК" виробило 11,7 млн. тонн товарного концентрату, що на 1,7% нижче планового показника. Зменшення обсягів виробництва пов'язане зі зміною фактичної структури виробництва (рис. 2.9). Основною метою збутової політики підприємства є забезпечення стабільного конкурентного успіху та розширення географічних ринків. Компанія постійно працює над покращенням якості продукції та підвищенням задоволеності клієнтів. Головним споживачем продукції є металургійний сектор. Головними споживачами продукції є металургійні підприємства України та Східної Європи, Алжиру, Китаю. У 2022 році спостерігалось значне зниження обсягів продажу основної продукції на 69%, що пов'язано з обмеженням попиту та ускладненням логістики в умовах воєнного часу. Виручка від реалізації також зменшилася на 28 027,0 млн. грн. (рис.2.10).

Найбільш відчутне падіння продажів зафіксовано для концентрату заліза Fe 63,7 (зниження на 78,2%). Інші види продукції також продемонстрували значне скорочення обсягів реалізації (рис.2.11). Структура продажів залишилася стабільною: концентрати залізорудні агломераційні Fe 63,7, Fe 66,5 та Fe 68,2 продовжують займати лідируючі позиції, забезпечуючи відповідно 56,2%, 34,6% та 9,2% загального обсягу реалізації

Щоб комбінат працював ще ефективніше та досягав кращих результатів, необхідно чітко визначити, яких саме цілей він прагне досягти, і обрати найкращі стратегічні підходи для їх реалізації.

"ПрАТ "ІнГЗК" усвідомлює, що для досягнення високих результатів необхідна постійна оптимізація виробничих процесів. Компанія обрала стратегію техніко-технологічного розвитку, яка передбачає: **Модернізацію обладнання:** Впровадження валково-пресових дробарок, будівництво комплексу сухої магнітної сепарації та розробка нових сепараторів; **Розширення номенклатури продукції:** Створення технологічної лінії отримання талькового продукту. **Системне технічне переоснащення:** Довгострокова програма оновлення виробничих потужностей.

Так, розробимо наступні стратегії, направлені на поліпшення результативності діяльності ПрАТ "ІнГЗК" :

1. Виробнича стратегія збільшення обсягу залізородного концентрату високої якості. 2. Інвестиційна стратегія.

Виробнича стратегія передбачає збільшення виробництва ЗРС з високим вмістом заліза в залізородному концентраті підприємства. Реалізація цієї стратегії призведе до зростання попиту на ЗРС компанії на внутрішньому та зовнішньому ринках. Асортимент продукції розширено за рахунок створення нового виду продукції з високим вмістом заліза (69%-70%). Завдяки реалізації даної стратегії збільшиться обсяг виробництва та виручка товарного концентрату, що призведе до зростання собівартості товарної продукції підприємства, отже, збільшиться чистий прибуток підприємства. .

Інвестиційна стратегія зосереджена на доцільності використання обігових коштів , зовнішніх інвестицій для впровадження виробничої стратегії.

Всі функціональні стратегії об'єднані в стратегію розвитку підприємства. Аби модернізувати виробництво, підвищити його ефективність та зробити продукцію більш конкурентоспроможною на ринку, пропонуємо реалізувати масштабну програму реконструкції та розвитку комбінату на період з 2024 по 2028 роки (табл.3.2, 3.3. та 3.4.). Загальні капітальні вкладення складають 730,8 млн.грн. До 2026 року на підприємстві має бути розпочато масштабну ініціативу з розвитку виробництва. Метою програми є проведення технічного ремонту та реконструкції всього технологічного комплексу, включаючи процес видобутку руд, їх подрібнення

та зберігання отриманих відходів. Фінансування програми передбачається здійснити за рахунок як власних коштів компанії, так і додаткових коштів, які будуть залучені з зовнішніх джерел. Основним завданням програми має стати підвищення конкурентоспроможності концентрату продукції та впровадження ресурсозберігаючих технологій.

Оцінили ефективність роботи підприємства ПрАТ «ІнГЗК» через підвищення продуктивності виробництва. Для цього проаналізували детально всі витрати, що входять до собівартості продукції табл.3.5, 3.6). Склали калькуляцію собівартості одиниці продукції та всього випуску продукції (табл. 3.7). За допомогою таблиці 3.10 ми порівняли фактичні дані про роботу досліджуваного підрозділу із запланованим на наступний рік і оцінили, наскільки близько були намічені цілі. Так, Дані таблиці свідчать про те, що при збереженні минулорічного обсягу виробництва концентрату (зменшення на 0,19%) ми змогли досягти значної економічної ефективності за рахунок планових витрат на виробництво. Знизилася, крім того, собівартість за тону концентрату з 272,44 грн до 227 334 грн. Це сприяло отриманню додаткового прибутку при тій же ціні 1 тони концентрату (приріст загального прибутку підрозділу склав 330370,3 тис. грн., що становить темп зростання 5,79%). Виручка від виробництва концентрату зростає на 26,98%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамова І.В., Кирилович О.Ф. Аналітична оцінка фінансових результатів діяльності підприємств житлово-комунального господарства. Наукові горизонти. 2019. № 9. С. 13–19. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhnau_2019_9_4
2. Армстронг М., Барон А. Управління результативністю: Система оцінки результатів в дії. Пер. з англ. К.: Паблішер, 2011. 250с.
3. Астахова Н., Семиовця О. Антикризове фінансове управління комунальних підприємств. Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]. 2016. № 10. С. 4-19.
4. Багацька К. Фінансування комунальних підприємств: європейський досвід. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2022. № 3. С. 110-118. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/uazt_2022_3_10
5. Багацька К., Блакита Г. Фінансування комунальних підприємств в умовах бюджетних обмежень. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2021. № 5. С. 100-111. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknteu_2021_5_9
6. Багацька К.В. Класифікація комунальних підприємств як основа вибору політики їх фінансування. Економіка та держава. 2021. № 9. С. 74-79.
7. Беззубко Л. В., Беззубко Б. І. Реформування житлово-комунального господарства. Донецьк: ТОВ «Цифрова типографія», 2013. 233с.
8. Безус В. О., Чикаренко І. А. Розвиток житлово-комунального господарства та інфраструктури міста: теоретико-концептуальний аспект. Державне управління та місцеве самоврядування. 2018. № 2. С. 137-141.
9. Бізониц Д. В. Результативність реформ у сфері енергоефективності та енергозбереження у межах галузі житлово-комунального господарства сучасної України. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 6. С. 85-92. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2021_6_16

10. Бізонич Д. В. Фінансові ресурси підприємств житлово-комунального господарства в умовах децентралізації сучасної України. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 11. С. 90-97.
11. Бубенко П.Т., Бубенко О.П. Інноваційна складова реформування підприємств житлово-комунальної сфери. Бізнес Інформ. 2022. № 1. С. 267-273. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2022_1_40
12. Буреннікова Н. В. Економіка підприємства: оновлені підходи до бенчмаркінгу в контексті моделювання результативності діяльності та багатовимірного ранжування. Бізнес Інформ. 2022. № 3. С. 79-86. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2022_3_12
13. Вареник В.М., Борулько Б.С. Удосконалення процесу управління формуванням доходів підприємств комунальної власності. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2020. Вип. 1. С. 100-105. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sxeebu_2020_1_16
14. Воронько-Невіднича Т.В., Гаращенко В.О., Титаренко К.О. Особливості управління результативністю підприємства за сучасних умов. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2020. Вип. 3. С. 62-66. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sxeebu_2020_3_12
15. Гайденко С.М. Діагностика діяльності підприємств житлово-комунального господарства. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 4(1). С. 84-91. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2019_4\(1\)_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2019_4(1)_15)
16. Глухова В.І., Кравченко Х.В. Фінансовий стан комунальних підприємств і напрями його покращення. Modern economics. 2021. № 26. С. 30-36. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2021_26_7
17. Гордієнко Н.І., Ілляшенко О.В., Литовченко О.Ю. Організація та обліково-аналітичне забезпечення управління результативністю діяльності підприємства. Підприємництво та інновації. 2020. Вип. 13. С. 24-28. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinno_2020_13_6

18. Гудзинський О.Д., Судомир С. М., Гуренко Т. О. Теоретико-методологічні засади результативного управління розвитком підприємств: [монографія]. К.: ЦП «Компринт», 2017. 411 с.
19. Гудзинський О.Д., Судомир С.М., Гуренко Т.А., Гудзинська Ю.С. Результативне управління розвитком підприємств: методологічний аспект. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2021. № 24. С. 57-68. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2021_24_7
20. Догадайло Я.В., Суконна Н.Г. Дослідження еволюції підходів до аналізу змісту результативності діяльності. Економіка транспортного комплексу. 2020. Вип. 36. С. 77-94. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2020_36_7
21. Журавська Н. Є. Екологічна результативність менеджменту виробничих процесів теплоенергетичних об'єктів. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: Економічні науки. 2019. № 1. С. 83-90. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2019_1_15
22. Загірняк Д.М., Глухова В.І., Кравченко Х.В. Діяльність комунальних підприємств і їх фінансове забезпечення в умовах децентралізації. Ефективна економіка. 2021. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2021_1_14
23. Ковальський А.О., Кузіна Р.В. Трендовий аналіз діяльності підприємств комунальної інфраструктури як передумова ефективного інвестування. Науковий погляд: економіка та управління. 2020. № 2. С. 210-213. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2020_2_39
24. Коверзнев В. Актуальні проблеми господарської діяльності комунальних комерційних підприємств в Україні. Слово Національної школи суддів України. 2020. № 2. С. 89-96. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/cln_2020_2_10
25. Крикун В.С., Беззубко Б.І. Удосконалення економічного механізму господарювання на комунальному підприємстві. Збірник наукових праць Донбаської національної академії будівництва і архітектури. 2020. № 2. С. 24-27. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/zbnpdnaba_2020_2_7

26. Круш П.В., Кавтиш О.П. Управління та регулювання як чинники розвитку підприємств національного господарства. Київ, 2018, 404 с.
27. Ларін І., Карпенко Ю. Формування методичного підходу до управління результативністю діяльності підприємств. Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]. 2018. № 10. С. 146-161. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Naykvo_2018_10_9
28. Матвіїшин Є.Г., Милянник Р.В. Оцінювання розвиненості управлінських компетентностей через призму результативності діяльності організації. Ефективність державного управління. 2022. Вип. 1-2. С. 73-79. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2022_1-2_12
29. Нечаєва І. А. Оцінка прозорості та відкритості комунального підприємства (установи, організації) як запорука ефективного використання місцевих фінансів і територіального розвитку. Проблеми економіки. 2020. № 2. С. 265-273. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PeKon_2020_2_30
30. Оболенцева Л.В., Давидов Є.О. Методичні підходи до аналізу і вимірювання економічної результативності діяльності підприємств. Комунальне господарство міст. Серія: Економічні науки. 2023. Т. 2. С. 14-18. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/kgm_econ_2023_2_5
31. Рудаченко О.О., Єсіна В.О. Теоретичні основи дослідження фінансово-господарської діяльності підприємств житлово-комунального господарства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 21(2). С. 78-80. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_21\(2\)_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_21(2)_17)
32. Ружинська Н. О. Система показників аналізу розвитку підприємств житлово-комунального господарства. Економічний вісник. Серія: Фінанси, облік, оподаткування. 2020. Вип. 6. С. 135-144. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ehsfat_2020_6_14
33. Савіна Г.Г., Скібіна Т.І. Фактори зовнішнього та внутрішнього впливу на рівень

- ефективності управління підприємством комплексу комунальних послуг. Ефективна економіка. 2016. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_12_11
34. Сайт Державної служби статистики України. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/>
35. Смолінська Н.В., Сокіл В.І. Напрями удосконалення діяльності житлово-комунальних підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 3. С. 229-237. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2021_3_40
36. Тарасюк А.В., Ліскова Г.А. Стан, проблеми і перспективи розвитку підприємств комунальної сфери в Україні. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2019. № 3. С. 245-251. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu_2019_3_34
37. Топалова І.А. Шляхи підвищення результативності діяльності суб'єктів господарювання регіону в контексті їх ресурсного забезпечення. Бізнес Інформ. 2022. № 11. С. 133-141.
38. Тульчинська С.О., Солосіч О.С. Актуальні проблеми підвищення прибутковості комунальних підприємств як фактору економічної безпеки. Агросвіт. 2019. № 22. С. 54-59. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2019_22_9
39. Хмелевський С. М. Продуктивність як показник ефективності роботи комунальних підприємств. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 48(2). С. 125-130. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_48\(2\)_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_48(2)_25)
40. Школьний О.О. Управління результативним розвитком підприємств. Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. 2016. № 1. С. 253-259. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2016_1_30
41. <http://smida.gov.ua/>
42. <https://gmk.center>
43. Офіційний сайт ПрАТ «Інгулецький ГЗК». URL: <https://ingok.metinvestholding.com/>

ДОДАТКИ