

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:

**Удосконалення кадрової політики як інструменту  
формування мотивації на підприємстві будівельної галузі**

Виконав(ла):

студент 2 курсу,  
групи **МОБ-23-м**

\_\_\_\_\_ / Снігур Д.М. /  
(підпис)

Керівник

\_\_\_\_\_ / Варава Л.М. /  
(підпис)

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_ / Варава Л.М. /  
(підпис)

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ / Варава Л.М. /  
(підпис)

Кривий Ріг  
2024 р.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ З УРАХУВАННЯМ МОТИВАЦІЙНОЇ СКЛАДОВОЇ</b> .....	6
1.1. Особливості кадрової політики сучасних підприємств.....	6
1.2. Мотивація праці персоналу як складова кадрової політики підприємства .....	10
1.3. Аналітичний інструментарій кадрової політики підприємства.....	15
<b>РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ПрАТ «КРИВИЙ РІГ ЦЕМЕНТ»</b> .....	21
2.1. Аналіз основних техніко-економічних показників підприємства та його фінансового стану.....	21
2.2. Аналіз макросередовища ПрАТ «Кривий Ріг Цемент».....	40
2.3. Оцінка ефективності використання трудових ресурсів та кадрової політики підприємства .....	48
<b>РОЗДІЛ 3. МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ЗА РАХУНОК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ</b> .....	50
3.1. Напрями підвищення ефективності системи мотивації персоналу на будівельному підприємстві.....	50
3.2. Дослідження впливу ефективності мотивації праці на результати діяльності підприємства .....	53
3.3. Розробка економіко-математичної моделі оптимізації системи мотивації праці на будівельному підприємстві .....	56
<b>ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ</b> .....	64
<b>Література</b> .....	67
<b>ДОДАТКИ</b> .....	70

## ВСТУП

Кадрова політика підприємства у сфері мотивації праці є одним з найважливіших управлінських інструментів, оскільки в сучасних умовах роль людських ресурсів у здійсненні підприємницької діяльності є вирішальною, а якість управління ними обумовлює успішність підприємства. Розглядаючи структуру кадрової політики, то можна зазначити, що чільне місце посідає саме мотивація праці персоналу. Це пояснюється тим, що підприємство не зможе досягти значних результатів без наявності професійного, спрямованого на розвиток, схильного до інновацій та мотивованого до зростання ефективності праці персоналу. Тому при формуванні кадрової політики підприємства у сфері мотивації праці та при її удосконаленні підвищену увагу слід приділяти саме цим складовим. Через свою значущість і складність проблеми оцінки та мотивації праці привертала увагу провідних вчених на всіх етапах еволюції економічної думки.

Через свою значущість і складність проблеми оцінки та мотивації праці привертала увагу провідних вчених на всіх етапах еволюції економічної думки. Серед сучасних вітчизняних наукових праць питання формування мотивації праці висвітлено у роботах Д. П. Богині, М. Д. Ведернікова, В. М. Гончарова, Г. А. Дмитренка, Н. В. Дудіної, А. В. Калини, А. М. Колота, О. В. Крушельницької, Г. Т. Кулікова, Н. Д. Лук'янченко, Т. А. Костишиної, Д. Г. Мельничука, Н. О. Павловської, Л. М. Потьомкіна, В. В. Співак та інші. В той же час, сучасні умови розвитку підприємств потребують впровадження на підприємствах активної кадрової політики, в межах якої постійними мають бути процеси доопрацювання чинних систем саме мотивації праці.

Сучасна система управління персоналом базується на тому, що люди є найважливішим економічним ресурсом підприємства, джерелом його прибутків, конкурентоспроможності та процвітання. Соціально-економічною основою активізації зусиль персоналу підприємства, яка спрямована на підвищення результативності їхньої діяльності, завжди є мотивація праці. Система мотивації характеризує сукупність взаємозв'язаних заходів, які стимулюють окремого працівника або трудовий колектив загалом щодо досягнення індивідуальних і

спільних цілей діяльності підприємства. Мотивація праці належить до числа тих питань, вирішенню яких у світовій практиці завжди приділялося багато уваги.

**Метою** магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних основ та розробка практичних підходів до удосконалення кадрової політики будівельного підприємства за рахунок оптимізації системи мотивації праці персоналу.

Для досягнення мети було виконано такі завдання:

- обґрунтовано зміст, завдання та цілі кадрової політики підприємства;
- проаналізовано методи та різновиди мотивації праці персоналу на підприємствах;

- сформовано аналітичний інструментарій кадрової політики підприємства та визначено особливості створення системи мотивації праці на підприємствах будівельної галузі;

- проаналізовано основні техніко-економічні та фінансові показники виробничо-господарської діяльності ПРАТ «Кривий Ріг Цемент», визначено структуру асортименту продукції;

- визначено переваги та недоліки сучасного розвитку підприємств цементної промисловості та їх кадрової політики, проаналізовано параметри системи мотивації персоналу будівельного підприємства;

- визначено вплив загальних показників мотивації персоналу базового підприємства на величину його чистого доходу за допомогою кореляційно-регресійного аналізу;

- розроблено економіко-математичну модель підвищення результативності діяльності ПРАТ «Кривий Ріг Цемент» за рахунок впровадження заходів з додаткової мотивації праці та підвищення кваліфікації персоналу підприємства.

**Об'єктом** дослідження є процеси формування кадрової політики та мотивації праці персоналу на будівельному підприємстві.

**Предметом** дослідження є сукупність теоретико-методичних положень та практичних підходів до розвитку кадрової політики та поліпшення системи мотивації персоналу в умовах будівельного підприємства.

**Методи дослідження.** Теоретичною та методичною базою проведеного дослідження стали наукові і навчальні праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань формування та розвитку кадрової політики та мотивації праці на підприємствах. У роботі використано *методи: узагальнення* для уточнення поняття «кадрова політика» та «мотивація праці»; *системного аналізу*, за допомогою якого обґрунтовуються теоретико-методичні положення щодо створення аналітичного інструментарію кадрової політики підприємства; *кореляційно-регресійний метод* використано для оцінювання впливу загальних показників мотивації персоналу базового підприємства на величину його чистого доходу; *економіко-математичні методи* використано в процесі розроблення економіко-математичної моделі щодо підвищення результативності діяльності ПРАТ «Кривий Ріг Цемент» за рахунок впровадження заходів з додаткової мотивації праці та підвищення кваліфікації персоналу підприємства.

# РОЗДІЛ 1. ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ З УРАХУВАННЯМ МОТИВАЦІЙНОЇ СКЛАДОВОЇ

## 1.1. Особливості кадрової політики сучасних підприємств

Сучасна кадрова політика пов'язана з концепцією розвитку підприємств у ринкових відносинах, яка характеризується підвищенням ролі персоналу всіх ланок у результаті діяльності. Пріоритетність розвитку персоналу висвітлюється у діяльності всіх функціональних напрямів на підприємстві у контексті: впровадження комплексної програми професійного навчання, формуванні системи оцінювання різних ланок менеджменту, програм підвищення кваліфікації керівників та службовців, програм підготовки та перепідготовки робітників за різними професіями та спеціальностями.

Питанням кадрової політики приділяється значна увага у дослідженнях багатьох українських науковців Т.Ю. Базарової, Л.В. Балабанової, В.П. Міца, Ю.Г. Одегова та інших. Основні елементи сучасної кадрової політики розглядалися у роботах класиків менеджменту М. Вебера та Ф.У. Тейлора.

На даний момент науковці приділяють особливу увагу розгляду кадрової політики у контексті соціального менеджменту, де мають збігатися інтереси працівників та роботодавців. В сучасних умовах кадрова політика відіграє визначальну роль у підвищенні ефективності всіх сфер діяльності підприємств, посилення конкурентних позицій у стратегічній перспективі. Завдяки якості кадрової політики формується згуртований колектив, який забезпечує ефективність кадрового потенціалу, тобто тих існуючих можливостей підприємства досягати установлених цілей у заплановані строки. Ці можливості створюються тільки завдяки людським ресурсам, правильності їх використання, що закладається особливостями кадрової політики.

Відомо, що персонал є найважливішим ресурсом будь-якої організації, тому сформована менеджментом кадрова політика завжди включає інструментарій впливу на всі процеси, що стосуються життєздатності колективу, рівня його критеріальних показників ефективності. Слід відмітити, що кадрова політика є

складовою частиною загальної стратегічно орієнтованої політики організації, основою системи управління персоналом.

На рис. 1.1 надано спектр завдань для створення ефективної кадрової політики. Виконання цих перспективних завдань в межах досягнення стратегічних кадрових цілей забезпечується:

- продуктивним кадровим потенціалом, який здатний реагувати на мінливі впливи зовнішнього середовища;
- програмою реалізації кадрової політики з урахуванням дії макрота мікрофакторів оточення.

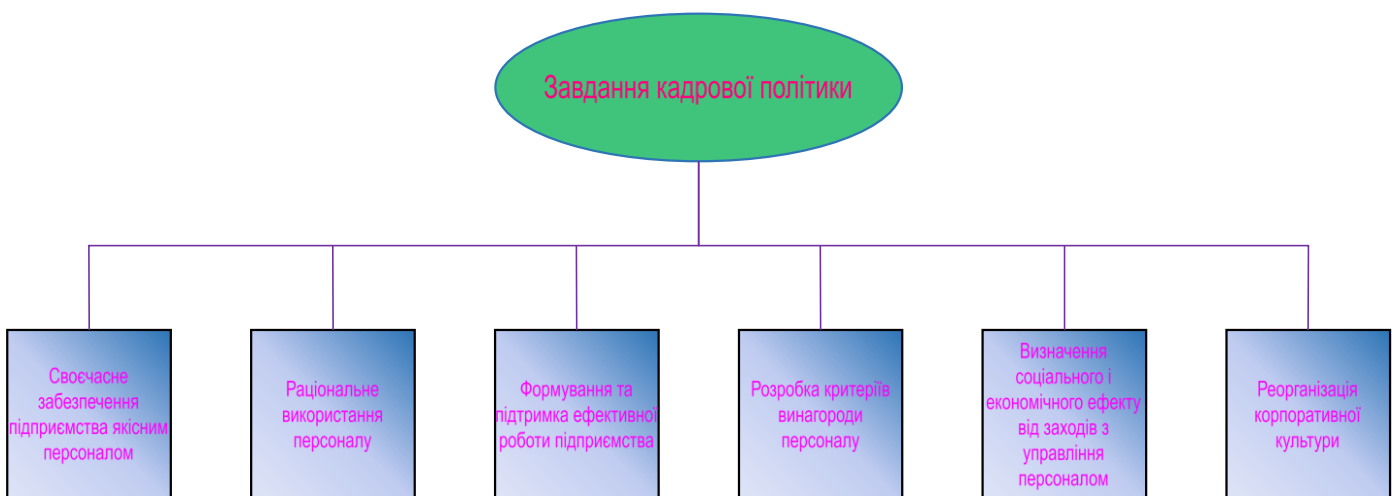


Рис. 1.1. Завдання кадрової політики підприємства

Таким чином, з рис. 1.1 можна зробити висновок, що забезпечення ефективності діяльності підприємства залежить в значному ступені від виконання основних завдань кадрової політики, а саме відповідності персоналу тим вимогам, що закладено у прийнятій стратегії розвитку для її успішної реалізації.

Формування завдань та їх подальше виконання дозволяє визначити не тільки перспективні напрями розвитку кадрів, але й «слабкі» місця, які треба усунути для забезпечення ефективної стратегічної кадрової політики.

Ключовими аспектами кадрової політики підприємства є постійне поліпшення умов праці персоналу, починаючи від робітничих професій і до співробітників системи управління. В умовах соціально-орієнтованої економіки продуктивність роботи працівників безпосередньо залежить від тих умов, в яких необхідно

виконувати свої функції та завдання, безпеки на робочих місцях, яка відповідає існуючим стандартам галузі, наявності соціальних пакетів тощо.

Важливо для посилення кадрового потенціалу, а також забезпечення конкурентоспроможності підприємства у стратегічній перспективі сформувати оптимальний баланс кадрових процесів. Елементом кадрової політики у цьому напрямі є *задоволення потреб у персоналі для підприємства*. Це значить, що відповідно до досягнення установлених цілей та завдань необхідно виконати структурний аналіз професійно-кваліфікаційного складу персоналу. Характеристиками даного аналізу є облік рівня кваліфікації, вікового складу працівників, їх виробничого стажу, рівня плинності кадрів, співвідношення чоловіків і жінок у колективі тощо.

Якщо результати цього аналізу покажуть нестачу певних категорій персоналу стосовно наявності працівників необхідних спеціальностей або професійних чи кваліфікаційних навичок, то керівництво підприємства має залучити в достатній чисельності таких фахівців із зовнішнього оточення. Перш за все, здійснювати пошук фахівців на території, де розташоване підприємство. В протилежних випадках, треба розширювати пошук в інших місцях, подавати заявки щодо випускників закладів вищої освіти та професійних коледжів.

Таким чином, *кадрова політика підприємства* є сукупністю правил і норм, цілей і завдань, які визначають напрями і зміст роботи з персоналом. Через кадрову політику здійснюється реалізація цілей і завдань, які закладаються у кадрові стратегії, тому її вважають ядром системи управління персоналом. Кадрова політика формується керівництвом організації, реалізується кадровою службою в процесі виконання її працівниками своїх функцій [1].

Іноді кадровий потенціал на підприємстві ідентифікується з управлінням персоналом, але це зовсім різні поняття. Можна зазначити, що кадрова політика є ключовою складовою управління персоналом, що є організаційним процесом з більш широким спектром функцій.

Зміст кадрової політики характеризується такими складовими [1]:



- забезпеченням робочою силою високої якості, включаючи планування, відбір і наймання, вивільнення, аналіз плинності кадрів тощо;
- розвитком працівників, що включає профорієнтацію і перепідготовку, проведення атестації та оцінки рівня кваліфікації, організацію просування по службі;
- удосконаленням організації та стимулювання праці, забезпеченням техніки безпеки, соціальних виплат.

На рис. 1.2 надано основні цілі кадрової політики підприємства в сучасних умовах господарювання.

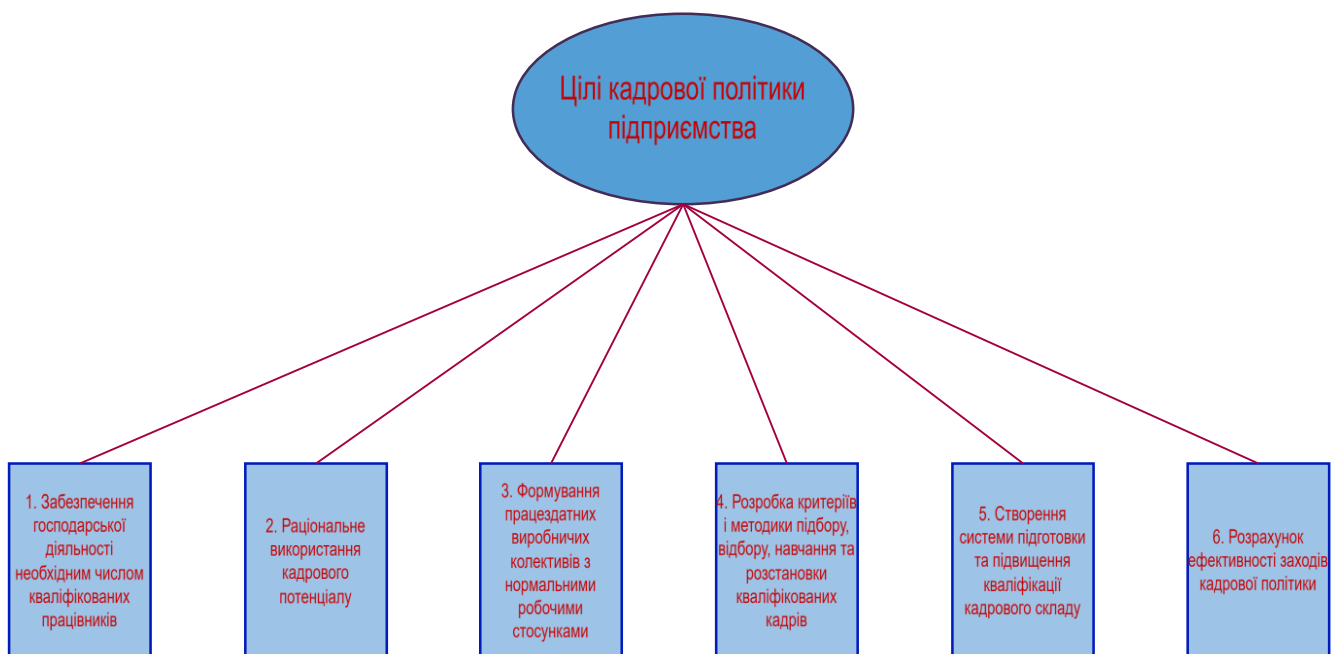


Рис. 1.2. Цілі кадрової політики підприємства

Окремі елементи чи завдання кадрової політики можуть змінюватися за часом відповідно до реалізації нової загальної стратегії розвитку підприємства. У основі кадрової стратегії, яка розробляється на підприємствах як функціональна, що забезпечує розвиток цього напрямку в межах загальної стратегії, лежить сформована кадрова політика. Кадрова політика поєднує цілісну кадрову стратегію і тактику, що забезпечує різні форми роботи з персоналом: соціально-психологічні аспекти адаптації працівників у колективі, елементи корпоративної культури, мотивацію праці, кар'єрне зростання, системи навчання та підвищення кваліфікації, поліпшення умов праці та інші. Сукупність властивостей кадрової політики

підприємства визначається особливостями загальної стратегії, зміною завдань, взаємозалежністю функцій і процедур по роботі з персоналом.

## **1.2. Мотивація праці персоналу як складова кадрової політики підприємства**

Цілі кадрової політики діляться на економічні і соціальні. Економічні стосуються підтримки та підвищення конкурентоспроможності підприємства, забезпечення його прибутковості у стратегічній перспективі. Соціальні цілі мають забезпечити поліпшення матеріального та нематеріального стану персоналу підприємства, що досягається постійним переглядом та удосконаленням системи мотивації праці.

Специфіка мотивації в Україні полягає в тому, що більш дієвою завжди була не система заохочень, а система санкцій [2, с. 80]. Але в останні роки на вітчизняних великих компаніях та підприємствах набули розвитку заохочувальні складові мотивації, які дозволяють збільшити зацікавленість працівників у набутті нових професійних компетенцій, самовдосконаленні, орієнтації на досягнення стратегічних цілей.

Система мотивації працівників завжди є одним із ключових елементів кадрової політики. Прийняття рішень у сфері мотивації пов'язано з розробкою методів щодо визначення та оновлення критеріїв доплат та премій різним ланкам персоналу, формування розмірів соціальних та пільгових виплат.

Мотивацію слід розглядати з одного боку як «процес заохочення людей до ефективної діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації шляхом формування мотивів» [3, с. 385], а з іншого – це можливості працівників у задоволенні своїх потреб через результативність трудової діяльності. Коли людина обмірковує, як задовольнити існуючі у неї потреби, то вона визначає певний алгоритм дій для її реалізації. Так формується мотив для покращення власних компетенцій у роботі.

Неможливо створення ефективного кадрового потенціалу підприємства, який би забезпечив стратегічний розвиток, без формування цілісної системи мотивації

праці персоналу. Підвищення продуктивності праці досягається через зацікавленість персоналу у результатах роботи.

Практичне впровадження системи мотивації персоналу підприємства здійснюється за допомогою відповідних методів, які мають певне спрямування щодо формування у працівників необхідних мотивів для підвищення результативності роботи (рис. 1.3): організаційно-виробниче, соціально-економічне, адміністративне, інформаційно-роз'яснювальне, соціально-психологічне, правове.

Важливими факторами мотивації є суб'єктивні чинники, пов'язані з наявністю у працівників необхідних компетенцій у професії чи їх відповідністю певному рівню кваліфікації, непорозумінням з боку керівництва інтересів персоналу тощо. Створення підсистеми *соціально-психологічного* забезпечення кадрів дозволяє поліпшити ділову атмосферу у колективі, налагодити конструктивний вплив з боку керівництва на усунення недоліків та «слабких» місць у роботі працівників.

Для усунення непорозуміння персоналу відносно до нових критеріїв мотивації, змісту прийнятої кадрової стратегії керівництву необхідно проводити *інформаційно-роз'яснювальну* роботу шляхом організації зустрічей з колективами різних структурних підрозділів, спільних заходів щодо розгляду конфліктних питань, пояснення необхідності введення сучасних вимог до роботи на конкретних посадах і робочих місцях.

З метою затвердження на рівні підприємства положень, наказів та інших нормативних документів з управління персоналом використовуються *адміністративні* методи.

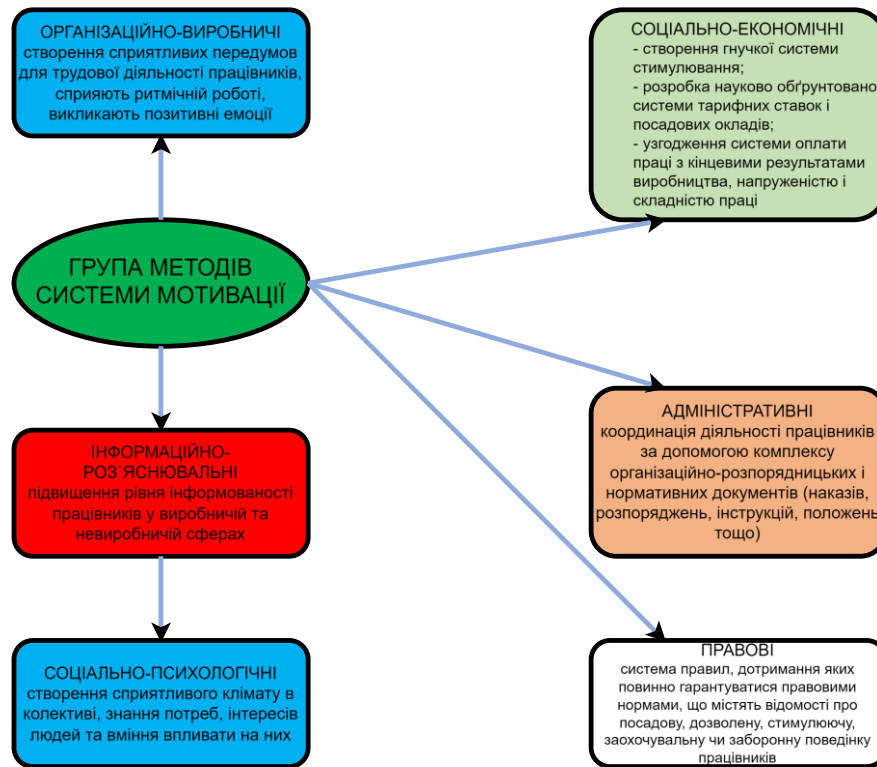


Рис. 1.3. Характеристика методів мотивації праці на підприємстві [4, с. 169]

За рахунок *соціально-економічних* методів здійснюється координація матеріальних стимулів роботи персоналу в організаціях, узгодження оплати праці з показниками її ефективності.

Діяльність колективів всіх підрозділів підприємства має проходити у сприятливих умовах, при ритмічній і злагодженій роботі окремих функціональних сфер та в межах відповідних правових норм стосовно існуючих правил корпоративної культури, поведінки працівників, нормативів та посадових інструкцій. Цей вплив здійснюється за допомогою *організаційно-виробничих та правових* методів.

На практиці мотивація може впроваджуватись з боку керівництва за допомогою прямих і непрямих методів.

*Прямий* вплив безпосередньо стимулює конкретного працівника відповідно до тих результатів в роботі, які він отримує. Очевидно, що ці результати можуть бути як позитивними, так і негативними. Недовиконання планових завдань тягне за собою штрафні санкції, зниження доплат, скасування преміальних виплат тощо. Різновидами прямого методу є матеріальні і нематеріальні стимули [5].

Розглянемо матеріальні та нематеріальні складові системи мотивації персоналу (рис. 1.4).

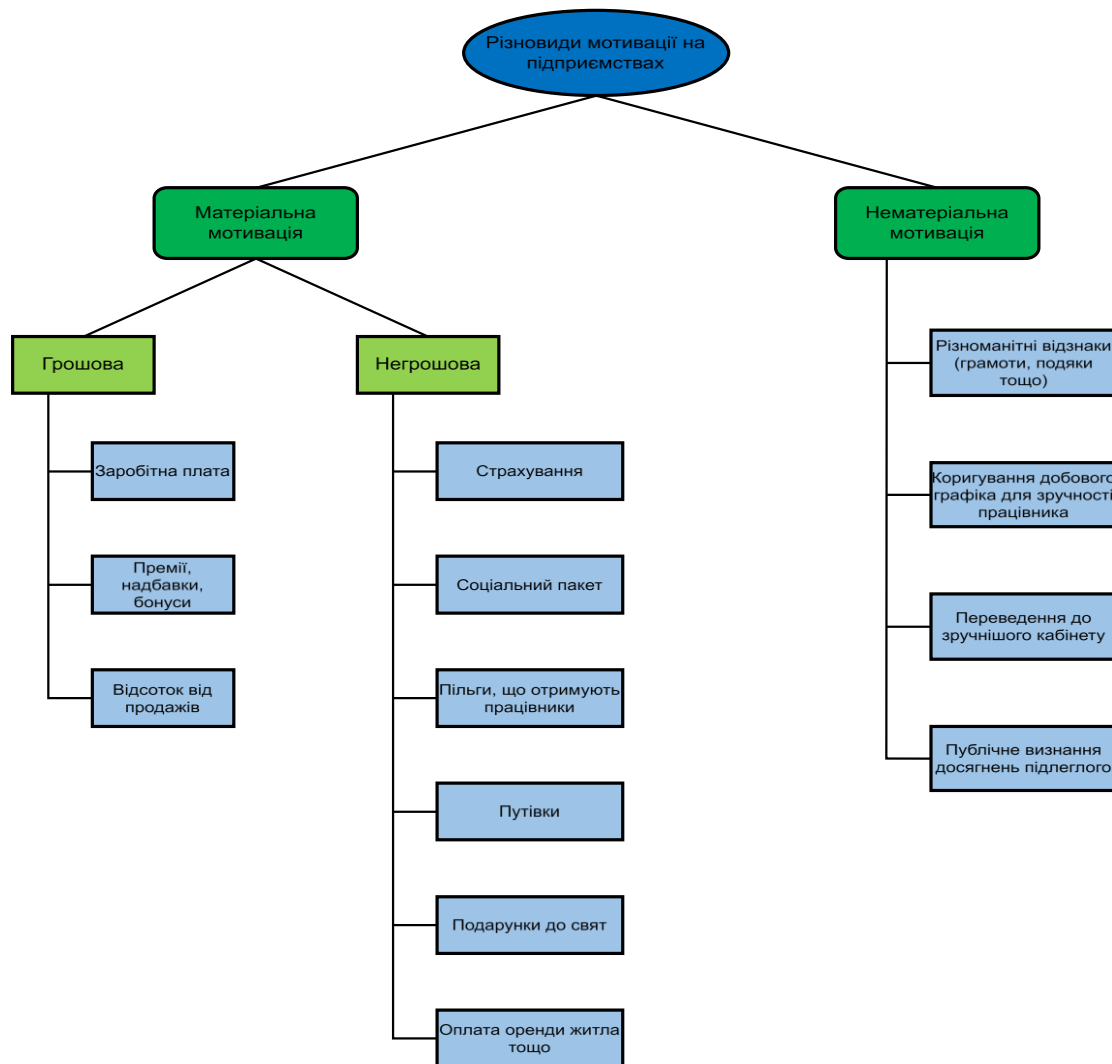


Рис. 1.4. Різновиди мотивації на підприємствах (сформовано автором)

Як правило, за практичним досвідом відомо, що найкращі результати в процесі мотивації праці персоналу дає поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів.

*Непрямі* методи призначені для створення сприятливої атмосфери у колективі, застосування додаткових способів мотивації працівників, які підвищують зацікавленість у роботі, якісному виконанні завдань, формують відданість своїй організації. Це відпочинок членів колективу та їх родин у неформальній обстановці, подарунки від співробітників на пам'ятні дати, святкування днів народження. Такі спільні ідеї значно знижують плинність кадрів в організаціях, конфлікти на роботі, формують позитивну атмосферу у колективі, сприяють виведенню корпоративної культури на більш якісний рівень.

У вітчизняній науковій літературі на даний момент сформовано різні пропозиції щодо розробки ефективної системи мотивації з акцентом на забезпечення матеріальної винагороди за виконання установлених завдань та їх позитивні результати[6-9].

У роботі [10] узагальнено основні з таких методичних підходів, що відображають взаємозв'язок кадрової політики й мотивації праці персоналу підприємства (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Взаємозв'язок кадрової політики й мотивації праці персоналу підприємства [10]

На кожному підприємстві спостерігається вплив рівня заробітної плати (постійної + змінної частини) на зростання кадрового потенціалу, тобто результативності діяльності персоналу щодо досягнення установлених цілей впродовж стратегічного періоду. Система мотивації має урахувати як індивідуальні, так і колективні результати праці, показники командної роботи, професійні та особистісні характеристики працівників. Всі ці складові формують комплексну мотиваційну оцінку праці кожного співробітника, що забезпечує

високопрофесійну роботу у кожному підрозділі підприємства, ефективність виконання поставлених завдань.

Таким чином, критеріями вірно обраної кадрової політики є формування мотивації до високопродуктивної праці, необхідного рівня кадрового потенціалу, зростання рівня ефективності використання персоналу, своєчасного забезпечення всіх ланок підприємства кадрами певних кваліфікацій та спеціальностей.

Важливим є урахування синергії при оцінці кадрової політики, тобто формування інтегральних ефектів, де сумарний результат діяльності персоналу підприємства вище, ніж сума всіх окремих результатів. Додаткові витрати на залучення високопрофесійних кадрів часто перекриваються подальшим ефектом від підвищення продуктивності і якості їх роботи. Реорганізація окремих підрозділів чи їх поєднання у спільній роботі можуть надавати додатковий синергетичний ефект, що виражає системну цілісність та більшу результативність зазначеного напрямку діяльності підприємства.

Взаємозв'язок кадрової політики та мотивації персоналу має відповідати особливостям корпоративної культури, змінам у зовнішньому середовищі, де функціонує організація, професійним можливостям співробітників.

Мотиваційна політика формується на основі стратегічних пріоритетів розвитку підприємства. Стратегія мотивації належить до кадрових стратегій розвитку, що спирається на створення ефективного потенціалу організації та її конкурентні переваги. Складовою кадрових стратегій розвитку є відповідна стратегія росту, яка націлена на створення ефективних систем оплати праці та мотивації, забезпечення можливостей кар'єрного зростання.

З метою розробки та практичного впровадження якісної кадрової політики на підприємствах використовується відповідний теоретико-методичний інструментарій.

### **1.3. Аналітичний інструментарій кадрової політики підприємства**

У складі інструментарію кадрової політики можна виділити такі дії:

- 1) здійснення етапів розробки та підготовки до реалізації кадрової політики (табл. 1.1);

- 2) формування завдань у межах управління персоналом з дотриманням принципів роботи з кадрами;
- 3) документування кадрової політики;
- 4) використання HR-аналітики і Big Data в управлінні кадровим потенціалом підприємства.

Сформуємо зміст складових аналітичного інструментарію кадрової політики.

У табл. 1.1 надано зміст та організаційні характеристики послідовного виконання етапів розробки та реалізації кадрової політики підприємства. Ключовими документами є формування аналітичних матеріалів та звітів щодо результатів виконання окремих завдань. З інформації щодо відповідальності за досягнення запланованих результатів видно, що кадрова політика пов'язана з різними сферами діяльності підприємства, а також системою управління. Це пояснюється тим, що для отримання позитивних результатів на кожній ланці, перш за все, необхідні ефективні людські ресурси, які надають можливість подальшої оптимізації використання всіх інших ресурсів будь-якої організації.

Ефективність кадрової політики залежить від того, наскільки керівництво та відповідальні менеджери підприємства дотримуються основних принципів роботи з персоналом. До них належать [11]:

Таблиця 1.1

### Етапи формування кадрової політики

Етап	Форма подання результату	Відповідальний виконавець
1. Проведення аналізу наявної ситуації та підготовка коротко-, середньо- і довгострокових прогнозів розвитку підприємства	Аналітичні звіти. Службові записки. Прогнози	Відповідні підрозділи підприємства. Зовнішні консультанти, експерти
2. Визначення принципів і положень кадрової політики	Аналітичні матеріали. Прогнози	Керівництво підприємства. Служба управління персоналом
3. Прогноз чисельності та якісної структури кадрів	Результати досліджень	Служба управління персоналом. Зовнішні консультанти
4. Затвердження кадрової політики підприємства	Плани, програми, положення	Керівництво підприємства



5. Інформування трудового колективу про розроблену кадрову політику	Повідомлення на зборах трудового колективу, інформаційні матеріали	Керівництво підприємства. Служба управління персоналом
праб. Встановлення каналів зворотного зв'язку	Збір пропозицій та відгуків	Служба управління персоналом

- комплексність має забезпечити роботу з усіма ланками персоналу;
- системність – на підприємстві всі процеси кадрової діяльності взаємопов'язані;
- інноваційність – застосування сучасного методичного та технічного інструментарію для вирішення кадрових питань;
- ефективність – реалізація кадрової політики має забезпечувати окупність всіх витрат, які було вкладено щодо її розробки.

Послідовність виконання етапів кадрової політики оформлюється документально (табл. 1.1). В цих документах відображається різнобічний зміст заходів, окремих робіт щодо управління персоналом на підприємстві. Це фіксація напрямів роботи, методики планування персоналу, ротації кадрів, формування кадрового резерву, системи оцінювання атестації співробітників. З цією метою доцільно на підприємствах розробляти Положення про кадрову політику.

За останні роки у межах управління персоналом на підприємствах поширюється використання HR-аналітики, до функцій якої належить прогнозування результативності управлінських процесів, стратегічного планування людськими ресурсами, оцінка якості підбору персоналу [12, с.186]. Big Data надає можливість формувати статистичні дані за різні періоди, забезпечує надання великих обсягів інформації по кадровим питанням, пов'язаним із залученням персоналу, розробкою кадрових стратегій.

У практиці підприємств при удосконаленні системи мотивації персоналу використовується певний алгоритм, зміст якого надано у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Етапи та зміст процесів розробки та впровадження системи мотивації персоналу на підприємстві (сформовано автором на основі [5])

Етапи	Зміст етапу
1.Повідомлення працівників стосовно планів удосконалення системи мотивації	Працівники мають усвідомлювати власні перспективи із запровадження мотиваційної системи
2.Проведення опитування штатних працівників у всіх структурних підрозділах	Важливо дослідити менталітет персоналу, елементи існуючої корпоративної культури, провести анкетування працівників, щоб визначити їхнє задоволення чи незадоволення умовами праці, відносинами в колективі тощо
3.Аналіз систем мотивації інших підприємств	При самостійному внутрішньому розробленні мотиваційної системи без залучення зовнішніх фахівців треба вивчити досвід інших підприємств, що вже застосовують різні інструменти заохочення працівників. Існуючий досвід допоможе вибрати оптимальний підхід
4.Затвердження кінцевого варіанту удосконаленої системи мотивації персоналу	На основі аналізу інформації, яка отримана під час анкетування та систем мотивації інших підприємств формується власна система мотивації, котра має бути ефективною в умовах даного підприємства
5.Впровадження удосконаленої системи мотивації	Ознайомлення персоналу з новою системою мотивації з докладним поясненням специфіки матеріальної та нематеріальної мотивації, штрафних санкцій. Важливо на етапі впровадження мотиваційної системи підвищити в підлеглих інтерес до роботи, заохотити більш якісно виконувати свої посадові обов'язки

Як видно із складових аналітичного інструментарію кадрової політики підприємства, за своєю змістовністю вона має забезпечувати високий рівень ефективності використання людських ресурсів, обґрунтований підбір персоналу, системи навчання/перенавчання, можливості підвищення кваліфікації, кар'єрного зростання та формування вакансій. Очевидно, що ця система повинна ураховувати

особливості галузі, виробництва, територіального розташування підприємств, ключові вимоги до персоналу, елементи корпоративної культури.

Перед підприємствами в сучасних нестабільних умовах функціонування стоїть завдання щодо поліпшення мотивації працівників стосовно якісного виконання своєї роботи, щоб усунути найбільші «загрози» у кадровому складі. До «слабких» місць в умовах сьогодення належать: зростання плинності кадрів; зменшення частки висококваліфікованих кадрів і молодих фахівців; від'їзд працівників за кордон. Доцільно переглядати та удосконалювати систему заохочень і санкцій щодо виконання персоналом своїх обов'язків. Система мотиваційних показників і параметрів має встановлюватися для працівників кожної ланки підприємства відповідно до особливостей їх внеску у кінцеві результати діяльності, а також стосовно рівня конкурентоспроможності товарної продукції, яка випускається.

У даній роботі буде розглянуто особливості кадрової політики на підприємствах будівельної галузі. Управлінська діяльність у будівництві має свою специфіку, а саме, треба урахувати такі обставини [13]:

1) кінцевою будівельною продукцією є будівлі та споруди, які завжди залишаються на місці, а працівники переходять на нові об'єкти. При цьому, бригади робітників одного будівельного підприємства можуть зводити об'єкти навіть на різних територіях, наприклад, за межами міста, де воно розташоване. Це треба урахувати в системі мотивації персоналу;

2) у будівельних кошторисах є ряд додаткових витрат щодо транспортування, монтажу чи демонтажу виробничого обладнання;

3) терміни та якість будівельних робіт залежить від природних та метеорологічних умов, бо виробничі процеси здійснюються у відкритій місцевості;

4) при виконанні будівельно-монтажних робіт витрати матеріалів, енергії та праці розраховуються за спеціальними нормативними документами – будівельними нормами та правилами;

5) організація і технологія будівництва більш складна, ніж у багатьох інших галузях з причин проведення робіт у недосяжних для транспортування

місцях, поблизу ліній електропередач тощо. Це відбивається на оцінці роботи працівників.

б) на кожний новий об'єкт формується індивідуальна кошторисно-технічна документація, в якій вказуються специфічні особливості його будівництва, що теж впливає на оцінку роботи працівників.

Відповідно до специфіки галузі та впливу зовнішніх факторів середовища функціонування будівельним підприємствам необхідно постійно переглядати системи мотивації персоналу та удосконалювати кадрову політику.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СУЧАСНОГО ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ

#### ПрАТ «КРИВИЙ РІГ ЦЕМЕНТ»

#### 2.1. Аналіз основних техніко-економічних показників підприємства та його фінансового стану

Загальна характеристика та історія становлення ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» (ПрАТ «КРЦ») наведена на рис.2.1.

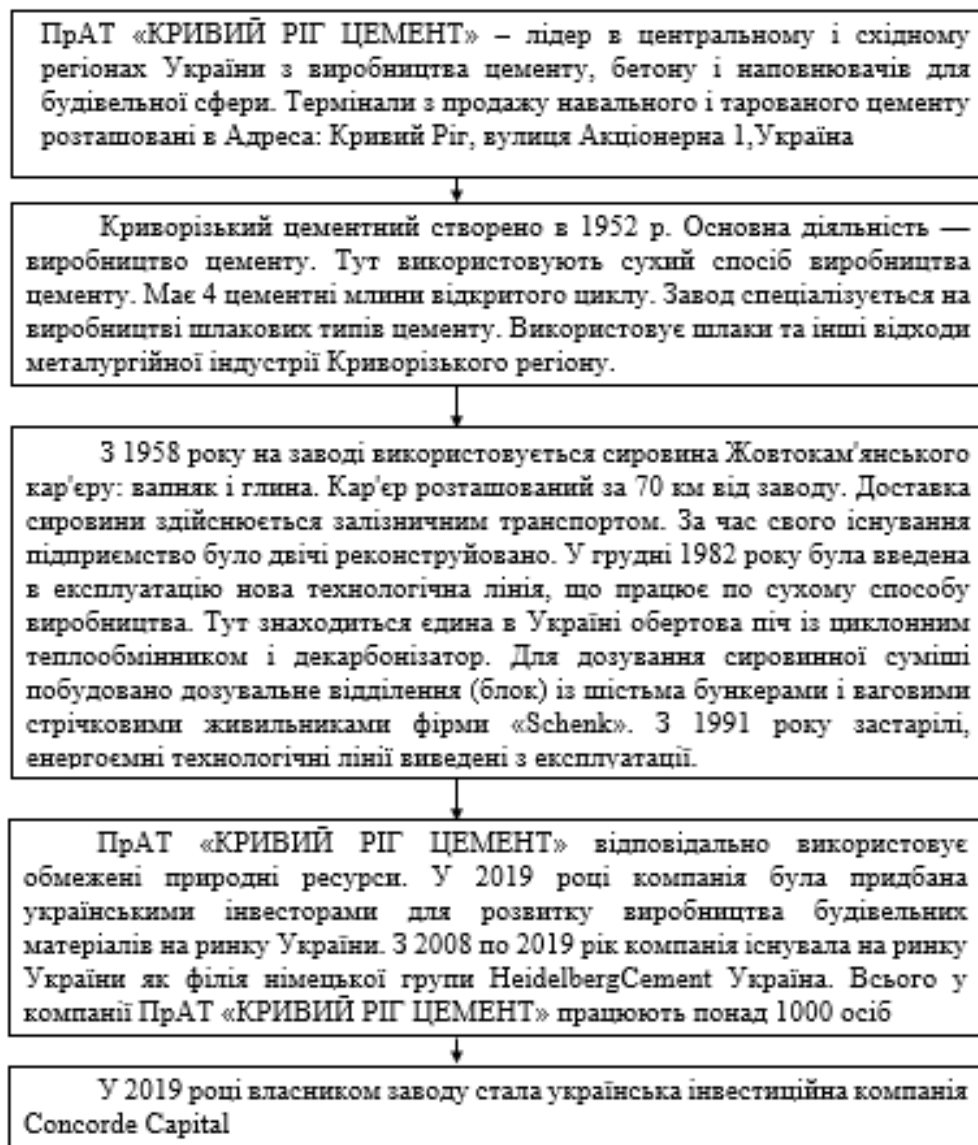


Рис.2.1. Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Кривий Ріг Цемент»

Використовуючи фінансову звітність ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» (Дод. А), проведемо аналіз його техніко-економічних показників (табл. 2.1).

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

Назва показника	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення., тис. грн.		Відносне відхилення., %	
				2022-2021	2023-2022	2022/2021	2023/2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3051646	1312625	2748168	-1739021	1435543	-57.0%	109.4%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2497057	1188362	2191102	-1308695	1002740	-52.4%	84.4%
Валовий прибуток (збиток)	554589	124263	557066	-430326	432803	-77.6%	348.3%
Інші операційні доходи	15164	50289	80011	35125	29722	231.6%	59.1%
Адміністративні витрати	118856	73611	110846	-45245	37235	-38.1%	50.6%
Витрати на збут	240061	115038	200411	-125023	85373	-52.1%	74.2%
Інші операційні витрати	44378	65449	83425	21071	17976	47.5%	27.5%
Фінансовий результат від операційної діяльності	166458	-79546	242395	-246004	321941	-147.8%	-404.7%
Інші фінансові доходи	11986	13830	25982	1844	12152	15.4%	87.9%
Інші доходи	366875	5433	592	-361442	-4841	-98.5%	-89.1%
Фінансові витрати	186973	224863	271166	37890	46303	20.3%	20.6%
Інші витрати	3978	856209	351054	852231	-505155	21423.6%	-59.0%
Фінансовий результат до оподаткування (збиток)	354332	-1141406	-353305	-1495738	788101	-422.1%	-69.0%
Чистий фінансовий результат: (збиток, прибуток)	358188	-1134984	-353653	-1493172	781331	-416.9%	-68.8%

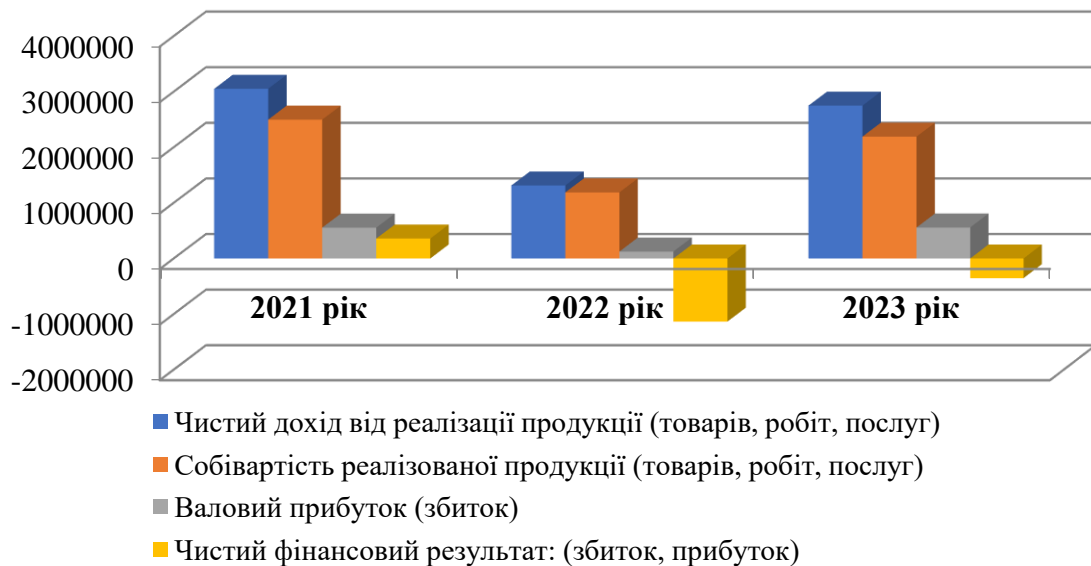


Рис. 2.1 Динаміка основних результатів діяльності підприємства, тис. грн.

На основі наданих даних було проаналізовано динаміку ключових фінансово-економічних показників підприємства. Основні результати наведено нижче:

#### *Чистий дохід від реалізації продукції*

У 2022 році чистий дохід зменшився до 1 312 625 тис. грн, що на 1 739 021 тис. грн або -57,0% менше, ніж у 2021 році. Скорочення спричинене зниженням обсягів реалізації продукції та падінням цін. У 2023 році показник збільшився до 2 748 168 тис. грн, що на 1 435 543 тис. грн або +109,4% більше за 2022 рік, що свідчить про певне відновлення продажів.

#### *Собівартість реалізованої продукції*

У 2022 році собівартість скоротилася на 1 308 695 тис. грн або -52,4% і становила 1 188 362 тис. грн. Це може бути наслідком оптимізації виробничих процесів. У 2023 році собівартість зросла до 2 191 102 тис. грн, що на 1 002 740 тис. грн або +84,4% більше за попередній рік. Зростання може бути пов'язане з підвищенням витрат на сировину та енергоносії.

#### *Валовий прибуток (збиток)*

У 2022 році валовий прибуток зменшився на 430 326 тис. грн або -77,6%, досягнувши 124 263 тис. грн. У 2023 році відбулося різке зростання до 557 066 тис. грн (на 348,3%), що свідчить про покращення маржинальності.

#### *Інші операційні доходи*

У 2022 році доходи зросли до 50 289 тис. грн, що на 35 125 тис. грн або +231,6% більше за 2021 рік, можливо, через успішні додаткові угоди чи інвестиції. У 2023 році доходи зросли на 29 722 тис. грн або 59,1%, досягнувши 80 011 тис. грн.

#### *Фінансовий результат від операційної діяльності*

У 2022 році підприємство зазнало збитків у розмірі 79 546 тис. грн, що на 147,8% гірше за 2021 рік. У 2023 році фінансовий результат суттєво покращився, досягнувши 242 395 тис. грн, що на -404,7% більше за попередній рік.

#### *Чистий фінансовий результат (прибуток/збиток)*

У 2022 році підприємство зазнало збитку у розмірі 1 134 984 тис. грн, що на -416,9% гірше за 2021 рік. У 2023 році чистий збиток зменшився до 353 653 тис. грн, що на 68,8% менше, ніж у попередньому році, завдяки покращенню операційних результатів.

Загалом, підприємство продемонструвало кризову фінансову динаміку у 2022 році через суттєве зниження доходів і зростання збитків. У 2023 році спостерігається поступове покращення: зростання чистого доходу, збільшення валового прибутку та скорочення збитків. Однак фінансовий стан залишається нестійким, що вимагає подальших заходів із оптимізації витрат, підвищення ефективності операційної діяльності та покращення фінансового управління.

Проведемо аналіз структури витрат, які підприємство мало протягом 2021-2023 р.р. (Табл.2.2).

Таблиця 2.2

#### Аналіз структури витрат підприємства, тис. грн.

Показники	2022		2023		Відхилення 2023/2022		
	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	+/-	%	Пунктів структури
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1 188 362	47.0%	2 191 102	68.3%	1002740	84.4%	21.3%
Адміністративні витрати	73 611	2.9%	110 846	3.5%	37235	50.6%	0.5%
Витрати на збут	115 038	4.5%	200 411	6.2%	85373	74.2%	1.7%
Інші операційні витрати	65 449	2.6%	83 425	2.6%	17976	27.5%	0.0%



Фінансові витрати	224 863	8.9%	271 166	8.5%	46303	20.6%	-0.4%
Витрати (дохід) з податку на прибуток	6 422	0.3%	-348	0.0%	-6770	-105.4%	-0.3%
Інші витрати	856 209	33.8%	351 054	10.9%	-505155	-59.0%	-22.9%
УСЬОГО ВИТРАТ	2529954	100%	3207656	100%	677702	26.8%	x

На основі аналізу даних можна зробити наступні висновки:

Серед витрат підприємства найбільшу частку займає собівартість реалізованої продукції, яка у 2022 році становила 1 188 362 тис. грн або 47,0% загальної суми витрат. У 2023 році цей показник зріс на 1 002 740 тис. грн (+84,4%) і досяг 2 191 102 тис. грн, збільшивши свою питому вагу на 21,3% до 68,3%. Така динаміка свідчить про суттєве зростання витрат на виробництво та реалізацію продукції, що обумовлено збільшенням обсягів виробництва або зростанням цін на ресурси.

Адміністративні витрати у 2022 році склали 73 611 тис. грн (2,9%). У 2023 році вони збільшилися на 37 235 тис. грн (+50,6%) і досягли 110 846 тис. грн, при цьому їхня питома вага зросла на 0,5% до 3,5%. Зростання цих витрат пояснюється підвищенням витрат на управлінські потреби та збільшенням адміністративного персоналу для підтримки масштабування бізнесу.

Витрати на збут у 2022 році становили 115 038 тис. грн (4,5%). У 2023 році вони зросли на 85 373 тис. грн (+74,2%) і склали 200 411 тис. грн, збільшивши свою питому вагу на 1,7% до 6,2%. Це зростання пов'язане з активізацією маркетингових кампаній або збільшенням витрат на дистрибуцію продукції.

Інші операційні витрати залишились на однаковому рівні питомої ваги – 2,6%. Їхній абсолютний розмір у 2023 році збільшився на 17 976 тис. грн (+27,5%) і становив 83 425 тис. грн, що свідчить про підвищення витрат, які не належать до основної діяльності підприємства.

Фінансові витрати у 2022 році склали 224 863 тис. грн (8,9%). У 2023 році їхній обсяг зріс на 46 303 тис. грн (+20,6%), але питома вага зменшилася на 0,4% до 8,5%. Зростання може бути обумовлене збільшенням обслуговування кредитних зобов'язань.

Інші витрати у 2022 році становили значну частку загальних витрат – 856 209 тис. грн (33,8%). У 2023 році цей показник зменшився на 505 155 тис. грн (-59,0%) до 351 054 тис. грн, а їхня питома вага скоротилася на 22,9% до 10,9%. Зниження може бути пов'язане зі скороченням обсягів діяльності чи зменшенням непередбачуваних витрат.

Загальна сума витрат підприємства у 2023 році склала 3 207 656 тис. грн, що на 677 702 тис. грн або 26,8% більше порівняно з 2022 роком. Ця динаміка вказує на зростання загального навантаження на фінансові ресурси підприємства, переважно через збільшення собівартості продукції та адміністративних витрат. (рис. 2.2).

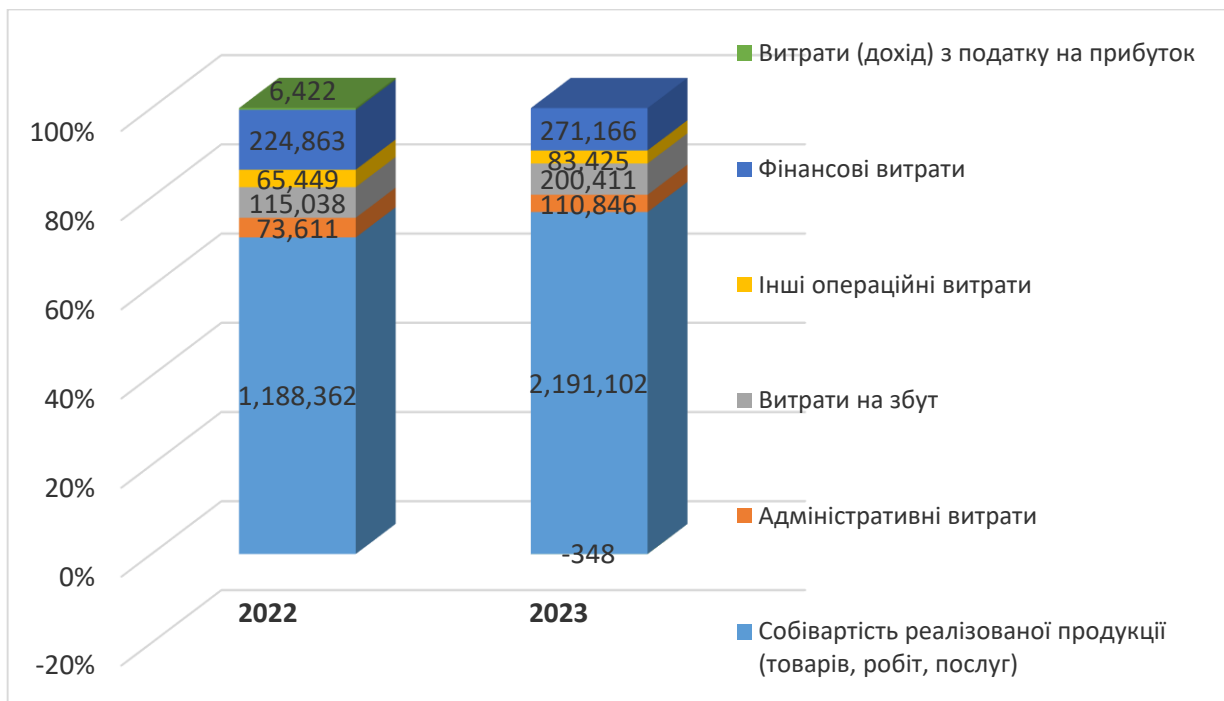


Рис. 2.2 Аналіз структури витрат підприємства, тис. грн.

Для більш комплексної оцінки проведемо додатково аналіз операційних витрат підприємства, (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	1 838 363	1 382 824	1 799 494	-455 539	416 670	-24.8%	30.1%

Витрати на оплату праці	257 368	166 713	216 875	-90 655	50 162	-35.2%	30.1%
Відрахування на соціальні заходи	47 774	31 497	39 950	-16 277	8 453	-34.1%	26.8%
Амортизація	93 671	96 844	100 407	3 173	3 563	3.4%	3.7%
Інші операційні витрати	727 154	62 457	511 996	-664 697	449 539	-91.4%	719.8%
Разом	2964330	1740335	2668722	-1223995	928 387	-41.3%	53.3%

На основі представлених даних було здійснено аналіз структури та динаміки операційних витрат підприємства.

У 2022 році витрати на матеріали зменшилися до 1 382 824 тис. грн, що на 455 539 тис. грн або -24,8% менше порівняно з 2021 роком. Скорочення обумовлено оптимізацією використання ресурсів. У 2023 році спостерігається зростання цього показника до 1 799 494 тис. грн, що на 416 670 тис. грн або +30,1% більше за попередній рік, що пов'язано зі збільшенням виробничої активності.

У 2022 році витрати на оплату праці скоротилися до 166 713 тис. грн, що на 90 655 тис. грн або -35,2% менше порівняно з 2021 роком. Це може бути наслідком зменшення чисельності персоналу або зниження виплат. У 2023 році витрати зросли до 216 875 тис. грн, що на 50 162 тис. грн або +30,1% більше порівняно з 2022 роком, що свідчить про збільшення фонду оплати праці.

У 2022 році обсяги відрахувань на соціальні заходи скоротилися на 16 277 тис. грн або -34,1%, досягнувши 31 497 тис. грн. У 2023 році показник збільшився до 39 950 тис. грн, що на 8 453 тис. грн або +26,8% більше порівняно з попереднім роком, що відповідає зростанню витрат на оплату праці.

У 2022 році амортизаційні витрати зросли на 3 173 тис. грн або +3,4%, досягнувши 96 844 тис. грн. У 2023 році показник збільшився на 3 563 тис. грн або +3,7%, досягнувши 100 407 тис. грн. Це може свідчити про стабільне оновлення основних засобів та нематеріальних активів.

У 2022 році інші операційні витрати суттєво скоротилися до 62 457 тис. грн, що на 664 697 тис. грн або -91,4% менше порівняно з 2021 роком, можливо, через оптимізацію або відсутність великих разових витрат. У 2023 році вони зросли до 511 996 тис. грн, що на 449 539 тис. грн або +719,8% більше за попередній рік. Це може пов'язано зі зростанням операційної активності.

У 2022 році загальні операційні витрати зменшилися до 1 740 335 тис. грн, що на 1 223 995 тис. грн або -41,3% менше порівняно з 2021 роком. Основними факторами скорочення стали зниження витрат на матеріали, оплату праці та інші операційні витрати. У 2023 році витрати зросли до 2 668 722 тис. грн, що на 928 387 тис. грн або +53,3% більше за попередній рік, що вказує на поступове відновлення операційної активності підприємства. (рис.2.3).

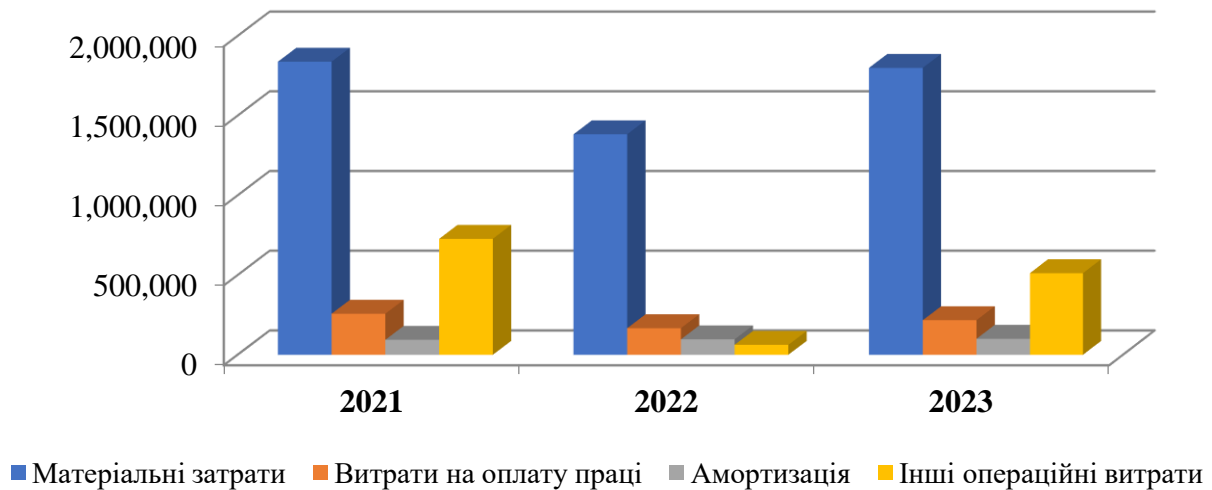


Рис. 2.3. Аналіз операційних витрат підприємства, тис. грн.

Інші операційні витрати у 2022 році зменшилися на 24,0% (-2 652 628 тис. грн) і склали 8 408 249 тис. грн. У 2023 році їх скорочення продовжилося, але менш значно – на 10,0% (-839 870 тис. грн), і показник становив 7 568 379 тис. грн.

Таким чином, Сукупні операційні витрати у 2022 році зменшилися на 27,6% (-22 752 444 тис. грн) до 59 796 924 тис. грн. У 2023 році відбулося подальше скорочення на 16,4% (-9 797 334 тис. грн), і загальна сума витрат склала 49 999 590 тис. грн.

Найбільшу частку у структурі операційних витрат у всі роки займали матеріальні витрати, хоча їх абсолютне та відносне значення змінювалося протягом періоду з 2021 по 2023 рік (рис. 2.4).

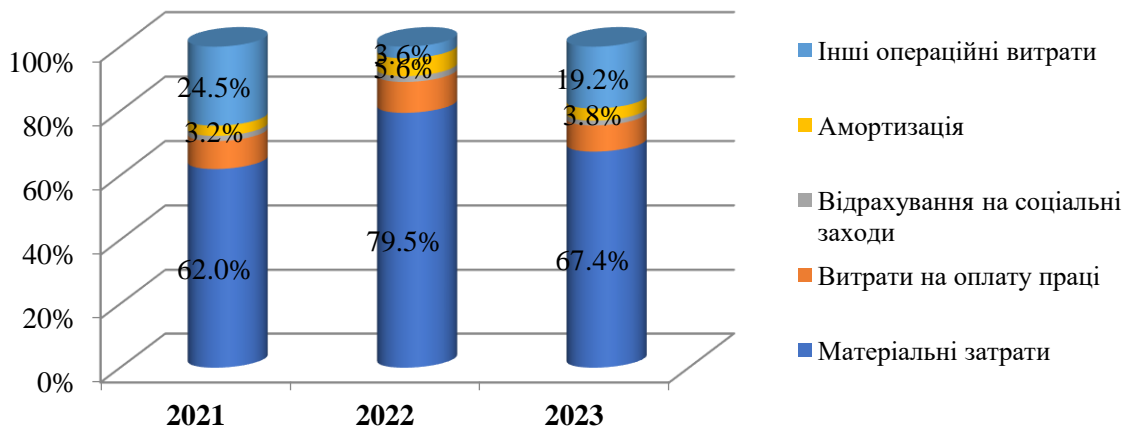


Рис. 2.4 Структура операційних витрат підприємства, %

На підприємстві "Кривий Ріг Цемент" як рушійна сила виробництва розглядаються фінанси. Компанія здійснює комплексну фінансову роботу, що охоплює стратегічне планування, оперативний контроль та аналіз фінансової діяльності. Компанія особливу увагу приділяє ефективному управлінню дебіторською та кредиторською заборгованістю (табл. 2.4)

Таблиця 2.4

Аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості ПрАТ «КРЦ», тис. грн

Назва показника	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення, тис. грн.		Відносне відхилення, %	
				2022 рік-2021 рік	2023 рік-2022 рік	2022 рік-2021 рік	2023 рік-2022 рік
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	41432	18033	17216	-23399	-817	-56.5%	-4.5%
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	188181	56237	88738	-131944	32501	-70.1%	57.8%
за виданими авансами	186703	56237	88686	-130466	32449	-69.9%	57.7%
з бюджетом	1478	0	52	-1478	52	-100.0%	+100.0%
Інша поточна дебіторська заборгованість	13909	27085	16351	13176	-10734	94.7%	-39.6%
<b>Усього дебіторська заборгованість</b>	<b>243522</b>	<b>101355</b>	<b>122305</b>	<b>-142167</b>	<b>20950</b>	<b>-58.4%</b>	<b>20.7%</b>

<b>Усього кредиторська заборгованість</b>	3692902	6011266	7821980	2318364	1810714	62.8%	30.1%
Короткострокові кредити банків	97500	219247	124431	121747	-94816	124.9%	-43.2%
за товари, роботи, послуги	173254	102309	125929	-70945	23620	-40.9%	23.1%
за розрахунками з бюджетом	9859	43297	33943	33438	-9354	339.2%	-21.6%
за розрахунками з оплати праці	47652	48756	43806	1104	-4950	2.3%	-10.2%
за одержаними авансами	132196	82092	95194	-50104	13102	-37.9%	16.0%
за розрахунками з учасниками	442969	729033	1005616	286064	276583	64.6%	37.9%
Інші поточні зобов'язання	2789472	4786532	6393061	1997060	1606529	71.6%	33.6%

На основі показників таблиці надамо висновок щодо деяких важливих моментів:

У 2023 році загальна сума дебіторської заборгованості зросла на 20,7% (+20 950 тис. грн) порівняно з 2022 роком, досягнувши 122 305 тис. грн (рис.2.5). Основними змінами в структурі дебіторської заборгованості стали:

– Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги зменшилася на 4,5% (-817 тис. грн) і склала 17 216 тис. грн, що свідчить про невелике зменшення обсягів заборгованості за цим напрямом.

– Дебіторська заборгованість за розрахунками в цілому зросла на 57,8% (+32 501 тис. грн), досягнувши 88 738 тис. грн. Зокрема, за виданими авансами відбулося зростання на 57,7% (+32 449 тис. грн), що вказує на збільшення обсягів передоплат контрагентам.

– Заборгованість з бюджетом збільшилася після того, як у 2022 році була відсутня, що свідчить про відновлення цієї статті.

– Інша поточна дебіторська заборгованість скоротилася на 39,6% (-10 734 тис. грн), зменшившись до 16 351 тис. грн.

Кредиторська заборгованість має зростання на 30.1% у 2023 році, що вказує на зростання боргів компанії перед постачальниками або іншими сторонами.

За короткостроковими кредитами банків зростання в 2022 році становить 124.9%, а потім знижується на 43.2% у 2023 році.

Показники по зобов'язаннях за розрахунками з бюджетом демонструють різке зростання в 2022 році (339.2%) і невелике зменшення в 2023 році (-21.6%).

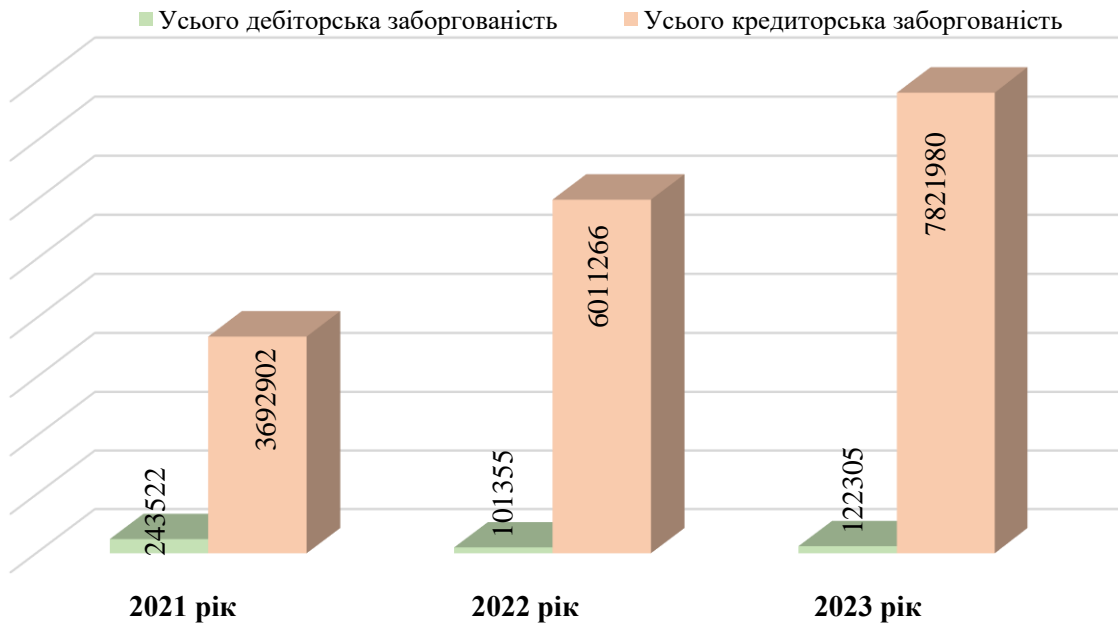


Рис. 2.5 Динаміка дебіторської та кредиторської заборгованості, тис. грн.

Щодо структури дебіторської заборгованості, варто відзначити її зміни. Якщо в 2021 та 2022 роках частка іншої поточної дебіторської заборгованості складала лише 5.7% та 26.7% відповідно, то в 2023 році цей показник знизився до 13.4%. Водночас, частка дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи та послуги зменшилася з 17.8% у 2022 році до 14.1% у 2023 році. Найбільше зростання відбулося в категорії дебіторської заборгованості за розрахунками, яка збільшила свою частку з 55.5% у 2022 році до 72.6% у 2023 році. Це свідчить про стратегічні зміни в управлінні фінансами, а також у підходах до кредитування та взаєморозрахунків (рис.2.6).

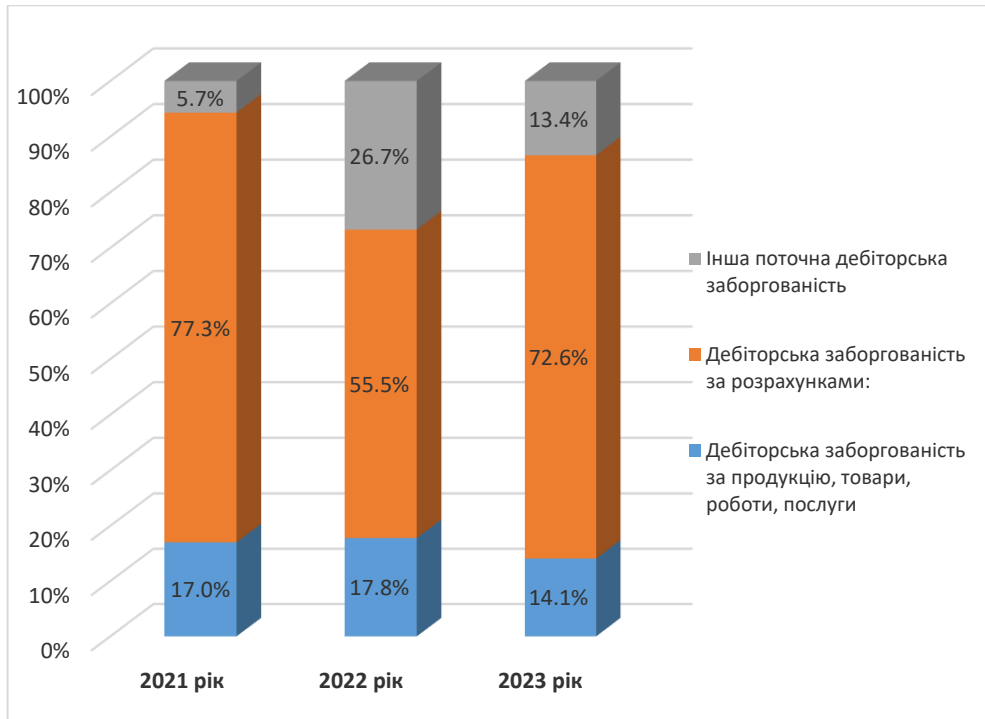


Рис. 2.6 Структура дебіторської заборгованості, %

Структура кредиторської заборгованості в 2023 році виглядала наступним чином: понад 1.6% припало на заборгованість за товари, роботи та послуги, 0.4% — на розрахунки з бюджетом, 0.6% — на оплату праці, 12.9% — на розрахунки з учасниками, а 81.7% — на інші поточні зобов'язання. Зазначена структура залишалася більш-менш стабільною протягом 2021–2023 років (рис. 2.7).

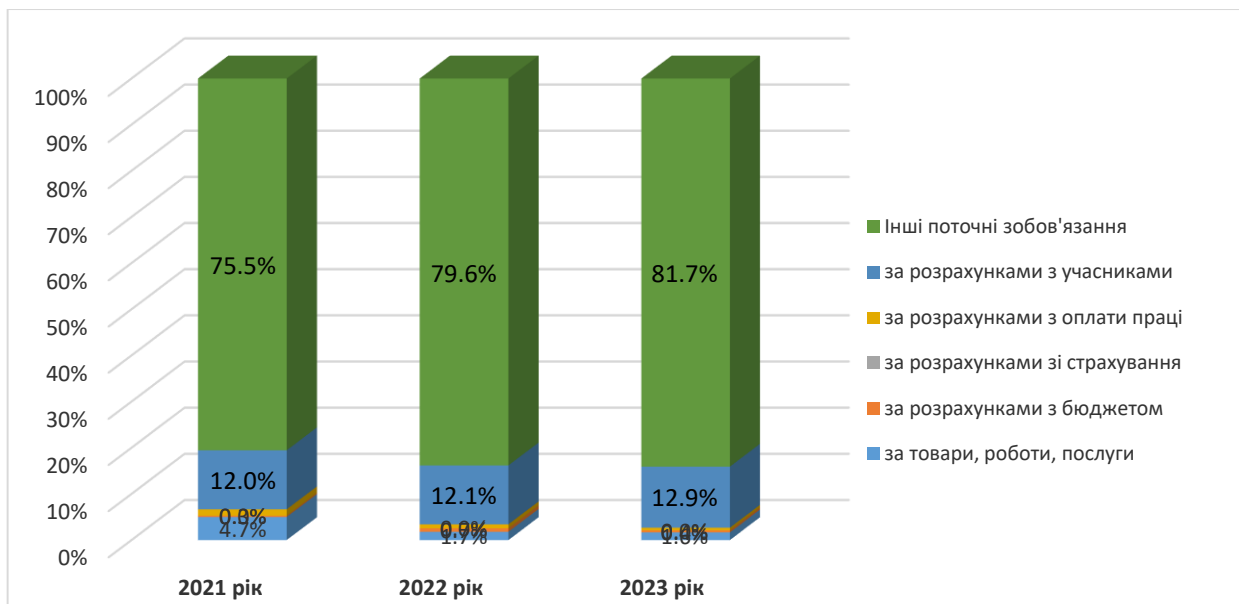


Рис. 2.7 Структура поточної кредиторської заборгованості, %

Успішна робота будь-якого підприємства, зокрема ПрАТ «КРЦ»,



безпосередньо пов'язана з тим, наскільки добре воно управляє своїми фінансовими зобов'язаннями. Для ефективного управління заборгованістю компанія застосовує комплекс заходів, таких як реструктуризація боргових зобов'язань, їх пряме погашення та переведення на інші види боргу.

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

Таблиця 2.5

## Показники рентабельності підприємства

No	Назва показника	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення,%	
					2022-2021	2023-2022
1	Рентабельність сукупного капіталу (ROA), %	21.75	-66.78	-18.96	-88.53	47.82
2	Рентабельність власного капіталу (ROE), %	-17.79	-43.90	-10.14	-26.11	33.76
3	Рентабельність необоротних активів (RFA), %	38.26	-124.95	-41.78	-163.21	83.17
4	Рентабельність оборотних активів (RCA), %	50.44	-140.15	-36.76	-190.59	103.39
5	Рентабельність підприємства (ROS), %	11.74	-86.50	-12.87	-98.24	73.63
6	Рентабельність продукції, %	18.17	9.47	20.27	-8.70	10.80

З аналізу табл.2.5 можна зробити наступні висновки:

Показник рентабельності сукупного капіталу (ROA) зазнав суттєвих змін у 2022 та 2023 роках. У 2021 році він становив 21.75%, однак у 2022 році впав до -66.78%, а в 2023 році — до -18.96%. Абсолютне відхилення між 2022 і 2021 роками склало -88.53%, а між 2023 і 2022 роками показник покращився на 47.82%. Такі зміни свідчать про серйозні труднощі у фінансовій діяльності підприємства, що можуть бути пов'язані зі зміною ринкових умов або стратегії управління.

Рентабельність власного капіталу (ROE) залишалася від'ємною протягом аналізованого періоду, що свідчить про збитковість діяльності. У 2021 році показник складав -17.79%, у 2022 році знизився до -43.90%, але у 2023 році дещо покращився до -10.14%. Абсолютне відхилення становило -26.11% у 2022 році порівняно з 2021 роком та 33.76% у 2023 році порівняно з 2022 роком.

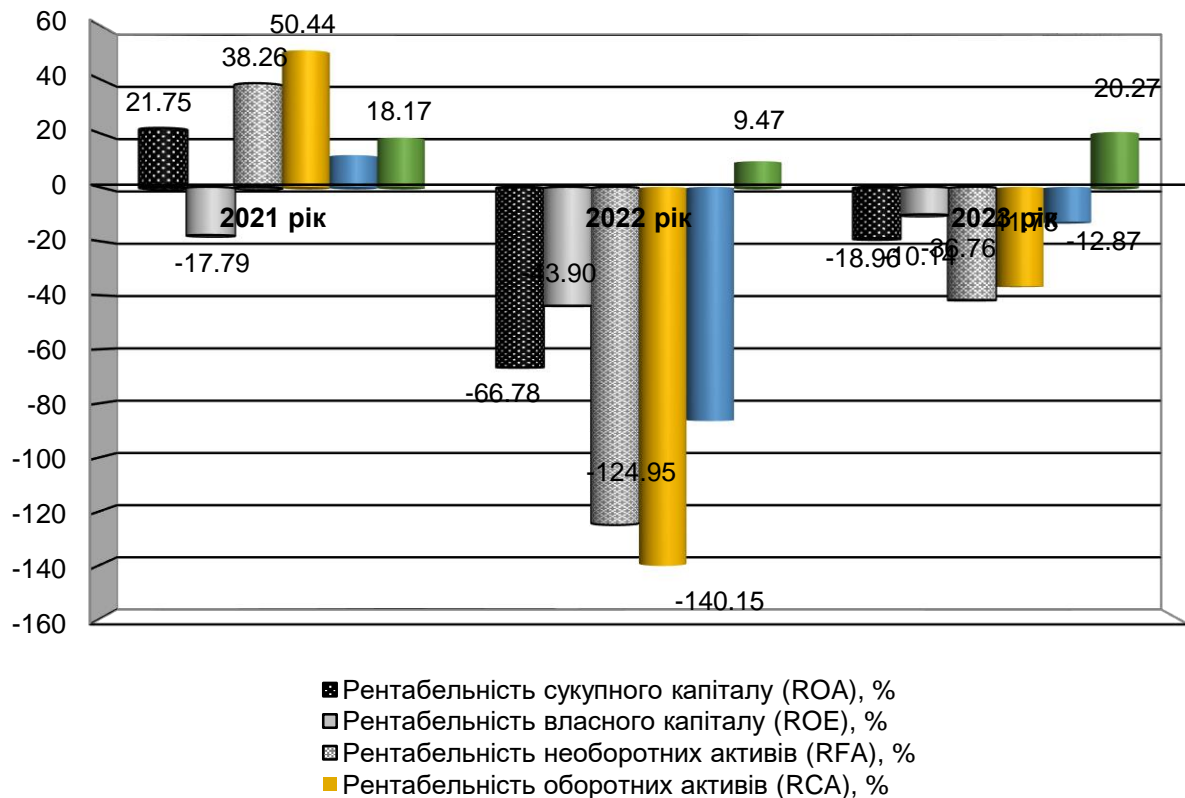


Рис. 2.8. Динаміка зміни показників рентабельності  
ПрАТ «КРЦ» в 2021 - 2023 рр.,%

Рентабельність необоротних активів (RFA) у 2021 році становила 38.26%, однак у 2022 році впала до -124.95%, а в 2023 році підвищилася до -41.78%. Абсолютне відхилення між 2022 і 2021 роками склало -163.21%, а між 2023 і 2022 роками — 83.17%. Таке суттєве зниження свідчить про проблеми з ефективністю використання необоротних активів.

Рентабельність оборотних активів (RCA) у 2021 році була на рівні 50.44%, але в 2022 році впала до -140.15%. У 2023 році показник частково покращився, досягнувши -36.76%. Абсолютне відхилення склало -190.59% між 2021 і 2022 роками та 103.39% між 2022 і 2023 роками. Причинами такого падіння можуть бути неефективне управління запасами та недостатня оборотність капіталу.

Рентабельність підприємства (ROS) у 2021 році становила 11.74%, але у 2022 році різко знизилася до -86.50%, а в 2023 році покращилася до -12.87%. Абсолютне відхилення показника склало -98.24% між 2022 і 2021 роками та 73.63% між 2023 і 2022 роками. Зниження рентабельності підприємства свідчить про загальне погіршення фінансового стану.

Рентабельність продукції демонструє відносну стабільність порівняно з іншими показниками. У 2021 році вона становила 18.17%, у 2022 році знизилася до 9.47%, а в 2023 році зросла до 20.27%. Абсолютне відхилення склало -8.70% між 2022 і 2021 роками та 10.80% між 2023 і 2022 роками. Це вказує на певне покращення ефективності виробництва у 2023 році.

Загалом фінансові показники підприємства демонструють негативну тенденцію, що свідчить про серйозні проблеми у фінансово-господарській діяльності. Основними причинами можуть бути внутрішні управлінські помилки, зміна ринкових умов та низька ефективність управління активами. Для покращення ситуації підприємству слід переглянути продуктово-товарну стратегію, систему мотивації персоналу, підвищити ефективність використання активів і оптимізувати витрати.

Наступним етапом проаналізуємо фінансову стійкість ПрАТ «КРЦ».

Результати аналізу фінансової стійкості підприємства за абсолютними показниками джерел фінансування запасів узагальнено в аналітичній табл. 2.6.

Таблиця 2.6

## Аналіз фінансової стійкості ПрАТ «КРЦ»

№	Показник, тис. грн	2021 рік	2022 рік	2023 рік
1	Власний капітал	76 552 000	28 212 939	16 016 794
2	Необоротні активи	60 187 446	22 979 342	25 330 277
3	Власні обігові кошти	45 613 529	29 703 419	21 701 441
4	Довгострокові зобов'язання	7 359 240	6 046 354	6 398 562
5	Наявність власних і довгострокових джерел покриття запасів (р.1+р.4)	83 911 240	34 259 293	22 415 356
6	Загальна сума активів	105 800 975	52 682 761	47 031 718
7	Чистий прибуток (збиток)	25 216 068	-49 009 104	-11 811 030
8	Запаси	14 495 239	14 021 719	10 842 192
9	Надлишок (+) або нестача (-) власних обігових коштів (р.3-р.8)	31 118 290	15 681 700	10 859 249
10	Коефіцієнт фінансової стійкості (КФС), %	72.30%	53.50%	34.10%
11	Коефіцієнт загальної ліквідності (КЗЛ)	2.08	1.61	1.23
12	Тип фінансової стійкості	Абсолютна	Нестійка	Кризова

На основі розрахованих даних було проведено аналіз фінансової стійкості підприємства ПрАТ «КРЦ» за період 2021–2023 років. Результати дозволяють

виділити основні тенденції та зробити висновки щодо стабільності фінансового стану компанії.

У 2021 році підприємство демонструвало абсолютну фінансову стійкість. Коефіцієнт фінансової стійкості (КФС) становив 72,30%, що свідчить про значну частку власних джерел у фінансуванні активів. Коефіцієнт загальної ліквідності (КЗЛ) дорівнював 2,08, що значно перевищує нормативне значення (1,0), підтверджуючи високу здатність підприємства покривати короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів. Надлишок власних обігових коштів становив 31 118 тис. грн, що свідчить про наявність резервів для забезпечення поточної діяльності та розвитку.

У 2022 році фінансова стійкість підприємства помітно знизилася. Тип стійкості класифіковано як нестійкий. Значення КФС зменшилося до 53,50%, що вказує на скорочення частки власного капіталу у фінансуванні. КЗЛ знизився до 1,61, однак залишався в межах прийнятного рівня. Власні обігові кошти скоротилися, а надлишок над запасами зменшився до 15 682 тис. грн, що свідчить про обмеження фінансових можливостей для інвестицій та покриття ризиків.

У 2023 році підприємство опинилося у кризовому фінансовому стані. КФС впав до 34,10%, що є критично низьким рівнем. КЗЛ становив 1,23, ледь перевищуючи мінімально допустимий рівень. Це свідчить про обмежену платоспроможність підприємства. Надлишок власних обігових коштів скоротився до 10 859 тис. грн, що значно ускладнює забезпечення діяльності за рахунок власних джерел. Збитки у розмірі 11 811 тис. грн посилили фінансовий тиск на компанію.

Таким чином, можна зауважити, що у 2021 році підприємство мало високий рівень фінансової стійкості та достатньо власних ресурсів для забезпечення діяльності. У 2022 році відбулося суттєве погіршення фінансових показників через зниження власного капіталу та скорочення обігових коштів. У 2023 році фінансова ситуація наблизилася до критичної через зменшення ключових показників стійкості та ліквідності.

З цього є необхідним надати підприємству наступні рекомендації для покращення фінансового стану: оптимізувати витрати та посилити контроль за

фінансовими потоками; удосконалити кадрову політику шляхом залучення довгострокових інвестицій у заходи з розвитку персоналу для мотивації виконання поточних завдань та діючої стратегії, покриття дефіциту власних коштів; підвищити ефективність використання активів з метою стабілізації прибутковості.

Наступним кроком здійснимо аналіз виробництва та реалізації продукції підприємства.

Виробництво цементу здійснюється на двох виробничих майданчиках компанії: Криворізькому заводі та Кам'янському заводі, обидва розташовані в Дніпропетровській області. Сировина для виробництва цементу добувається на власному родовищі в Апостолівському районі Дніпропетровської області. Реалізація готової продукції здійснюється через торгові підрозділи, розташовані безпосередньо на виробничих майданчиках та у місті Херсон.

З 2015 року виробничі процеси на Амвросіївському заводі, розташованому в Донецькій області, були повністю припинені через проведення активних бойових дій на даній території. Виробництво цементу на інших майданчиках підприємства має сезонний характер, що обумовлено кліматичними умовами та особливостями будівельного сезону. Це безпосередньо впливає на динаміку отримання прибутку компанією.

Продукція ПрАТ "Кривий Ріг Цемент" – цемент, що відповідає найвищим стандартам якості. Він сертифікований в системі УкрСепро та виготовляється відповідно до державного стандарту України ДСТУ 101787-84, а також відповідає вимогам європейського стандарту EN-197.

Асортимент продукції наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Асортимент продукції, що виготовляється на ПрАТ «КРЦ» [14]

Найменування цементу	Умовне визначення
Портландцемент марки 500 з доданням мінеральних речовин (І) на основі клінкера нормованого складу (Н)	ПЦ-І-500-Н
Портландцемент с додаванням шлаку марки 400	ПЦ-ІІ/А-ІІІ-400 ПЦ-ІІ/Б-ІІІ-400
Сульфатостійкий шлакопортландцемент марки 400	СС ШПЦ-400 Д 60

Асортимент продукції ПрАТ "Кривий Ріг Цемент" орієнтований на задоволення потреб ринку. Найбільшу частку в ньому займає цемент марки ПЦ-П/Б-Ш-400. Найменшим попитом користується сульфатостійкий цемент марки ШПЦ-400Д60. Такий розподіл обумовлений різним рівнем попиту на різні марки цементу як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. (рис. 2.9).

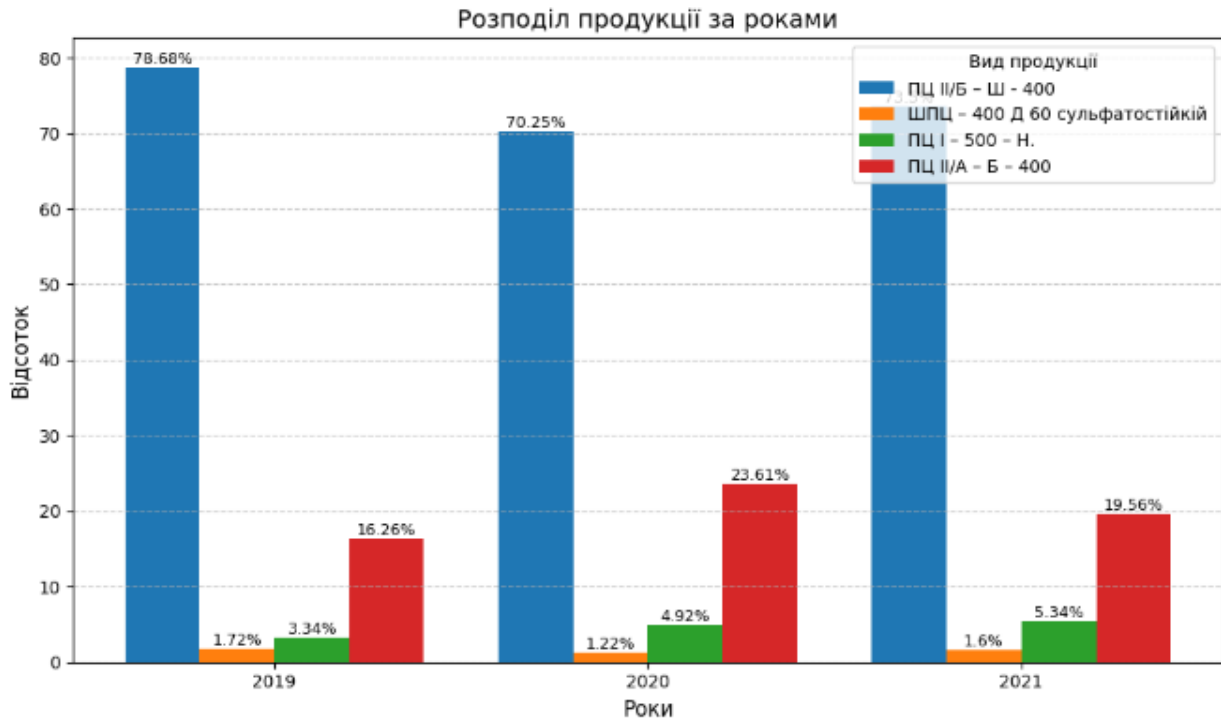


Рис.2.9. Структура асортименту продукції ПрАТ «Кривий Ріг Цемент», %

Аналіз динаміки виробництва цементу свідчить про тенденцію до його скорочення як у натуральному, так і у вартісному вираженні. Зокрема, у 2020 році спостерігалось зниження обсягів виробництва на 19%, а у 2021 році – на 0,39%. Водночас, вартість виробленої продукції у 2021 році зросла на 41%, що свідчить про підвищення цін на цемент. (Рис. 2.10).

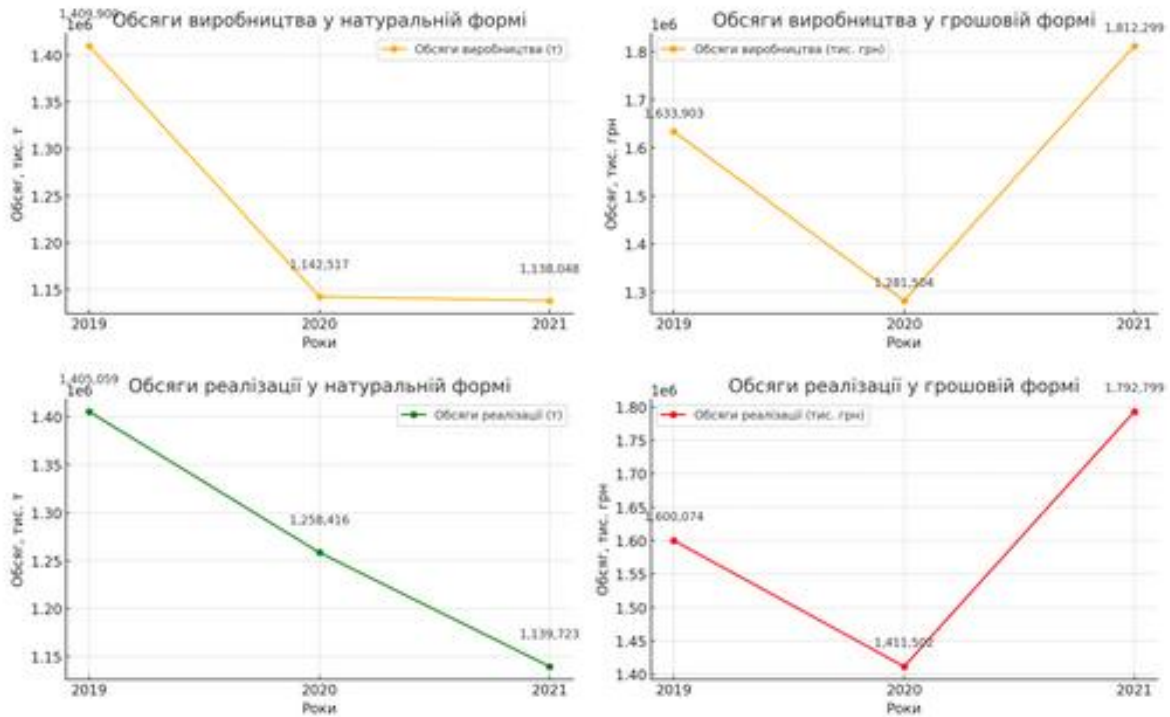


Рис 2.10 Аналіз виробництва та реалізації продукції підприємства

Показники виробництва у натуральній формі залишилися на рівні 2020 року, але суттєве зростання виручки пов'язане із зростанням цін та зміною структури попиту. Скорочення обсягів виробництва та реалізації у 2020 році спричинені впливом пандемії COVID-19, зниженням попиту на будівельні матеріали та економічна нестабільність.

Для подальшого зростання комбінату необхідно: збільшити асортимент продукції, орієнтуючись на преміальні види цементу; вдосконалити маркетингові стратегії для утримання позицій на ринку та залучення нових клієнтів; акцентувати увагу на оптимізації виробничих процесів для підвищення ефективності.

## 2.2. Аналіз макросередовища ПрАТ «Кривий Ріг Цемент»

Макросередовище ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» складається з факторів, які хоч і не безпосередньо пов'язані з діяльністю підприємства, проте значно впливають на умови його роботи. Ці фактори створюють або сприятливе, або несприятливе середовище для господарської діяльності компанії.

Для детального аналізу макросередовища ми використаємо PEST-аналіз. Цей метод дозволяє оцінити вплив політико-правового (P – political and legal environment), економічного (economic environment), соціокультурного (sociocultural environment) та технологічного середовища (T – technological environment) на підприємство. Подальший аналіз елементів згрупуємо у Табл. 2.8.

Основними факторами, що впливають на діяльність ПрАТ «Кривий Ріг Цемент», є:

Зміна цін на сировину та матеріали: Особливо це стосується газу та електроенергії, які є основними складовими собівартості продукції.

Тарифи на залізничні перевезення: Зміна тарифів безпосередньо впливає на логістичні витрати підприємства.

Ситуація на ринку цементу: Попит на цемент залежить від загального стану економіки та обсягів будівництва.

Другим важливим аспектом зовнішнього середовища для ПрАТ "Кривий Ріг Цемент" є його безпосереднє оточення, тобто всі елементи, з якими підприємство безпосередньо взаємодіє. Щоб детальніше проаналізувати це оточення, необхідно дослідити структуру цементної галузі в цілому.

Таблиця 2.8

Аналіз макрооточення ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» станом на 2022 р.

Компонент	Чинники		Характеристика впливу на діяльність підприємства
	Стан	Тенденції розвитку	
Політико-правова («P»)	Підтримка євроінтеграції	Визначення чітких векторів розвитку країни	Позитивний
	Фактичний високий рівень корупції державних структур	Відсутність системи контролю антикорупційного законодавства наявного	Негативний



	Лібералізація ЗЕД підприємств	Лібералізація ЗЕД підприємств	Позитивний
	Неврегульованість військового конфлікту в Україні	Втрата економічних відносин з непідконтрольною територією, втрата виробничих потужностей на сході України	Негативний
	Скорочення урядової підтримки цементної галузі	Відсутність урядових програм фінансової підтримки цементної галузі	Негативний
<b>Економічна («Е»)</b>	Зростання ризикованості операцій з валютою	Скороченні іноземного інвестування	Негативний
	Підвищення відсоткових ставок по кредитуванню підприємств;	Збереження високих відсоткових ставок	Негативний
	Зменшення рівня реальних доходів населення (інфляція)	Подальше скорочення реального попиту	Негативний
	Інтенсифікація підприємств цементної галузі	Поглинання та злиття підприємств	Позитивний (розширення за рахунок поглинання конкурентів)
	Активізація будівельної галузі	Підвищення інтенсивності розбудови	Позитивний (підвищення попиту)
	Зростання розцінок за опалення та світло	Подальше зростання витрат на енергоносії	Негативний
<b>Соціокультурна («S»)</b>	Низький рівень умов праці і техніки безпеки	Недостатнє підвищення рівня	Негативний
	Недостатня професійно-освітня база	Відсутність розбудови професійних закладів освіти	Негативний
	Корупційні схеми в кадровій системі	Скорочення кваліфікованої робочої сили	Негативний
	Відсутність ефективної системи «школа-вуз-підприємство»		Негативний
<b>Технологічна («Т»)</b>	Можливість виходу на зовнішні ринки інновацій	Сприяння міжнародної інновації	Позитивний
	Сприяння власних науково-технічних розробок при підприємстві	Продовження фінансового сприяння	Позитивний
	Недостатнє інвестування держави в освітній розвиток	Недофінасування в рівень розвитку освіти країни	Негативний
	Низький технічний рівень всієї економіки	Недостатність проведених технологічних змін	Негативний

На першому етапі аналізу розглянемо загальні характеристики цементної галузі України. Цементна промисловість є одним з ключових секторів вітчизняного будівництва, займаючи значне місце в економіці країни. В Україні налічується близько тридцяти цементних заводів, загальна потенційна потужність яких становить близько 24 мільйонів тонн цементу на рік. Однак, станом на сьогодні, лише 15 заводів продовжують працювати, тоді як інші перебувають у скрутному фінансовому становищі через адаптацію до змін у зовнішньому середовищі.

Україна має значний потенціал у сфері виробництва цементу завдяки багатим запасам сировини. Ці запаси забезпечують сировинну незалежність галузі на тривалий період. Проте, концентрація родовищ у східних регіонах країни (Дніпровсько-Донецька та Причорноморська западини) створює певні геополітичні ризики.

Незважаючи на значні запаси сировини, українська цементна промисловість має ряд особливостей. Більша частина виробництва зосереджена на заході країни, де розташовані найбільші заводи. Хоча південні регіони також мають високоякісну сировину, їхня частка у загальному виробництві менша.

Технологічно українська цементна промисловість в основному використовує застарілий "мокрый" спосіб виробництва, який є більш енергоємним порівняно з сучасним "сухим" способом. Незважаючи на це, Україна має достатні потужності для виробництва цементу, оскільки рівень використання розвіданих запасів сировини є відносно низьким.

Цемент є ключовим компонентом бетону і його виробництво є матеріаломістким процесом. Тому цементні заводи, як правило, розташовуються в районах видобутку сировини, формуючи чотири основні зони виробництва в Україні.

За останні роки спостерігається тенденція до зростання якості українського цементу та збільшення частки високоякісних сортів. Це пов'язано як зі збільшенням кількості цементних заводів, так і з удосконаленням технологічних процесів.

Сучасне виробництво цементу в Україні можна розділити на три основні етапи (рис. 1.3):

1. *Підготовка сировини:*

- Складання детальної рецептури та технологічних карт для забезпечення оптимального складу сировинної суміші.

- Доставка сировини з кар'єрів на завод за допомогою автотранспорту, стрічкових конвеєрів або гідротранспорту.

- Підготовка сировини до подальшої обробки (дроблення, розпушення, змішування).

### 2. *Виробництво клінкеру:*

- Підготовка сировинної суміші: Дроблення сировини, змішування компонентів у заданих пропорціях, підготовка шламу (при мокрому способі).

- Випал: Проведення високотемпературного випалу сировинної суміші в обертальних печах для отримання клінкеру – основного компонента цементу.

- Охолодження: Охолодження готового клінкеру до температури, що дозволяє його подальшу обробку.

### 3. *Виробництво цементу:*

- Змішування та помел: Змішування клінкеру з гіпсом та іншими добавками, тонкий помел суміші для отримання однорідного продукту.

- Контроль якості: Проведення лабораторних аналізів для забезпечення відповідності цементу встановленим стандартам.

- Зберігання та відвантаження: Зберігання готового цементу в силосних бункерах та відвантаження його споживачам у мішках або насипом..

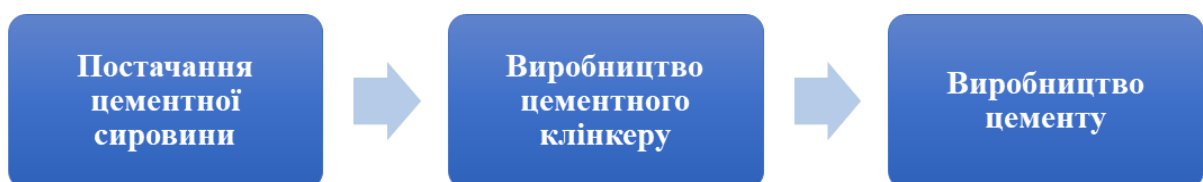


Рис. 2.11 Бізнес-процеси на цементному ринку [15]

Виробництво цементу в Україні демонструє тісний зв'язок з динамікою будівельної галузі. Характерною рисою цього виробництва є сезонні коливання, зумовлені як природними факторами (наприклад, ускладнення видобутку сировини в зимовий період), так і змінами попиту на будівельні матеріали протягом року. Незважаючи на сезонні коливання, загальний обсяг виробництва цементного

клінкеру та готового цементу за останні три-чотири роки демонструє відносну стабільність, коливаючись в межах 10% та 15% відповідно.

Незважаючи на скорочення кількості підприємств, що виробляють цемент, з 39 у 2019 році до 24 у 2021 році, пов'язане переважно з втратою контролю над тимчасово окупованими територіями, загальний обсяг реалізованої продукції в галузі продовжує зростати. Такий парадокс пояснюється підвищеним попитом на цемент, що призвело до значного подорожчання продукції. За останні п'ять років ціна на портландцемент зросла в середньому на 34%, а на безклінкерний цемент – майже на 63%.

Галузь характеризується значними обсягами як експорту, так і імпорту продукції. Традиційно зовнішньоторговельний баланс цього ринку має негативне сальдо. Максимальне від'ємне значення сальдо зовнішньої торгівлі було зафіксовано у 2020 році [16]. Виробництво цементу в Україні не обмежене ресурсами сировини, оскільки нерозроблені запаси цементної сировини складають понад 35% від загальних розвіданих запасів корисних копалин, які оцінюються у 4 млрд. тонн.

Обсяги щорічного видобутку цементної сировини не переважають 19,9 млн. т., а з 2017 року взагалі скорочуються (рис. 2.12).

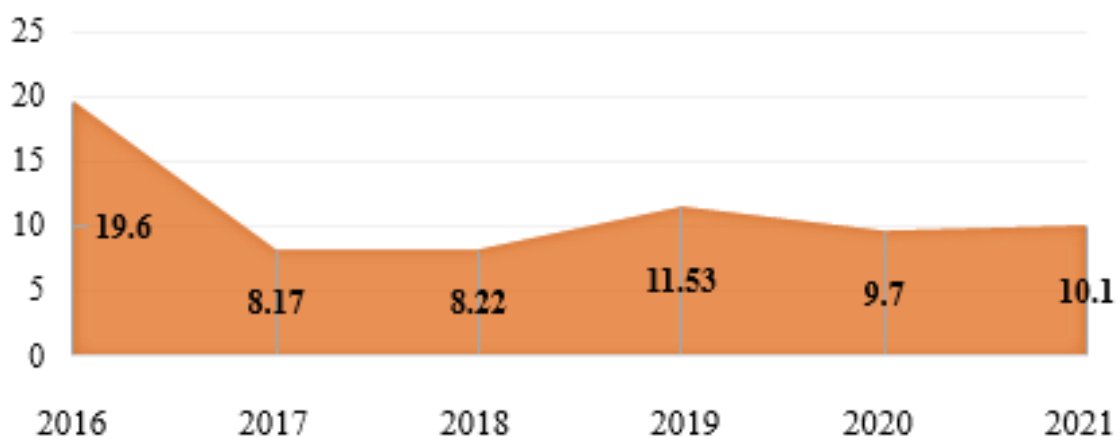


Рис. 2.12. Видобуток цементної сировини, млн. т

В Україні домінує традиційний метод виробництва цементного клінкеру, відомий як «мокрый» спосіб. Цей метод характеризується вищими енерговитратами порівняно з «сухим» способом. (Табл. 2.9).

## Характеристика способів виробництва цементу в Україні [17]

Рік	Всього обертальних печей з виробництва клінкеру	У т.ч. сухий спосіб	У т.ч. мокрий спосіб
2019	41	5	36
2020	34	6	28
2021	27	6	21

За підсумками 2021 року українські підприємства виробили 20 969,7 тис. тонн цементного клінкеру. При цьому 51,3% від загального обсягу, або 10 757,6 тис. тонн, було отримано за допомогою сучасного сухого способу виробництва. Рівень використання виробничих потужностей у галузі в середньому склав 88,5%, а для підприємств, що використовують сухий спосіб, цей показник був значно вищим і досяг 97,4%.

Залежність української цементної промисловості від енергоємного «мокрого» способу виробництва клінкеру робить її вразливою до коливань цін на енергоносії. Водночас, зниження цін на будівельні матеріали, зумовлене конкурентним тиском на ринку будівництва, стимулює споживачів економити на якості. Це призвело до значного поширення фальсифікату на ринку цементу, частка якого, за даними ВГО "Союз споживачів України", у 2020 році становила близько 60%. При цьому більшість підрбок не відповідали заявленим характеристикам за вагою та міцністю.

У 2021 році спостерігалось значне зростання виробництва будівельних виробів на основі цементу в Україні. Зокрема, випуск блоків і цегли з цементу, бетону чи штучного каменю збільшився на 7,4% до 3,5 млн тонн, виробництво збірних елементів конструкцій – на 11,3% до 4,69 млн тонн. Істотно зросли також обсяги виробництва готових до використання бетонних розчинів (+25,6% до 14,07 млн тонн) та сухих будівельних сумішей (+6,2% до 1,46 млн тонн).

Щодо зовнішньої торгівлі, український ринок цементу фактично повністю забезпечений продукцією вітчизняного виробництва (рис. 2.13).

У 2021 році експорт українського цементу скоротився на 40,1% до 239,6 тис. тонн. Основними ринками збуту залишилися Молдова, Румунія, Білорусь, Угорщина та Польща. При цьому експорт до Польщі зріс у 4,6 раза, а до Білорусі

скоротився в 1,7 раза. Імпорт цементу, навпаки, збільшився на 40,9% до 40,98 тис. тонн.

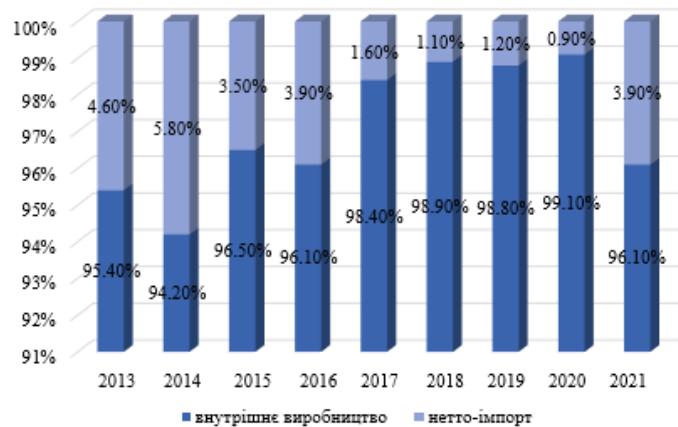


Рис. 2.13. Структура споживання цементу в Україні, %

Основними постачальниками цементу до України у 2021 році були Туреччина (73,9%), Білорусь (16,9%), Словаччина, Польща, Німеччина, Франція та Молдова. Імпорт з Білорусі, Польщі та Німеччини значно зріс, а з Франції – скоротився. До 2014 року Україна активно імпортувала цементний клінкер з Росії, проте після 2014 року обсяги цього імпорту суттєво скоротилися. Незважаючи на стабільність виробництва, український ринок цементу має внутрішні проблеми, які можуть негативно вплинути на будівельну галузь. З 2020 року ставки імпортного мита на цементну продукцію з країн ЄС були знижені.

Збільшення обсягів імпорту цементу в Україну у 2021 році було обумовлено двома основними факторами: загальним покращенням економічної ситуації в країні та лібералізацією митної політики щодо імпорту цементу з країн Європейського Союзу, яка розпочалася з 2016 року. На формування та розвиток ринку цементу найбільший вплив здійснюють виробники бетону та цементної сировини, постачальники цементу, а також компанії, що виконують монолітні (бетонні) роботи. Крім того, важливу роль відіграють будівельні компанії, проектні організації та дистриб'ютори будівельних матеріалів.

Асоціація "Укрцемент" є представником інтересів найбільших виробників цементу в Україні, до складу якої входять такі компанії як "Дікергофф Цемент Україна", "Кривий Ріг Цемент", "Івано-Франківськцемент" та інші. За даними асоціації, на її членів припадає майже 100% виробництва цементу в країні. Крім

виробників, значний вплив на ринок цементу здійснюють державні органи, зокрема Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України, Українське Агентство зі Стандартизації - ДП "УкрНДНЦ", що встановлює технічні регламенти, та Міністерство екології та природних ресурсів України, яке відповідає за екологічний контроль (рис. 2.14).

Розвиток цементної галузі в Україні значною мірою залежить від загального стану економіки. Незважаючи на перехід до ринкової економіки, в Україні зберігаються певні риси перехідного періоду, такі як структурні диспропорції, низька ліквідність фінансових ринків, інфляція та значний державний борг. Ці фактори створюють певні виклики для стабільного розвитку цементної галузі.

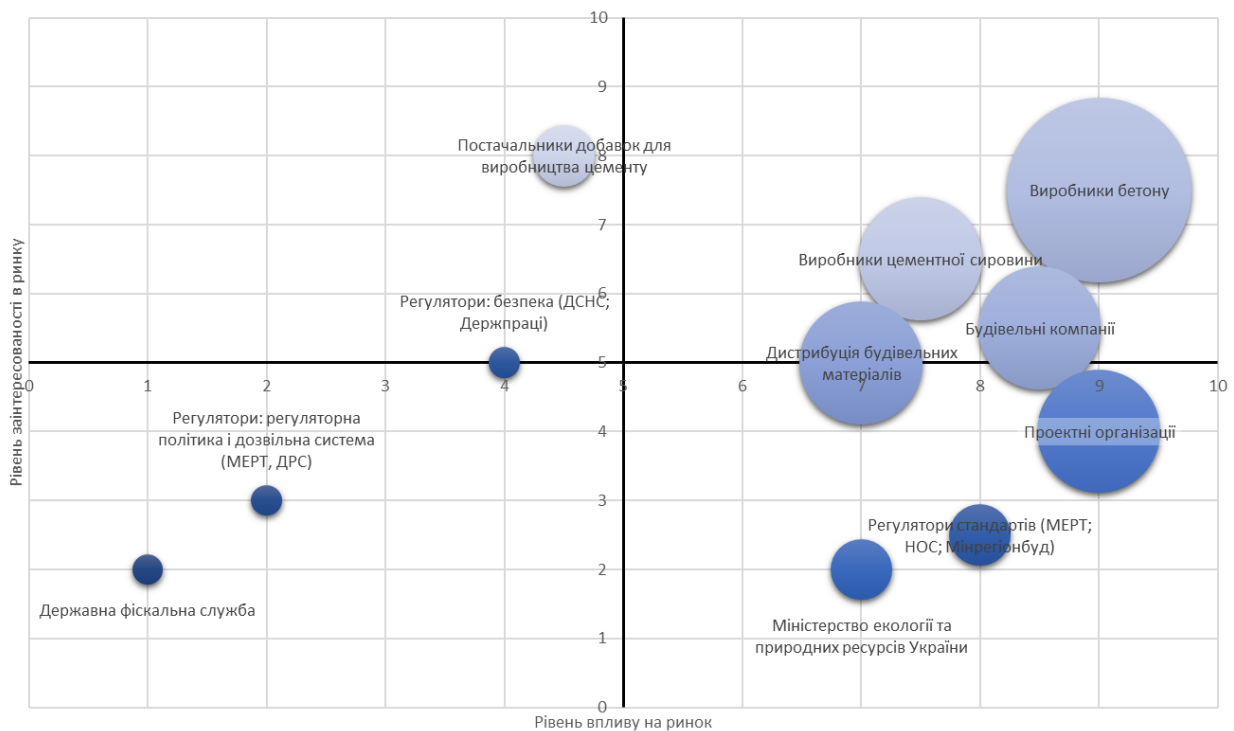


Рис. 2.14 Аналіз основних груп за критеріями впливовості та зацікавленості [15]

Провівши PEST-аналіз, ми бачимо, що зовнішнє середовище для бізнесу в Україні, особливо в цементній галузі, характеризується високим рівнем невизначеності та ризиків. Воєнний конфлікт, політична нестабільність, міграція робочої сили та дефіцит інвестицій створюють несприятливі умови для діяльності підприємств. Враховуючи ці фактори, ПрАТ "Кривий Ріг Цемент" повинно розробити стратегію, спрямовану на зменшення впливу зовнішніх загроз та забезпечення сталого розвитку в складних умовах.

### 2.3. Оцінка ефективності використання трудових ресурсів та кадрової політики підприємства

З метою подальшого огляду діяльності підприємства проведемо оцінку ефективності використання трудових ресурсів підприємства (табл. 2.10).

Так, середня чисельність штатних працівників підприємства у 2021 році збільшилася на 17 осіб порівняно з попереднім роком і склала 973 особи. У 2022 році спостерігалось стабільне збереження цього показника. Крім того, на кінець 2022 року компанія залучала 7 позаштатних співробітників та 9 працівників на умовах неповного робочого часу

Таблиця 2.10

#### Ефективність використання трудових ресурсів ПрАТ «Кривий Ріг Цемент»

Назва показника	2020	2021	2022	Абс. відх., тис. грн.		Відносне відх., %	
				2021-2020	2022-2021	2021-2020	2022-2021
Середня чисельність працівників (чол.)	956	973	973	17	0	2%	0%
Фонд оплати праці, тис. грн..	7495 8,9	9566 5,8	11958 9,3	20 707	23 924	28%	25%
Продуктивність праці, тис. грн./чол.	3010, 0	2995, 0	1704,7	-15,0	-1290.3	- 0,5%	-43,1%
Середньомісячна заробітна плата, грн	6534, 07	8193, 37	10242, 32	1659,30	2048,95	25%	25%

Незважаючи на отриманий збиток, підприємство продовжувало збільшувати фонд оплати праці. Так, у 2021 році він зріс на 28%, а у 2022 – ще на 25%. Така динаміка пояснюється загальним зростанням мінімальної заробітної плати в країні. Однак, через зниження обсягів виробництва продуктивність праці знизилася і на кінець 2022 року склала 630,69 тис. грн/чол. Середньомісячна зарплата одного працівника за цей період становила 10242,32 грн (рис. 2.15).

Для забезпечення ефективної роботи підприємства ПрАТ "Кривий Ріг Цемент" реалізує комплекс заходів з управління персоналом. Програма включає в себе ретельний відбір кандидатів, розвиток кадрового резерву та систематичне навчання співробітників. Компанія прагне залучати ініціативних та відповідальних фахівців, які мають бажання розвиватися в професійному плані. Для співробітників



передбачені різноманітні програми навчання, спрямовані на підвищення їхньої кваліфікації та компетентності.



Рис. 2.15 Аналіз кадрової політики підприємства

Аналіз кадрового потенціалу підприємства свідчить про його позитивну динаміку в минулі роки. Водночас, виникає необхідність забезпечення життєздатності підприємства в складних умовах сьогодення. Ця задача має вирішуватися шляхом збереження персоналу, удосконалення кадрової політики, ключовою складовою якої є формування ефективної системи мотивації праці.

### РОЗДІЛ 3. МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ЗА РАХУНОК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ

#### 3.1. Напрями підвищення ефективності системи мотивації персоналу на будівельному підприємстві

За останні роки значно збільшився дефіцит кадрів у будівельній галузі України. Спочатку це було пов'язано з виїздом кваліфікованих працівників за кордон, де їм пропонували кращі умови роботи і вищий рівень зарплати. Проблема ускладнюється під час воєнного стану, коли значна частка чоловічого складу персоналу була покликана до лав ЗСУ. В цих умовах будівельним підприємствам необхідно не втрачати життєздатності завдяки підтримці існуючого персоналу, використання можливостей для залучення нового, його навчання та розвитку. Такі заходи дозволять відновити виробничий та кадровий потенціал будівництва у післявоєнний період, забезпечити конкурентоспроможність підприємств і зростання обсягів будівельних робіт.

Визначальну роль у досягненні стратегічних цілей кадрової політики підприємства і загальних результатів його діяльності відіграє система мотивації персоналу. Аналіз мотиваційної системи на ПРАТ «Кривий Ріг Цемент» показав такі результати:

1) недостатньо обґрунтовано систему ключових показників ефективності (КРІ) для різних ланок персоналу (окремих робітників, посад). Оптимізація системи КРІ потребує урахування великої кількості зв'язків, формування кількісних і якісних параметрів;

2) на підприємстві не побудована система економічної оцінки продуктивності мотивації праці, що важливо для будівництва, ураховуючи його складні характеристики, які вимагають побудови системи взаємопов'язаних показників (рис. 3.1).

Виходячи з рис. 3.1 можна визначити групи мотиваційних показників:

1 група – відображає залежність між продуктивністю праці і винагородою персоналу, яка закладена в системі мотивації;

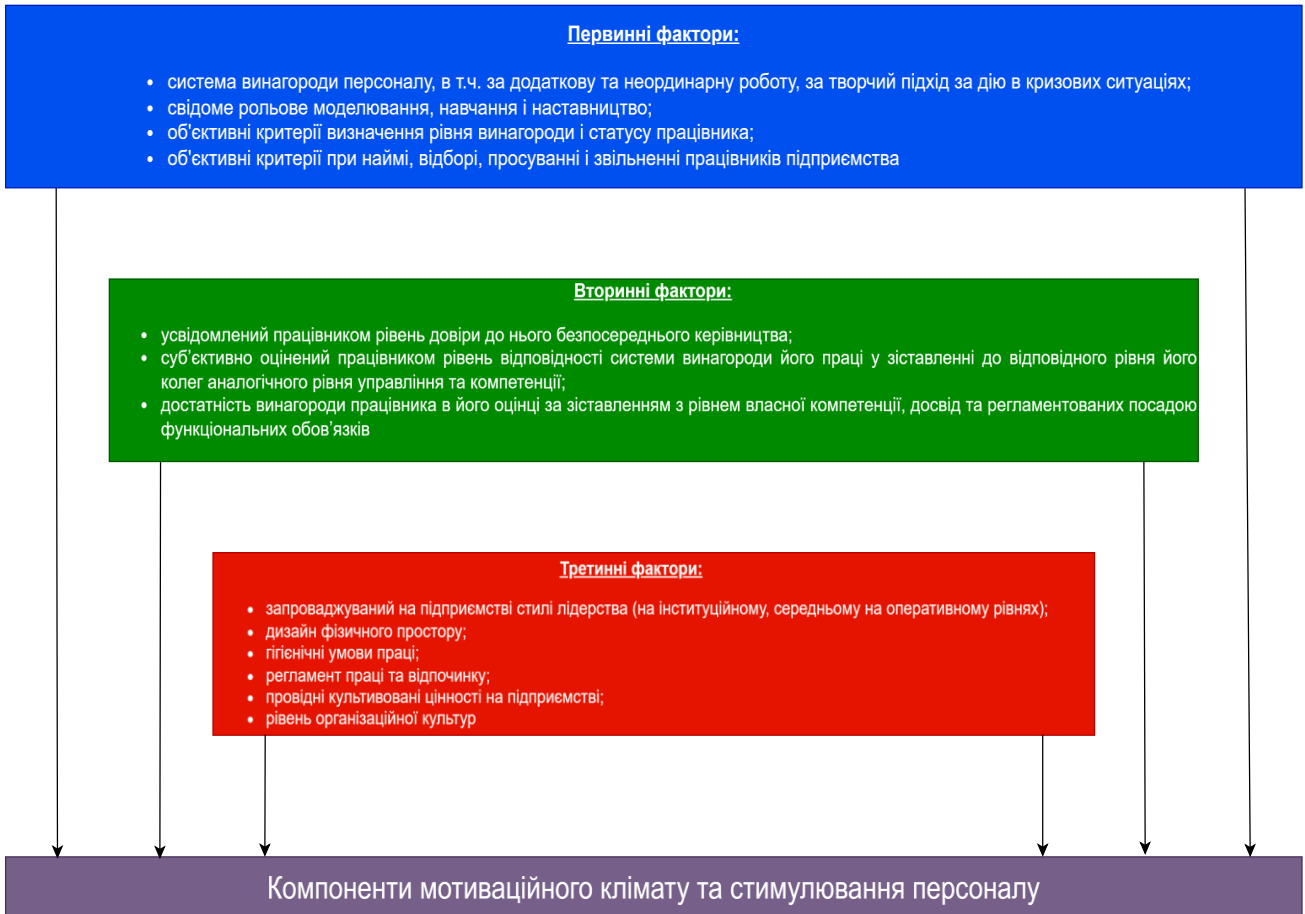


Рис. 3.1. Аналітичні параметри системи мотивації персоналу будівельного підприємства [13]

2 група – відповідність професійних компетенцій, особистісних характеристик працівника до змісту його функціональних обов'язків за посадою та рівню винагороди;

3 група – зв'язок якості системи мотивації з умовами праці та елементами корпоративної культури.

Основні напрями, що мають бути закладені при побудові ефективної системи мотивації праці представлено на рис. 3.2.

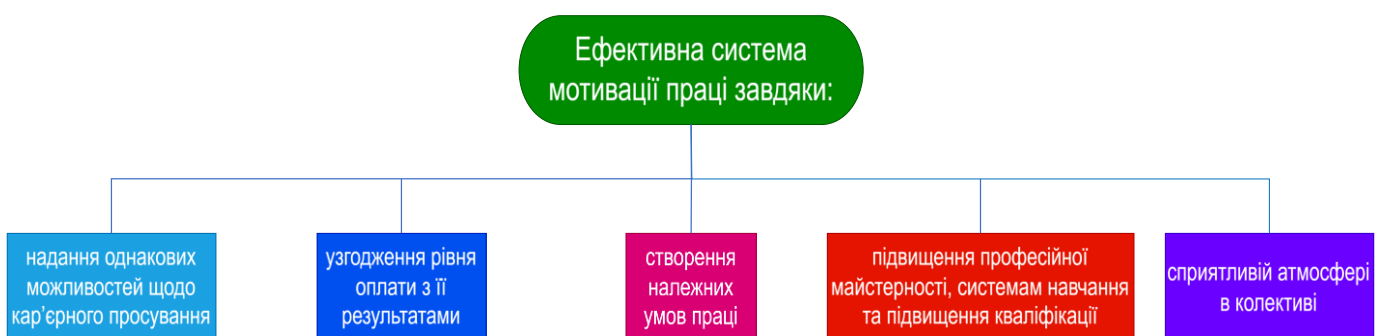


Рис. 3.2. Напрями побудови ефективної системи мотивації праці

Комплексне впровадження цих заходів дозволяє підвищувати ефективність системи мотивації персоналу на підприємстві, сприяє удосконаленню кадрової політики, спільній колективній роботі на «єдиний результат» та досягненню стратегічних цілей не тільки в кадровій сфері, а і в інших функціональних напрямках діяльності підприємства.

У табл. 3.1 надано основні універсальні показники, які використовуються менеджментом будівельних підприємств, для оцінювання результативності роботи персоналу.

Таблиця 3.1

Універсальні показники, що використовуються у системі мотивації  
будівельного підприємства

<b>Загальні показники</b>
Продуктивність праці, тис. грн.
Коефіцієнт плинності кадрів
Фонд оплати праці, тис.грн.
Витрати на навчання/перенавчання персоналу, тис. грн.
Інвестиції у програми розвитку персоналу
<b>Спеціальні показники</b>
Кількість нещасних випадків
Коефіцієнт втрат матеріалів
Витрати на оплату праці понад заплановані терміни будівельно-монтажних робіт
Кількість дефектів при виконанні будівельних та оздоблювальних робіт
Час на будівництво окремих елементів об'єкту
Відсоток неузгоджених змін у проектно-кошторисній документації
Відсоток простою обладнання під час проведення робіт
Відсоток незадіяної праці, тобто невикористання залученого персоналу у будівництві

Слід наголосити, що у практичній діяльності важливо оцінювати як залежність загальних показників мотивації праці між собою (наприклад, оплати праці від продуктивності), так і окремих спеціальних показників із загальними. Але кінцевим моментом є результат діяльності працівників, а також вплив показників їх роботи на загальну ефективність підприємства. Персонал різних ланок отримує винагороду в залежності від досягнення цілей. Але складність представляє та практика у будівництві, коли роботи проводяться за різними проектами та

документацією. Результуючі показники можуть змінюватись. Таким чином, як ефективність системи мотивації, так і загальне управління ефективністю на будівельних підприємствах має здійснюватись відповідно до специфіки їх функціонування.

### **3.2. Дослідження впливу ефективності мотивації праці на результати діяльності підприємства**

У процесі дослідження стану управління ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» виявлено проблеми, які потребують вирішення для забезпечення стабільного розвитку підприємства, підвищення продуктивності праці та ефективності використання трудового потенціалу. Одним із перспективних заходів, спрямованих на покращення цих напрямків, є розробка навчальних програм із залученням досвіду передових фахівців для передачі знань та досвіду новим працівникам, шляхом підвищення рівня їх адаптації та удосконалення професійного навчання.

В останні роки на підприємстві спостерігається тенденція до скорочення чисельності працівників. Це зумовлено таким зовнішнім фактором як військові дії в Україні та відповідно ризики в зоні розташування підприємства, які змусили людей залишати свої робочі місця, також сюди можна віднести ускладнення з постачанням сировини, обладнанням та реалізацією продукції, що призвело до зниження обсягів виробництва і відповідно вимушене скорочення трудових ресурсів.

До внутрішніх факторів впливу можна віднести низький рівень мотивації працівників щодо підвищення власного професійного рівня, недоліки системи мотивації, зокрема недостатня прозорість та ефективність механізмів просування по службі, що знижує зацікавленість у професійному навчанні, а також обмеженість ресурсів та можливостей для організації навчання, включаючи відсутність доступу до сучасних навчальних платформ або кваліфікованих спеціалістів.

Таким чином, важливим кроком для оптимізації управління трудовими ресурсами є запровадження ефективних навчальних програм, тренінгів та семінарів, що сприятимуть підвищенню продуктивності праці та професійного

зростання співробітників. Впровадження цих заходів сприятиме досягненню стратегічних цілей у сфері управління трудовим потенціалом.

Можна виділити декілька переваг впровадження такого заходу:

- Забезпечення швидкої адаптації нових працівників в робочий процес;
- Зростання професійної компетенції персоналу, що сприяє збільшенню продуктивності праці;
- Економія часу та ресурсів через використання дистанційного навчання;
- Можливість стандартизації підходів до навчання завдяки залученню фахівців;
- Можливість професійного зростання підвищує задоволеність працівників, сприяє зменшенню плинності кадрів та їхньому закріпленню на підприємстві.

Можемо виділити такі основні етапи розробки системи організації навчання персоналу:

- 1) Оцінка потреб у навчанні працівників з різних відділів підприємства;
- 2) Розробка навчальних програм, які враховують специфіку галузі;
- 3) Визначення оптимальних методів навчання, у вигляді семінарів, тренінгів, онлайн-курсів, наставництва тощо;
- 4) Співпраця з зовнішніми постачальниками навчальних послуг для забезпечення широкого спектру можливостей для навчання, а також використання досвіду визначних працівників безпосередньо на підприємстві;
- 5) Організація внутрішнього навчання для передачі знань;
- 6) Моніторинг, аналіз та оцінка результатів навчання для визначення його впливу на результативні показники діяльності.

Отже, основна мета пропонованого заходу полягає у збільшенні продуктивності праці через підвищення кваліфікації працівників (в тому числі нових), шляхом запровадження ефективних навчальних програм, тренінгів та семінарів.

Вхідні дані для розрахунку наведені у табл. 3.4.

## Дані для розрахунку заходу впровадження навчальних програм

Чисельність нових працівників, яких планується навчити за рік	$Ч_{н.п.} = 940$ осіб
Витрати на розробку програми одного курсу	$V_{розр.} = 40\ 000$ грн.
Тривалість одного навчального курсу:	$T = 12$ годин
Середня погодинна ставка викладача	$C_{год.} = 500$ грн.
Очікуване підвищення продуктивності після навчання	$ПП_{підв.} = 15\%$ від поточної продуктивності;
Середній дохід від одного працівника до навчання	$D_{поч.} = 642,58$ тис. грн./ рік;
Додаткові витрати на створення платформи для дистанційного навчання	$V_{платф.} = 30\ 000$ грн. щорічно

Сумарні витрати на реалізацію заходу  $V_{зах.} = 30\ 000 + 40\ 000 + (940 \times 12 \times 500) = 5\ 710\ 000$  грн.

Очікуваний річний приріст доходу від підвищення продуктивності:

$$D = 940 \times 642\ 580 \times 0,15 = 90\ 603,78 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо річний економічний ефект від пропонованого заходу ( $E_{р.ек.} = E_n \times \Delta K$ , де  $E_n$  – показник нормативної економічної ефективності,  $\Delta K$  – капітальні витрати):

$$E_{р.ек.} = 0,15 \times 5\ 710\ 000 = 856\ 500 \text{ грн.}$$

Розрахунок економічної доцільності заходу показав, що впровадження навчальних програм для нових працівників є ефективним рішенням, спрямованим на підвищення продуктивності праці. Оскільки загальні (капітальні) витрати на реалізацію заходу склали 5 710 000 грн., що включає розробку навчальних програм, створення дистанційної платформи та оплату роботи викладачів, а річний економічний ефект від реалізації за нормативним показником становить 856 500 грн. і підтверджує його доцільність. Також основним показником є очікуваний річний приріст доходу завдяки підвищенню продуктивності праці, який становить 90 603,78 тис. грн., що значно перевищує витрати, тому у підприємства є можливість їх покрити, враховуючи майбутнє збільшення доходів.

Таким чином, впровадивши ефективні навчальні програми, тренінги та семінари підприємство збільшить продуктивність праці, через підвищення кваліфікації працівників, а також зможе знизити витрати на помилки через недостатню підготовку нових співробітників, зменшити простой та підвищити

якість виконання робіт. В результаті використання навчальних програм для підприємства мають відбутися позитивні зміни, які відобразяться на ефективності його діяльності в тому числі через продуктивність праці та розмірі доходу від основного виду діяльності, але також потрібно буде ретельно стежити за рівнем засвоєння наданої інформації.

### **3.3. Розробка економіко-математичної моделі оптимізації системи мотивації праці на будівельному підприємстві**

У завданнях економіко-математичного аналізу широко застосовується метод кореляційно-регресійних моделей розрахунку взаємозалежностей табличних даних деяких величин. Математична модель, що складається під час аналізу, являє собою залежність вигляду  $y = f(x_1, x_2, \dots, x_n)$ , де функція  $f$  визначається характером регресійної залежності табличних даних незалежних  $x$  і залежної від них  $y$ . Залежність змінної  $y$  від вектору змінних  $x$  відображається математичними рівняннями, що визначаються точковим графіком, побудованим на підставі вихідних табличних даних. Відповідно до передбачуваних закономірностей вибирається необхідна форма залежності. Це може бути лінійна функція вигляду  $y = a_0 + a_1x$ , поліноміальна ступеня  $n$ , де  $y = a_0 + a_1x + a_2x^2 + \dots + a_nx^n$ , показникова функція  $y = a^{bx}$ , логарифмічна  $y = a \ln(x) + b$ , або експоненціальна  $y = ke^{ax}$ , та інші класи функцій.

Досить часто в економіці застосовують лінійні моделі, оскільки більшість взаємозв'язків між економічними змінними пояснюються моделями цього класу. У загальному випадку формат і тип взаємозв'язку визначаються статистичними коефіцієнтами Стюдента, що відбивають точність моделі, ступінь близькості її до оригіналу. Відповідно до цього обирають формат графіка лінії апроксимації.

У наборі офісного пакета програм Microsoft Office додаток MS Excel може виконувати усі наведені побудови автоматично, вимагаючи від користувача лише первинного введення вхідних даних і базового знання інструментарію кореляційно-регресійного аналізу.

Застосуємо додаток MS Excel до набору даних із таблиці 3.1:

$Y$  – чистий дохід від реалізації продукції;



$x_1$  - продуктивність праці (тис. грн.),

$x_2$  – коефіцієнт плинності кадрів,

$x_3$  – фонд оплати праці (тис. грн.).

Вихідні показники для здійснення кореляційно-регресійного аналізу наведено у таблиці 3.1:

Таблиця 3.1

Вихідні дані для кореляційно регресійного аналізу за 2020-2022 р.р.

Показники	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал
<b>2020</b>				
Чистий дохід, млн. грн.	678,0	745,0	875,0	802,0
Продуктивність праці, тис. грн./ос	658,3	723,3	850,0	778,6
Коефіцієнт плинності кадрів	0,0264	0,029	0,03	0,0324
Фонд оплати праці, тис.грн.	18742,0	18680,0	18920,0	18616,9
<b>2021</b>				
Чистий дохід, млн.грн.	762,9	763,4	781,0	744,35
Продуктивність праці, тис. грн.	748,7	749,2	766,4	730,5
Коефіцієнт плинності кадрів	0,011088	0,012	0,0126	0,01356
Фонд оплати праці, тис.грн.	23951,22	23867,54	24074,3	23772,74
<b>2022</b>				
Чистий дохід, млн.грн.	330,0	386,6	340,3	256,73
Продуктивність праці, тис. грн.	428,6	502,0	442,0	333,4
Коефіцієнт плинності кадрів	0,005016	0,005472	0,0057	0,006156
Фонд оплати праці, тис.грн.	29810,28	30123,45	29967,95	29687,62

*Джерело: [Розроблено автором]*

Для початку проведемо порівняння попарних коефіцієнтів кореляції між вхідними і вихідними змінними. Будемо вважати вихідною, залежною змінною у значення чистого доходу підприємства, а в якості незалежних змінних  $x_1$ ,  $x_2$ ,  $x_3$  розглянемо такі показники, як продуктивність праці, тис. грн./ос., коефіцієнт плинності кадрів та фонд оплати праці, тис. грн/ос. Наведемо дані змінні та відповідні їм реальні показники (табл. 3.2). Обчислимо значення попарного коефіцієнта кореляції за допомогою вбудованої функції MS Excel КОРРЕЛ:

Матриця парних коефіцієнтів кореляції

Фактор	Чистий дохід, У, грн.	Продуктивність праці, x1, од./год	Плинність кадрів, x2, осіб	Фонд оплати праці, x3, грн.
Чистий дохід	1			
Продуктивність праці	0,99389386	1		
Плинність кадрів	0,72142611	0,69479	1	
Фонд оплати праці	-0,86692973	-0,8327	-0,95045	1

*Джерело: [Розроблено автором]*

На головній діагоналі розташовані одиниці – це означає, що в цих комірках обчислені значення автокореляції, тобто кореляційної залежності параметра із самим собою. Верхню частину таблиці не заповнюємо, оскільки коефіцієнт кореляції має властивість симетричності, тобто  $R_{xy} = R_{yx}$ . Отже, братимемо до уваги все, що нижче за головну діагональ цієї таблиці.

На підставі цього результату виявлена дуже значна залежність чистого доходу підприємства насамперед від продуктивності праці, помірна – від коефіцієнта плинності кадрів і доволі висока, але зворотна, залежність спостерігається від фонду оплати праці.

Оцінка тісноти зв'язку між досліджуваними ознаками здійснювалась із використанням шкали Чеддока, характеристика представлена у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Характеристика тісноти зв'язку чистого доходу із факторними ознаками

Показник	Продуктивність праці	Плинність кадрів	Фонд оплати праці
Чистий прибуток	Помітний	Помірний	Помітний

*Джерело: [Розроблено автором]*

Коефіцієнт кореляції вказує на тісноту лінійної залежності змінної у від змінної х або х від у і може змінюватися в межах  $-1 \leq R \leq 1$ . Крайнє позитивне значення коефіцієнта кореляції ( $R = 1$ ) означає щільний, гранично тісний прямий лінійний взаємозв'язок, коли змінна х прямо пропорційно однозначно визначає змінну у, якщо ж  $R = -1$ , то змінна х однозначно визначає змінну у, але зв'язок

обернено пропорційний, тобто зростання змінної  $x$  веде до зниження змінної  $y$  і навпаки. Коефіцієнт  $R = 0$  означає, що лінійний зв'язок між значеннями  $x$  і  $y$  зовсім не простежується.

Таким чином, із табл. 3.2 маємо близькі до одиниці коефіцієнти кореляції між чистим доходом і продуктивністю праці, а також чистим доходом і фондом оплати праці. Однак із цієї ж таблиці помітна висока взаємна кореляція між самими значеннями  $x_1$ ,  $x_2$  і  $x_3$ . Наприклад, коефіцієнт плинності кадрів сильно залежить від фонду оплати праці та продуктивності праці. Отже, оскільки цей коефіцієнт сам по собі залежить від двох інших змінних  $x_1$  і  $x_3$ , то у фінальній версії регресійного рівняння ця змінна є зайвою, і її можна виразити через два інших, більш важливих для моделі, фактори  $x_1$  і  $x_3$ .

Побудуємо графіки попарних кореляцій чистого доходу від продуктивності праці (рис. 3.3) і чистого доходу від фонду оплати праці (рис. 3.4), розрахуємо лінії тренду і виведемо рівняння попарної регресії з коефіцієнтом  $R^2$ . Як відомо,  $R^2$ , або коефіцієнт детермінації, пояснює, на скільки відсотків модель близька до істини.

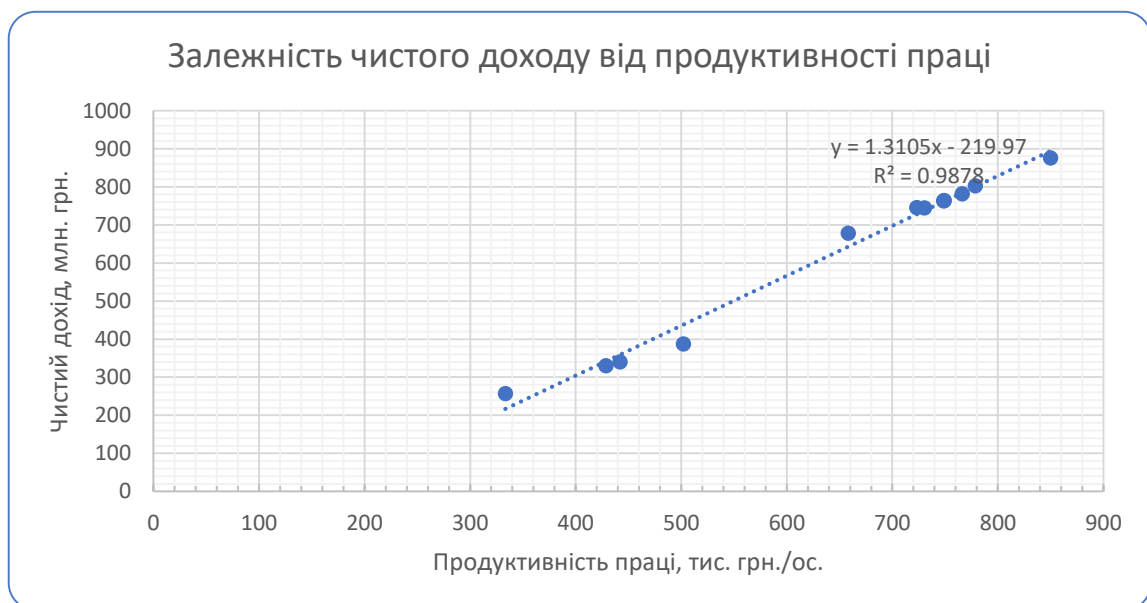


Рис. 3.3 – Лінія тренду по відношенню показників чистого доходу та продуктивності праці

Джерело: [Розроблено автором]

Скорегований коефіцієнт детермінації  $R^2 = 0,9878$ , тобто зміна результативної ознаки (чистий дохід) на 98,78% зумовлена зміною факторної ознаки (продуктивність праці).

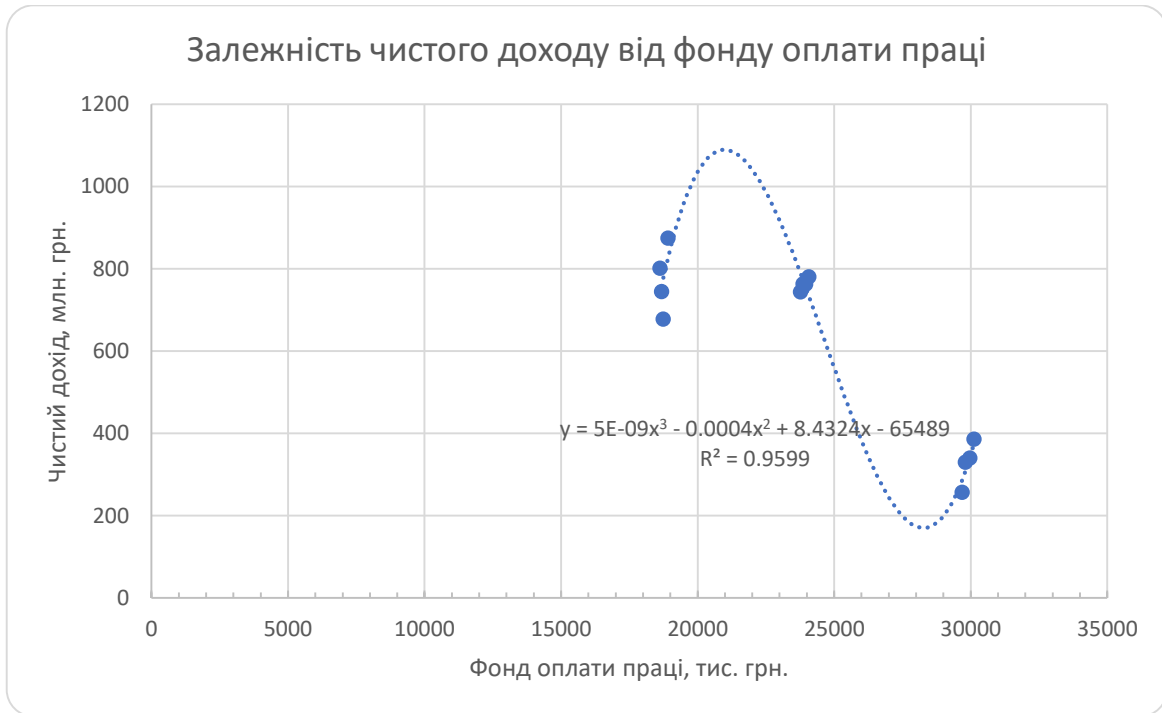


Рис. 3.4 – Лінія тренду по відношенню чистого доходу та фонду оплати праці

Джерело: [Розроблено автором]

Скорегований коефіцієнт детермінації  $R^2 = 0,9599$ , тобто зміна чистого доходу на 95,99% залежить від зміни фонду оплати праці.

Таким чином, рівняння попарної регресії для кожних з двох основних факторів мають наступний вигляд:

$$y = 1,3105x - 219,97 \quad (3.2)$$

$$y = 4,7 \cdot 10^{-9}x^3 - 0,00035x^2 + 8,43236x - 65\,489,32 \quad (3.3)$$

Модель залежності чистого доходу від фонду оплати праці виявилася не лінійною, а поліноміальною функцією ступеня 3, тобто кубічною параболою. За обраною методикою розрахунку саме ця модель дає найбільший коефіцієнт детермінації  $R^2$ .

Побудуємо регресійне рівняння множинної кореляції, необхідне для складання прогнозної математичної моделі. Рівняння множинної кореляції найчастіше мають вигляд лінійних взаємозалежностей класу

$$y = a_0 + a_1x_1 + a_2x_2 + \dots + a_nx_n$$

залежно від кількості змінних  $x$ . У нашому випадку за вирахуванням одного з чинників, залишилося тільки два параметри, що впливають на результат – продуктивність і фонд оплати праці.

Отже, загальне регресійне рівняння фінального характеру матиме наступний вигляд:

$$y = a_0 + a_1x_1 + a_2x_2 \quad (3.4)$$

Для обчислення множинної регресійної залежності застосуємо пакет математичного аналізу в середовищі додатка Microsoft Excel, обираючи пункт «Регрессия» на вкладці «Анализ данных». Вивівши результати на окремому аркуші електронної книги Excel, маємо таку картину (рис. 3.5):

Регрессионная статистика									
Множественный R	0,99643042								
R-квадрат	0,992873581								
Нормированный R-квадрат	0,991289932								
Стандартная ошибка	20,83502313								
Наблюдения	12								
Дисперсионный анализ									
		df	SS	MS	F	Значимость F			
Регрессия		2	544318,4952	272159,2476	626,9531976	2,17731E-10			
Остаток		9	3906,8837	434,0981889					
Итого		11	548225,3789						
	Коэффициенты	Стандартная ошибка	t-статистика	P-Значение	Нижние 95%	Верхние 95%	Нижние 98,0%	Верхние 98,0%	
Y-пересечение	15,96978033	96,61994692	0,165284507	0,872373093	-202,5997247	234,5392853	-256,6374022	288,5769629	
Продуктивность праці, тис. грн./ос	1,169587334	0,066998123	17,45701653	3,00207E-08	1,018027051	1,321147618	0,98055629	1,358618379	
Фонд оплаты праці, тис.грн.	-0,00601296	0,002381324	-2,525049414	0,032498281	-0,011399889	-0,000626032	-0,012731718	0,000705797	

Рис. 3.5. Вікно результатів виконання множинного регресійного аналізу залежності чистого доходу від продуктивності праці та фонду оплати праці на ПрАТ «Кривий Ріг Цемент»

Коефіцієнт детермінації  $R^2 \approx 0,9929$  вказує на те, що модель пояснює на 99,29% поведінку залежної змінної (чистого доходу) за допомогою рівняння з двома незалежними змінними (продуктивністю праці та фондом оплати праці), що вказує на високу якість моделі.

Виходячи з розрахунку, коефіцієнт перетину з віссю Y показує, яким буде значення чистого доходу за нульових значень продуктивності та фонду оплати праці, що, звісно ж, неможливо, однак це означає, що модель залежить від деяких неврахованих техніко-економічних параметрів.

Змінна  $X_1$ . Коефіцієнт при змінній  $x_1$ , тобто при продуктивності праці, показує, на скільки тисяч гривень зміниться чистий дохід підприємства, якщо продуктивність праці зміниться на 1 тис. гривень. Цей параметр має яскраво виражений тісний взаємозв'язок, прямо пропорційно впливаючи на результат. Фонд оплати праці також відіграє роль у моделі, проте його значення виражається

коефіцієнтом з низьким значенням і негативною кореляцією, оскільки він має зворотний вплив на чистий дохід.

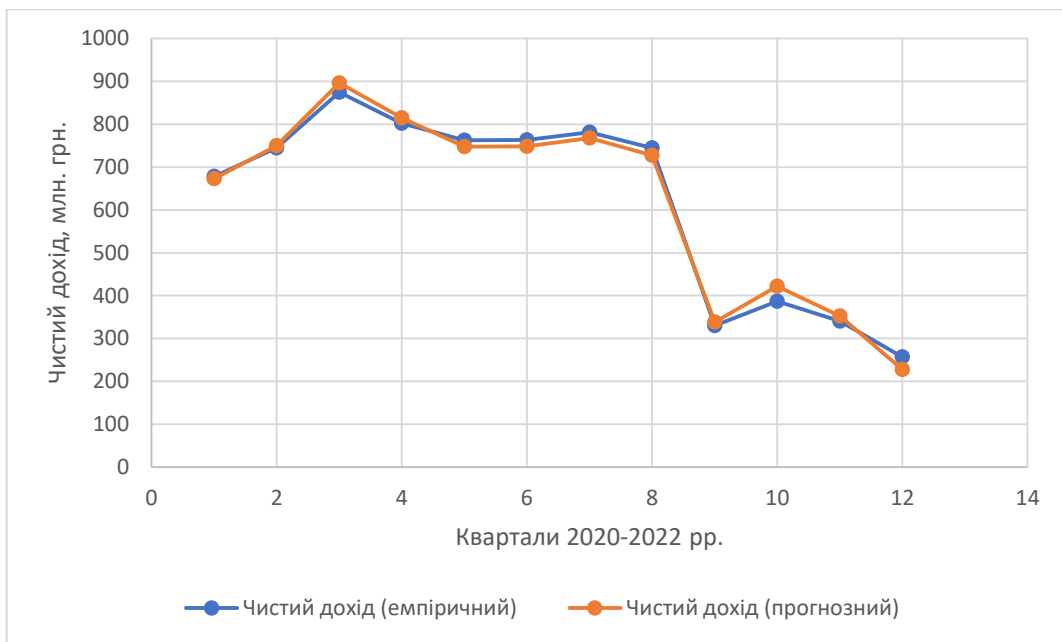


Рис. 3.6. Порівняння чистого доходу ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» між емпіричними даними та прогнозними значеннями, обчисленими за регресійним рівнянням моделі

Таким чином, шукане рівняння множинної регресії має наступний вигляд:

$$y = 15,9698 + 1,1696X_1 - 0,0060X_2 \quad (3.5)$$

Для розрахунку економічного результату від впровадження нової системи заходів щодо підвищення мотивації праці, розрахуємо модель оптимізації обраного регресійного рівняння.

Оптимізаційні задачі – це спектр задач, пов'язаний зі знаходженням максимуму або мінімуму будь-якої функції за заданих зовнішніх і внутрішніх обмежень та умов розв'язання. У пакеті MS Excel оптимізаційні моделі розраховуються за допомогою функції блоку «Пошук рішення» з пакета математичного аналізу.

Застосуємо цю операцію до вихідного регресійного значення. Для початку визначимо межі, в яких варіюються можливі змінні – вхідні параметри, тобто  $x_1$  і  $x_2$ . Розрахуємо межі мінімуму і максимуму за доступні нам проміжки часу (за всі квартали 2020-2022 року), занісши їх у таблицю (рис. 3.7).

		x1	x2
	Чистий дохід	Продукти	Фонд оплати пра
2020	678	658,3	18742
	745	723,3	18680
	875	850	18920
	802	778,6	18616,9
2021	762,9	748,7	23951,22
	763,4	749,2	23867,54
	781	766,4	24074,3
	744,35	730,5	23772,74
2022	330	428,6	29810,28
	386,6	502	30123,45
	340,3	442	29967,95
	256,73	333,4	29687,62
МИН=	256,73	333,4	18616,9
МАКС=	875	850	30123,45
Среднее:	622,106667		

Рис. 3.7 Таблиця розрахунку базових граничних умов оптимізаційної моделі

Розглянемо ці значення як обмеження змінних  $x_1$  і  $x_2$ , а в результуючу комірку MS Excel введемо формулу залежності, що відповідає отриманому раніше регресійному рівнянню. Прирівняємо цей осередок до максимуму, тобто припустимо, що за деяких значень  $x_1$  і  $x_2$  значення результуючої функції чистого доходу має стати максимально можливим. Також визначимо невід'ємність усіх змінних, оскільки чистий дохід не може бути меншим за нуль, і, відповідно, продуктивність і фонд оплати праці теж не можуть бути від'ємними. Виставивши ці обмеження в Excel, отримуємо (рис. 3.8):

x1	x2		Чистий дохід=
850	18616,9		898,1763315
		%=	2,65%
		%ср=	44,38%

Рис. 3.8. Розрахунок оптимізованого значення чистого доходу підприємства

Разом: за значень  $x_1 = 850$  тис. грн/ос. і  $x_2 = 18616,9$  тис. грн. отримуємо фінальне значення оптимізаційного рівняння 898,176 млн. грн. доходу, яке на 2,65% більше від максимуму прибутку, отриманого за третій квартал 2020 року і за весь період 2020-2022 років, а також на 44,38% більше за середнє значення прибутку за розглянутий період. Отже, за допомогою функції оптимізації регресійного рівняння знайдено шуканий економічний ефект від упровадження

комплексу заходів щодо підвищення мотивації праці у співробітників підприємства ПрАТ «Кривий Ріг Цемент».

## ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

Магістерська кваліфікаційна робота містить науково-методичні узагальнення та практичні підходи до формування і розвитку кадрової політики на будівельних підприємствах. У результаті виконання роботи обґрунтовано сучасні особливості удосконалення системи мотивації персоналу в умовах ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» при реалізації запропонованих заходів.

До основних результатів проведеного дослідження належать:

1. Охарактеризовано категорію кадрової політики підприємства, обґрунтовано її завдання та зміст, основні елементи. Ключовим елементом кадрової політики в сучасних умовах є система мотивації праці персоналу.

2. Визначено роль методів мотивації праці, до яких належать: організаційно-виробничі, соціально-економічні, адміністративні, інформаційно-роз'яснювальні, соціально-психологічні, правові. Надано їх характеристику.

3. Проаналізовано та узагальнено автором різновиди матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу на підприємствах. Доведено взаємозв'язок кадрової політики й мотивації праці персоналу, тобто формування системи оцінювання результативності виконання завдань сприяє обґрунтуванню додаткових заохочувальних виплат, що в подальшому забезпечує досягнення стратегічних цілей кадрової політики підприємства.

4. Визначено склад аналітичного інструментарію кадрової політики підприємства, до якого в сучасних умовах можна віднести: здійснення етапів розробки та підготовки до реалізації кадрової політики; формування завдань у межах управління персоналом з дотриманням принципів роботи з кадрами; документування кадрової політики; використання HR-аналітики і Big Data в управлінні кадровим потенціалом підприємства.

5. Охарактеризовано особливості виробничо-господарської діяльності на підприємствах будівельної галузі, такі як нерухомість кінцевої продукції, залежність від природних та метеорологічних умов, формування індивідуальної



кошторисно-технічної документації на кожен об'єкт та інші. Ці фактори треба ураховувати при створенні системи мотивації праці і в кадровій політиці підприємства.

6. Визначено і проаналізовано на основі статистичної звітності за 2021-2023 р.р. техніко-економічні та фінансові показники діяльності ПРАТ «Кривий Ріг Цемент». Відмічено, що у 2022-2023 р.р. в умовах воєнного стану діяльність підприємства була збитковою, що спричинено зниженням доходів від реалізації продукції, зменшенням продажів.

7. Показники рентабельності демонструють негативну тенденцію, що свідчить про серйозні проблеми у фінансово-господарській діяльності ПРАТ «Кривий Ріг Цемент». Для покращення ситуації в умовах воєнного стану підприємству слід переглянути продуктово-товарну стратегію, систему мотивації персоналу, підвищити ефективність використання активів і оптимізувати витрати.

8. За період, що було досліджено, з причин збитковості спостерігається погіршення значень коефіцієнтів ліквідності і фінансової структури капіталу, але для забезпечення життєздатності підприємства та стабілізації ринкового стану у післявоєнний період шляхом оптимізації витрат та посилення контролю за фінансовими потоками, удосконалення кадрової політики шляхом залучення довгострокових інвестицій у заходи з розвитку персоналу для мотивації виконання поточних завдань та діючої стратегії, покриття дефіциту власних коштів сприятиме підвищенню ефективності використання активів з метою стабілізації прибутковості.

9. Виконано аналіз макрооточення та ринків збуту ПРАТ «Кривий Ріг Цемент». Визначено, що зовнішнє середовище для бізнесу в Україні, особливо в цементній галузі, характеризується високим рівнем невизначеності та ризиків. Воєнний конфлікт, політична нестабільність, міграція робочої сили та дефіцит інвестицій створюють несприятливі умови для діяльності підприємств. Враховуючи ці фактори, для ПРАТ "Кривий Ріг Цемент" доцільно розробити стратегію, спрямовану на зменшення впливу зовнішніх загроз та забезпечення сталого розвитку в складних умовах сьогодення.

10. Проаналізовано програми кадрової політики підприємства за останні роки. Вони включають ретельний відбір кандидатів, розвиток кадрового резерву та систематичне навчання співробітників. Аналіз мотиваційної системи на ПРАТ «Кривий Ріг Цемент» показав такі результати: недостатньо обґрунтовано систему ключових показників ефективності (КПІ) для різних ланок персоналу (окремих робітників, посад); на підприємстві не побудована система економічної оцінки продуктивності мотивації праці, що важливо для будівництва, ураховуючи його складні характеристики, які вимагають побудови системи взаємопов'язаних показників. Для вирішення цих проблем визначено напрями побудови ефективної системи мотивації персоналу.

11. За допомогою кореляційно-регресійного аналізу досліджено вплив загальних показників, що характеризують кадрову політику підприємства, на результуючий показник діяльності ПРАТ «Кривий Ріг Цемент» - чистий дохід. Результати у вигляді регресійних рівнянь використано у задачі оптимізації системи мотивації праці для підвищення ефективності використання персоналу та удосконалення кадрової політики з метою забезпечення життєздатності та конкурентоспроможності підприємства у майбутньому.

12. Проведено оптимізацію цільової функції за критерієм чистого доходу підприємства в залежності від показників продуктивності праці та фонду оплати праці з використанням пакету MS Excel. В результаті проведених розрахунків було отримано приріст доходу за умов впровадження низки заходів з додаткової мотивації праці та підвищення кваліфікації персоналу підприємства в порівнянні з базовим періодом в сумі 898,176 млн. грн. за один квартал прогнозного року, що на 44,38% більше за середнє значення прибутку за квартал. Також за рахунок впровадження ефективних навчальних програм додатковий приріст доходу може скласти 90,60378 млн. грн..

## Література

1. Кадрова політика. Вікіпедія. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Кадрова\\_політика](https://uk.wikipedia.org/wiki/Кадрова_політика) (дата звернення 04.12.2024).
2. Гунченко М. В. Особливості формування та реалізації кадрової політики підприємства у сфері мотивації праці. Науковий вісник Херсонського державного університету. Випуск 8. Частина 1. 2014. С. 80-82.
3. Шваб Л.І. Економіка підприємства: Навчальний посібник для ВНЗ. 3-є вид. К.: Каравела, 2006. 584 с.
4. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економіка підприємства: Навчальний посібник для ВНЗ. Київ, Центр навчальної літератури, 2006. 488 с.
5. Різновиди мотивації персоналу. URL: <https://kadrovik.isu.net.ua/news/557718-riznovydy-motyvatsiyi-personalu> (дата звернення 06.12.2024).
6. Киричок О.В. Мотивації персоналу як напрям формування кадрової політики підприємства. Серія: Економіка та підприємництво. 2019. № 1 (106). С. 82-87.
7. Гончарук Н. Т., Л. В. Прудіус. Модернізація державної служби України на сучасному етапі розвитку / за ред. О. В. Покатаєвої. Право та державне управління : збірник наукових праць : [у 2-х т.]. Запоріжжя : КПУ, 2017. Т. 2. № 4. С. 191-198.
8. Державна служба в Україні : соціально-правовий та організаційний аспекти : навч. посіб. / авт. кол. : Ю.П. Сурмін, Т. В. Мотренко, Р. А. Науменко [та ін.]; за заг. ред. Р. А. Науменко, Л. М. Гогіної. Київ : НАДУ, 2011. 204 с.
9. Колісніченко Н. М. Державна служба в Європейському Союзі. Європеїзація та розвиток державної служби в Україні. / За загальною ред. М. Бойцуна, О. Рудіка, Я. Мудрого. Київ : Міленіум, 2009. 248 с.
10. Череп А.В., Дашко І.М., Бехтер Л.А. Особливості формування та реалізації кадрової політики підприємства у сфері мотивації праці. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.2.15
11. Кадрова політика організації. URL: <https://discovered.com.ua/management/kadrovaya-politika-organizacii/>

12. Кобець Д. HR-аналітика і Big Data як інструменти цифрового менеджменту людських ресурсів. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. № 3. С.184-188. URL:<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-27>
13. Дружиніна І. В., Михайлова Ю.В., Дикий О.В., Малихіна О.М. Модернізація аналітичних індикаторів системи мотивації персоналу підприємств – учасників девелоперського будівельного проєкту. *Управління розвитком складних систем*. 2020. № 43. С. 155 – 163; dx.doi.org\10.32347/2412-9933.2020.43.155-163
14. Офіційний веб-сайт ПрАТ «ХайдельбергЦемент Україна». URL: <https://www.heidelbergcement.ua/>
15. Офіційний веб-сайт Асоціація виробників цементу України <http://www.ukrcement.com.ua/>
16. Рейтинг Цементних Заводів України від Ukrainian Business Award [Електронний ресурс]. URL: <https://uba.top/cement-plants/>
17. Офіційний веб-сайт ПрАТ “Кривий Ріг Цемент” [Електронний ресурс] // Режим доступу : <https://krcement.com/>
18. Дружиніна І. В. Зміна змісту ієрархії завдань менеджменту персоналу в стратегічному полі трансформацій будівельного підприємства. *Управління розвитком складних систем*. 2020. Вип. 42. С. 169-175. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss\\_2020\\_42\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2020_42_26).
19. Хондока В.А., Марченко В.М. Методологічні підходи до формування кадрової політики на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2017. В. 13. С. 768-771.
20. Шаповал О.А. Кадрова політика та шляхи її покращення. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. В. 9. С. 712-715.
21. Гунченко М. В. Особливості формування та реалізації кадрової політики підприємства у сфері мотивації праці. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Випуск 8. Частина 1. 2014. С. 80-82.
22. Дороніна О. А. Пріоритетні завдання кадрової політики щодо удосконалення оцінки праці та її оплати. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 6, Т. 2. С. 173-178.

23. Капінос Г. І. , Костюк І. В. Особливості формування та реалізації ефективної кадрової політики вітчизняних підприємств в сучасних умовах розвитку ринкової економіки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 2. С. 52-56.
24. Крушельницька О. В., Мельничук Д. Г. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : «Кондор», 2003. 296с. 8. Мельничук О. П., Сурікова І. А. Кадрова політика та її завдання на сучасному етапі соціально-економічного розвитку країни. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2011. № 4(49). С.78-81.
25. Погребняк А. Ю., Ліннік І. М. Розробка кадрової політики як один з основних напрямів менеджменту персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 10. URL : [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10\\_2018/68.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/68.pdf)
26. Співак В. В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 6. Т. 2. С. 178-181.

## ДОДАТКИ

Додаток А

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КРИВИЙ РІГ ЦЕМЕНТ"

## Фінансова звітність за 2021 рік

Дата звіту	08.06.2022
Період	2021 рік, 12 міс
Бухгалтер	<a href="#">Якунькіна Юлія Олександрівна</a>
КАТОТТГ	UA12020010010512802
Кількість працівників	1 019

## Баланс (Звіт про фінансовий стан)

## Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	19 461.00	18 645.00
первісна вартість	1001	31 898.00	24 625.00
накопичена амортизація	1002	12 437.00	5 980.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	125 006.00	101 637.00
Основні засоби	1010	554 114.00	813 040.00
первісна вартість	1011	1 879 301.00	2 217 248.00
знос	1012	1 325 187.00	1 404 208.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	2 811.00	2 775.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Усього за розділом I	1095	701 392.00	936 097.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	562 516.00	446 909.00
Виробничі запаси	1101	287 259.00	277 676.00
Незавершене виробництво	1102	199 794.00	123 763.00
Готова продукція	1103	75 380.00	44 833.00
Товари	1104	83.00	637.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	32 644.00	41 432.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	43 520.00	186 703.00
з бюджетом	1135	24 322.00	1 478.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	21 466.00	13 909.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	50 610.00	11 922.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	50 610.00	11 922.00
Витрати майбутніх періодів	1170	36.00	396.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	7 591.00	7 252.00
Усього за розділом II	1195	742 705.00	710 001.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	1 444 097.00	1 646 098.00

## Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	396 854.00	396 854.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	37 821.00	37 821.00
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-2 826 875.00	-2 448 355.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	-2 392 200.00	-2 013 680.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	52 647.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	2 990 711.00	2 562 865.00
Довгострокові забезпечення	1520	159 884.00	140 836.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	3 150 595.00	2 756 348.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	97 500.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	258 825.00	173 254.00
розрахунками з бюджетом	1620	9 184.00	9 859.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	0.00	



Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
розрахунками з оплати праці	1630	44 284.00	47 652.00
за одержаними авансами	1635	46 361.00	132 196.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	0.00	
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	327 048.00	442 969.00
Усього за розділом III	1695	685 702.00	903 430.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	1 444 097.00	1 646 098.00

### Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

#### Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 051 646.00	2 507 921.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2 497 057.00	1 817 086.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	554 589.00	690 835.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	15 164.00	47 083.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	118 856.00	98 067.00
Витрати на збут	2150	240 061.00	223 191.00
Інші операційні витрати	2180	44 378.00	37 438.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	166 458.00	379 222.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	11 986.00	10 203.00
Інші доходи	2240	366 875.00	106.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	186 973.00	194 980.00
Втрати від участі в капіталі	2255	36.00	1 737.00
Інші витрати	2270	3 978.00	889 384.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	354 332.00	
збиток	2295		696 570.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	3 856.00	549.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	358 188.00	
збиток	2355		696 021.00

### Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445	21 424.00	-15 797.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	21 424.00	-15 797.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	3 856.00	-2 843.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	17 568.00	-12 954.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	375 756.00	-708 975.00

### Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	1 838 363.00	1 240 986.00
Витрати на оплату праці	2505	257 368.00	207 830.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	47 774.00	49 136.00
Амортизація	2515	93 671.00	72 281.00
Інші операційні витрати	2520	727 154.00	717 353.00
Разом	2550	2 964 330.00	2 287 586.00

### Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	39 685 432 400.00	39 685 432 400.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	39 685 432 400.00	39 685 432 400.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.01	-0.02
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.01	-0.02
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

## Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

## Рух коштів у результаті операційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	2 697 295.00	1 928 171.00
Повернення податків і зборів	3005		0.00
у тому числі податку на додану вартість	3006		0.00
Цільового фінансування	3010	3 424.00	946.00
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011		0.00
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	1 299 345.00	1 280 746.00
Надходження від повернення авансів	3020	6 387.00	941.00
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	1 369.00	2 530.00
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035		73.00
Надходження від операційної оренди	3040		0.00
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045		0.00
Надходження від страхових премій	3050		0.00
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055		0.00
Інші надходження	3095	50.00	1 392.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	1 781 314.00	1 231 929.00
Праці	3105	201 259.00	162 970.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	59 685.00	50 407.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	166 519.00	230 225.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116		0.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	67 272.00	145 820.00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	99 247.00	84 405.00
Витрачання на оплату авансів	3135	1 503 478.00	1 045 792.00
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	3 878.00	0.00
Витрачання на оплату цільових внесків	3145		0.00
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150		0.00
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155		0.00
Інші витрачання	3190	13 937.00	11 586.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	277 800.00	481 890.00

## Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200		0.00
необоротних активів	3205	228.00	53.00
Надходження від отриманих: відсотків	3215		7 672.00
дивідендів	3220		0.00
Надходження від деривативів	3225		0.00
Надходження від погашення позик	3230		0.00
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235		0.00
Інші надходження	3250	22 195.00	32 300.00
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255		10.00
необоротних активів	3260	363 396.00	96 908.00
Виплати за деривативами	3270		0.00
Витрачання на надання позик	3275		0.00
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280		0.00
Інші платежі	3290	14 086.00	38 000.00
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-355 059.00	-94 893.00

### Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Власного капіталу	3300		0.00
Отримання позик	3305	162 135.00	0.00
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310		0.00
Інші надходження	3340	90 170.00	28 100.00
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345		0.00
Погашення позик	3350	113 657.00	496 460.00
Сплату дивідендів	3355		0.00
Витрачання на сплату відсотків	3360	13 365.00	12 866.00
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365		0.00
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370		0.00
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375		0.00

<b>Назва рядка</b>	<b>Код рядка</b>	<b>За звітний період, грн</b>	<b>За аналогічний період попереднього року, грн</b>
Інші платежі	3390	86 786.00	0.00
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	38 497.00	-481 226.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-38 762.00	-94 229.00
Залишок коштів на початок року	3405	50 610.00	144 802.00
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	74.00	37.00
Залишок коштів на кінець року	3415	11 922.00	50 610.00

## Фінансова звітність за 2022 рік

Дата звіту	18.07.2023
Період	2022 рік, 12 міс
Бухгалтер	<a href="#">Якунькіна Юлія Олександрівна</a>
КАТОТТГ	UA12020010010512802
Кількість працівників	770

### Баланс (Звіт про фінансовий стан)

#### Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
<b>I. Необоротні активи Нематеріальні активи</b>	1000	18 645.00	17 063.00
первісна вартість	1001	24 625.00	24 749.00
накопичена амортизація	1002	5 980.00	7 686.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	101 637.00	95 169.00
Основні засоби	1010	813 040.00	773 552.00
первісна вартість	1011	2 217 248.00	2 264 937.00
знос	1012	1 404 208.00	1 491 385.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	2 775.00	2 724.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
<b>Усього за розділом I</b>	1095	936 097.00	888 508.00
<b>II. Оборотні активи Запаси</b>	1100	446 909.00	688 972.00
Виробничі запаси	1101	277 676.00	217 907.00
Незавершене виробництво	1102	123 763.00	351 795.00
Готова продукція	1103	44 833.00	118 944.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Товари	1104	637.00	326.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	41 432.00	18 033.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	186 703.00	56 237.00
з бюджетом	1135	1 478.00	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	13 909.00	27 085.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	11 922.00	11 409.00
Готівка	1166	0.00	11 402.00
Рахунки в банках	1167	11 922.00	7.00
Витрати майбутніх періодів	1170	396.00	950.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	7 252.00	7 086.00
Усього за розділом II	1195	710 001.00	809 772.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	1 646 098.00	1 698 280.00

### Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	396 854.00	396 854.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	37 821.00	37 821.00
Емісійний дохід	1411	0.00	



Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-2 448 355.00	-3 551 281.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	-2 013 680.00	-3 116 606.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	52 647.00	255 369.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	2 562 865.00	3 228 259.00
Довгострокові забезпечення	1520	140 836.00	106 524.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	2 756 348.00	3 590 152.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	97 500.00	219 247.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	173 254.00	102 309.00
розрахунками з бюджетом	1620	9 859.00	43 297.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	0.00	
розрахунками з оплати праці	1630	47 652.00	48 756.00
за одержаними авансами	1635	132 196.00	82 092.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Поточні забезпечення	1660	0.00	
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	442 969.00	729 033.00
Усього за розділом III	1695	903 430.00	1 224 734.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	1 646 098.00	1 698 280.00

### Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

#### Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 312 625.00	3 051 646.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 188 362.00	2 497 057.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	124 263.00	554 589.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	50 289.00	15 164.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	73 611.00	118 856.00
Витрати на збут	2150	115 038.00	240 061.00
Інші операційні витрати	2180	65 449.00	44 378.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190		166 458.00
збиток	2195	79 546.00	
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	13 830.00	11 986.00
Інші доходи	2240	5 433.00	366 875.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	224 863.00	186 973.00
Втрати від участі в капіталі	2255	51.00	36.00
Інші витрати	2270	856 209.00	3 978.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		354 332.00
збиток	2295	1 141 406.00	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	6 422.00	3 856.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		358 188.00
збиток	2355	1 134 984.00	

### Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445	35 676.00	21 424.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	35 676.00	21 424.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	6 422.00	3 856.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	29 254.00	17 568.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-1 105 730.00	375 756.00

### Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	1 382 824.00	1 838 363.00
Витрати на оплату праці	2505	166 713.00	257 368.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	31 497.00	47 774.00
Амортизація	2515	96 844.00	93 671.00
Інші операційні витрати	2520	62 457.00	727 154.00
Разом	2550	1 740 335.00	2 964 330.00

### Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	39 685 432 400.00	39 685 432 400.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	39 685 432 400.00	39 685 432 400.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-0.03	0.01
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-0.03	0.01
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

## Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

## Рух коштів у результаті операційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	641 010.00	2 697 295.00
Повернення податків і зборів	3005		0.00
у тому числі податку на додану вартість	3006		0.00
Цільового фінансування	3010	2 691.00	3 424.00
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011		0.00
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	948 511.00	1 299 345.00
Надходження від повернення авансів	3020	26 650.00	6 387.00
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	671.00	1 369.00
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	8.00	0.00
Надходження від операційної оренди	3040	6 232.00	0.00
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045		0.00
Надходження від страхових премій	3050		0.00
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055		0.00
Інші надходження	3095	214.00	50.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	724 805.00	1 781 314.00
Праці	3105	139 095.00	201 259.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	37 965.00	59 685.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	71 903.00	166 519.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116		0.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	14 152.00	67 272.00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	57 751.00	99 247.00
Витрачання на оплату авансів	3135	828 563.00	1 503 478.00
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	1 042.00	3 878.00
Витрачання на оплату цільових внесків	3145		0.00
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150		0.00
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155		0.00
Інші витрачання	3190	5 588.00	13 937.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	-182 974.00	277 800.00

## Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200		0.00
необоротних активів	3205		228.00
Надходження від отриманих: відсотків	3215		0.00
дивідендів	3220		0.00
Надходження від деривативів	3225		0.00
Надходження від погашення позик	3230		0.00
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235		0.00
Інші надходження	3250		22 195.00
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255		0.00
необоротних активів	3260	46 579.00	363 396.00
Виплати за деривативами	3270		0.00
Витрачання на надання позик	3275		0.00
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280		0.00
Інші платежі	3290		14 086.00
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-46 579.00	-355 059.00

### Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Власного капіталу	3300		0.00
Отримання позик	3305	285 015.00	162 135.00
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310		0.00
Інші надходження	3340		90 170.00
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345		0.00
Погашення позик	3350	20 313.00	113 657.00
Сплату дивідендів	3355		0.00
Витрачання на сплату відсотків	3360	39 435.00	13 365.00
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365		0.00
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370		0.00
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375		0.00

<b>Назва рядка</b>	<b>Код рядка</b>	<b>За звітний період, грн</b>	<b>За аналогічний період попереднього року, грн</b>
Інші платежі	3390		86 786.00
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	225 267.00	38 497.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-4 286.00	-38 762.00
Залишок коштів на початок року	3405	11 922.00	50 610.00
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	3 773.00	74.00
Залишок коштів на кінець року	3415	11 409.00	11 922.00

## Фінансова звітність за 2023 рік

Дата звіту	29.04.2024
Період	2023 рік, 12 міс
Бухгалтер	<a href="#">Якунькіна Юлія Олександрівна</a>
КАТОТТГ	UA12020010010512802
Кількість працівників	835

### Баланс (Звіт про фінансовий стан)

#### Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
<b>I. Необоротні активи Нематеріальні активи</b>	<b>1000</b>	<b>17 063.00</b>	<b>16 223.00</b>
первісна вартість	1001	24 749.00	24 749.00
накопичена амортизація	1002	7 686.00	8 526.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	95 169.00	92 729.00
Основні засоби	1010	773 552.00	740 872.00
первісна вартість	1011	2 264 937.00	2 328 959.00
знос	1012	1 491 385.00	1 588 087.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	2 724.00	2 670.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>888 508.00</b>	<b>852 494.00</b>
<b>II. Оборотні активи Запаси</b>	<b>1100</b>	<b>688 972.00</b>	<b>858 837.00</b>
Виробничі запаси	1101	217 907.00	305 272.00
Незавершене виробництво	1102	351 795.00	432 624.00
Готова продукція	1103	118 944.00	120 635.00



Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Товари	1104	326.00	306.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	18 033.00	17 216.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	56 237.00	88 686.00
з бюджетом	1135	0.00	52.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	27 085.00	16 351.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	11 409.00	1 102.00
Готівка	1166	0.00	18.00
Рахунки в банках	1167	0.00	1 084.00
Витрати майбутніх періодів	1170	950.00	1 558.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	7 086.00	7 388.00
Усього за розділом II	1195	809 772.00	991 190.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	1 698 280.00	1 843 684.00

## Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	396 854.00	396 854.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	37 821.00	37 821.00
Емісійний дохід	1411	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-3 551 281.00	-3 906 518.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	-3 116 606.00	-3 471 843.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	255 369.00	155 460.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	3 228 259.00	3 498 191.00
Довгострокові забезпечення	1520	106 524.00	97 873.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	3 590 152.00	3 751 524.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	219 247.00	124 431.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	109 782.00
товари, роботи, послуги	1615	102 309.00	125 929.00
розрахунками з бюджетом	1620	43 297.00	33 943.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	0.00	
розрахунками з оплати праці	1630	28 550.00	43 806.00
за одержаними авансами	1635	82 092.00	95 194.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Поточні забезпечення	1660	20 206.00	25 302.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	729 033.00	1 005 616.00
Усього за розділом III	1695	1 224 734.00	1 564 003.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	1 698 280.00	1 843 684.00

### Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

#### Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 748 168.00	1 312 625.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2 191 102.00	1 188 362.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	557 066.00	124 263.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	80 011.00	50 289.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	110 846.00	73 611.00
Витрати на збут	2150	200 411.00	115 038.00
Інші операційні витрати	2180	83 425.00	65 449.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	242 395.00	
збиток	2195		79 546.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	25 982.00	13 830.00
Інші доходи	2240	592.00	5 433.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	271 166.00	224 863.00
Втрати від участі в капіталі	2255	54.00	51.00
Інші витрати	2270	351 054.00	856 209.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
збиток	2295	353 305.00	1 141 406.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-348.00	6 422.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
збиток	2355	353 653.00	1 134 984.00

### Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445	-1 932.00	35 676.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-1 932.00	35 676.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-348.00	6 422.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-1 584.00	29 254.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-355 237.00	-1 105 730.00

### Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	1 799 494.00	1 382 824.00
Витрати на оплату праці	2505	216 875.00	166 713.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	39 950.00	31 497.00
Амортизація	2515	100 407.00	96 844.00
Інші операційні витрати	2520	511 996.00	62 457.00
Разом	2550	2 668 722.00	1 740 335.00

### Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	39 685 432 400.00	39 685 432 400.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	39 685 432 400.00	39 685 432 400.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-0.01	-0.03
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-0.01	-0.03
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

### Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

### Рух коштів у результаті операційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	1 214 775.00	641 010.00
Повернення податків і зборів	3005		0.00
у тому числі податку на додану вартість	3006		0.00
Цільового фінансування	3010	365.00	2 691.00
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011		0.00
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	2 266 247.00	948 511.00
Надходження від повернення авансів	3020	12 448.00	26 650.00
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	161.00	671.00
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035		8.00
Надходження від операційної оренди	3040	11 589.00	6 232.00
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045		0.00
Надходження від страхових премій	3050		0.00
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055		0.00
Інші надходження	3095	360.00	214.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	1 083 005.00	724 805.00
Праці	3105	156 121.00	139 095.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	50 934.00	37 965.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	224 695.00	71 903.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116		0.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	106 841.00	14 152.00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	117 854.00	57 751.00
Витрачання на оплату авансів	3135	1 808 116.00	828 563.00
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	11 194.00	1 042.00
Витрачання на оплату цільових внесків	3145		0.00
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150		0.00
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155		0.00
Інші витрачання	3190	8 023.00	5 588.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	163 857.00	-182 974.00

### Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200		0.00
необоротних активів	3205		0.00
Надходження від отриманих: відсотків	3215		0.00
дивідендів	3220		0.00
Надходження від деривативів	3225		0.00
Надходження від погашення позик	3230		0.00
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235		0.00
Інші надходження	3250	20 200.00	0.00
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255		0.00
необоротних активів	3260	37 809.00	46 579.00
Виплати за деривативами	3270		0.00
Витрачання на надання позик	3275		0.00
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280		0.00
Інші платежі	3290		0.00
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-17 609.00	-46 579.00

### Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Власного капіталу	3300		0.00
Отримання позик	3305		285 015.00
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310		0.00
Інші надходження	3340		0.00
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345		0.00
Погашення позик	3350	94 816.00	20 313.00
Сплату дивідендів	3355		0.00
Витрачання на сплату відсотків	3360	61 462.00	39 435.00
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365		0.00
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370		0.00
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375		0.00

<b>Назва рядка</b>	<b>Код рядка</b>	<b>За звітний період, грн</b>	<b>За аналогічний період попереднього року, грн</b>
Інші платежі	3390		0.00
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-156 278.00	225 267.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-10 030.00	-4 286.00
Залишок коштів на початок року	3405	11 409.00	11 922.00
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	-277.00	3 773.00
Залишок коштів на кінець року	3415	1 102.00	11 409.00