

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Факультет економіки та управління бізнесом  
Кафедра економіки, організації та управління підприємствами

**Пояснювальна записка**

до кваліфікаційної роботи

на тему: «Формування мотиваційного механізму підвищення продуктивності праці персоналу підприємства»

Виконав: здобувач 2 курсу, групи ЗПТ-24м  
спеціальності 076 Підприємництво та торгівля  
Сватовський Віталій Віталійович

(прізвище, ім'я, по батькові)

Керівник: Турило Анатолій Анатолійович

(прізвище, ім'я, по батькові)

Рецензент: Нікульнікова Ганна Володимирівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

# КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління бізнесом  
Кафедра економіки, організації та управління підприємствами  
Ступінь вищої освіти магістр  
Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля

ЗАТВЕРДЖУЮ:

зав. кафедри ЕОУП,  
д-р. екон. наук, проф. Альона ШАХНО

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 р.

## ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу здобувачеві

Сватовському Віталію Віталійовичу

1. Тема роботи «Формування мотиваційного механізму підвищення продуктивності праці персоналу підприємства»  
Керівник теми Турило Анатолій Анатолійович, д.е.н., професор  
затверджені наказом по університету від “ 04 ” серпня 2025 р. № 570 с
2. Строк подання здобувачем роботи: 13.12.2025
3. Вихідні дані до роботи: статистична фінансова звітність підприємства ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» 2020-2024 рр. (баланс, звіт про фінансові результати), поточна внутрішня звітність підприємства, періодична та спеціальна література з підприємництва та торгівлі, методичні вказівки для написання та захисту кваліфікаційної роботи кафедри економіки, організації та управління підприємствами.
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): представити методологічні засади та створення кадрової політики при формуванні мотиваційного механізму підприємства; аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» за 2020-2024 рр.; напрями підвищення ефективності системи мотивації персоналу на підприємстві ПрАТ «Кривий Ріг Цемент»; розробка економіко-математичної моделі оптимізації системи мотивації праці на підприємстві ПрАТ «Кривий Ріг Цемент»
5. Перелік графічного матеріалу: Взаємозв'язок кадрової політики й мотивації праці персоналу підприємства; Різновиди мотивації на підприємствах; Аналіз основних ТЕП ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» за 2022-2024рр.; Оцінка фінансової стійкості ПрАТ «Кривий Ріг Цемент»; Лінія тренду по відношенню показників чистого доходу та продуктивності праці.

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи:

| Розділ        | Консультант        | Підпис, дата   |                  |
|---------------|--------------------|----------------|------------------|
|               |                    | Завдання видав | Завдання прийняв |
| Розділ 1      | проф. Турило А. А. | 24.06.2025     | 29.09.2025       |
| Розділ 2      | проф. Турило А. А. | 24.06.2025     | 27.10.2025       |
| Розділ 3      | проф. Турило А. А. | 24.06.2025     | 20.11.2025       |
| Нормоконтроль | доц. Поліщук І.Г.  |                |                  |

7. Дата видачі завдання « 24 » червня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| №  | Назва етапів кваліфікаційної роботи                                                | Термін виконання                | Примітки |
|----|------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|----------|
| 1  | Співбесіда зі здобувачем, визначення теми роботи, видача завдання                  | 24.06.2025                      | виконано |
| 2  | Збір матеріалів до кваліфікаційної роботи                                          | 11.08 – 01.09                   | виконано |
| 3  | Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань кваліфікаційної роботи | 02.09 – 06.09                   | виконано |
| 4  | Підготовка I розділу та подання його керівникові                                   | 08.09 – 29.09                   | виконано |
| 5  | Підготовка II розділу та подання його керівникові                                  | 30.09 – 27.10                   | виконано |
| 6  | Підготовка III розділу та подання його керівникові                                 | 28.10 – 20.11                   | виконано |
| 7  | Підготовка вступної частини та висновку                                            | 20.11 – 30.11                   | виконано |
| 8  | Перевірка роботи керівником та доопрацювання кваліфікаційної роботи                | 01.12 – 06.12                   | виконано |
| 9  | Перевірка кваліфікаційної роботи на наявність/відсутність академічного плагіату    | згідно з розпорядженням ректора |          |
| 10 | Отримання відгуку керівника та рецензії                                            | 07.12. – 13.12                  | виконано |
| 11 | Публічний захист кваліфікаційної роботи                                            | 16.12.2025                      |          |

Здобувач \_\_\_\_\_

Віталій СВАТОВСЬКИЙ

Науковий керівник \_\_\_\_\_

Анатолій ТУРИЛО

## РЕФЕРАТ

на кваліфікаційну роботу другого (магістерського) рівня вищої освіти здобувача спеціальності 076 Підприємництво та торгівля  
Сватовського В.В. «Формування мотиваційного механізму підвищення продуктивності праці персоналу підприємства». – КНУ, 2025 р.

Кваліфікаційна робота виконана на 101 сторінці, містить 17 таблиць, 30 рисунків. При підготовці роботи використано 44 літературних джерела.

Мета кваліфікаційної (магістерської) роботи: узагальнення теоретичних основ та розробка практичних підходів до удосконалення кадрової політики будівельного підприємства за рахунок оптимізації системи мотивації праці персоналу.

Завдання дослідження: 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'єкт дослідження: процеси формування кадрової політики та мотивації праці персоналу на будівельному підприємстві.

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

Одержаний економічний ефект (ефективність): 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.

Ключові слова: мотивація, кадрова політика, продуктивність праці, ефективність персоналу, факторний аналіз, кореляційно модель

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                             |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ВСТУП.....                                                                                                                                  | 6   |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ<br>МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА .....                          | 10  |
| 1.1. Економічна сутність та формування кадрової політики на сучасних<br>підприємствах з урахуванням мотиваційної складової.....             | 10  |
| 1.2. Методологічні засади та створення кадрової політики при формуванні<br>мотиваційного механізму підприємства .....                       | 20  |
| 1.3. Методичні підходи до оцінки продуктивності праці при формуванні<br>мотиваційного механізму підприємства .....                          | 24  |
| РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ<br>ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «КРИВИЙ РІГ ЦЕМЕНТ» .....                                             | 33  |
| 2.1. Техніко-економічна характеристика ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» та аналіз<br>його діяльності .....                                          | 33  |
| 2.2. Оцінка витрат та собівартості продукції та їх вплив на<br>конкурентоспроможність ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» .....                        | 45  |
| 2.3. Факторний аналіз витрат ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» .....                                                                                 | 59  |
| РОЗДІЛ 3. МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ<br>ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА ЗА РАХУНОК ПІДВИЩЕННЯ<br>ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ..... | 74  |
| 3.1. Напрями підвищення ефективності системи мотивації персоналу на<br>підприємстві ПРАТ «Кривий Ріг Цемент» .....                          | 74  |
| 3.2. Дослідження впливу ефективності мотивації праці на результати діяльності<br>підприємства.....                                          | 77  |
| 3.3. Розробка економіко-математичної моделі оптимізації системи мотивації<br>праці на підприємстві ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» .....           | 80  |
| ВИСНОВКИ .....                                                                                                                              | 91  |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....                                                                                                            | 97  |
| ДОДАТКИ .....                                                                                                                               | 102 |

## ВСТУП

У сучасних умовах функціонування національної економіки України промислові підприємства опинилися в особливо складній ситуації, обумовленій як глобальними, так і внутрішніми чинниками. Постійні зміни у зовнішньоекономічному середовищі, високий рівень інфляції, значне подорожчання енергоресурсів, нестабільність валютного курсу, а також загальна економічна та політична турбулентність суттєво впливають на вартісні параметри виробництва та ефективність господарської діяльності підприємств. З огляду на це, ключовим завданням для керівництва суб'єктів господарювання стає забезпечення сталого розвитку підприємства шляхом оптимізації виробничих процесів, підвищення ефективності використання ресурсів і раціонального управління витратами.

Особливо гостро ця проблема постає для підприємств промислового сектору, де основна частка витрат припадає на матеріальні ресурси, енергозабезпечення та оплату праці. За таких умов витрати на виробництво продукції набувають статусу стратегічного чинника, що визначає не лише собівартість, а й загальну прибутковість діяльності, конкурентоспроможність продукції на внутрішньому й зовнішньому ринках, а також фінансову стійкість підприємства в умовах жорсткої конкуренції.

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 привертали увагу провідних вчених на всіх етапах еволюції економічної думки.

Через свою значущість і складність проблеми оцінки та мотивації праці привертали 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.

### ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Економічна сутність та формування кадрової політики на сучасних підприємствах з урахуванням мотиваційної складової

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 макро- та мікрофакторів оточення.



Рисунок 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 біль 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.



Рисунок 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.

Далі проаналізуємо мотивацію праці персоналу як складову 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.

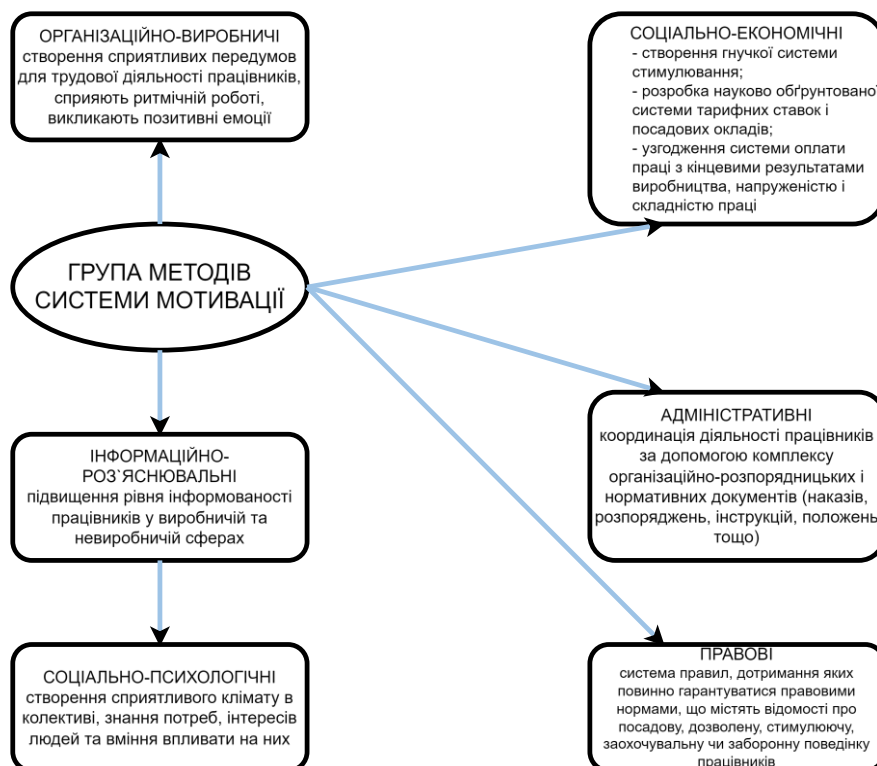


Рисунок 1.3 – Характеристика методів мотивації праці на підприємстві

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).

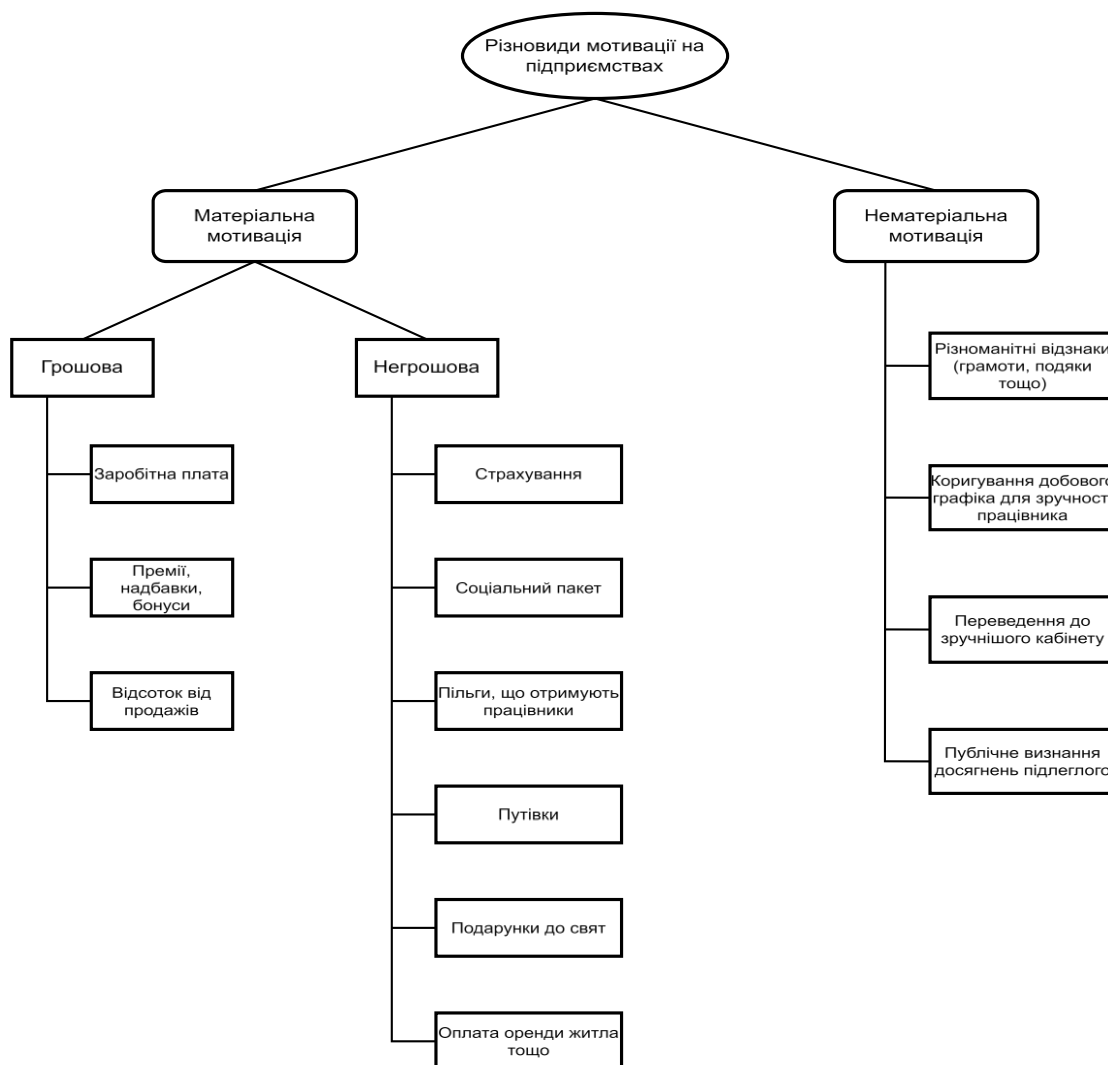


Рисунок 1.4 – Різновиди мотивації на підприємствах

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

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 ураховувати 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.

## 1.2. Методологічні засади та створення кадрової політики при формуванні мотиваційного механізму 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.

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.<br>Службові записки.<br>Прогнози                 | Відповідні підрозділи підприємства.<br>Зовнішні консультанти, експерти |
| 2. Визначення принципів і положень кадрової політики                                                                      | Аналітичні матеріали.<br>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                                           |

До них належать [11]:

- 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

| 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 плінності 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.

6) 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.

### 1.3. Методичні підходи до оцінки продуктивності праці при формуванні мотиваційного механізму підприємства

Схематично, аналіз використання робочого часу представлено на рисунку 1.6:

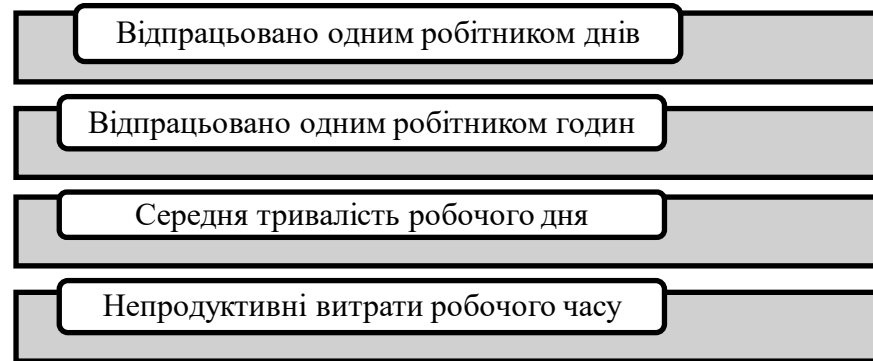


Рисунок 1.6 – Схема аналізу використання робочого часу на підприємстві

Фонд робочого часу на підприємстві є мультиплікативною моделлю, яка визначається за формулою:

$$\Phi_{рч} = Ч_p \times Д \times Т, \quad (1.1)$$

де  $\Phi_{рч}$  – фонд робочого часу на підприємстві, год.;

$Ч_p$  – чисельність робітників, осіб;

$Д$  – середня кількість відпрацьованих днів одним робітником, дні;

$Т$  – середня тривалість робочої зміни, год.

Ефективність використання трудових ресурсів залежить від продуктивності праці. Зростання продуктивності праці прямопропорційно зі збільшенням обсягів виробництва, що є позитивною ситуацією для підприємства. Продуктивність праці визначається за формулою:

$$ПП = \frac{ОВ}{\overline{Ч_{обл}}}, \quad (1.2)$$

де  $ПП$  – продуктивність праці, тис.грн./ос.;

$ОВ$  – обсяг виробництва, тис.грн.;

$\overline{Ч_{обл}}$  – середньооблікова чисельність персоналу, осіб

Методика вимірювання продуктивності праці на підприємстві є важливим аспектом у вирішенні ситуацій із трудовими ресурсами. Правильна методика вимірювання дасть зрозуміти керівникам як саме використовуються наявні трудові ресурси та запропонувати можливі заходи покращення та оптимізації ефективності використання робітників.

Визначення методів вимірювання продуктивності праці наведено на рисунку 1.7.

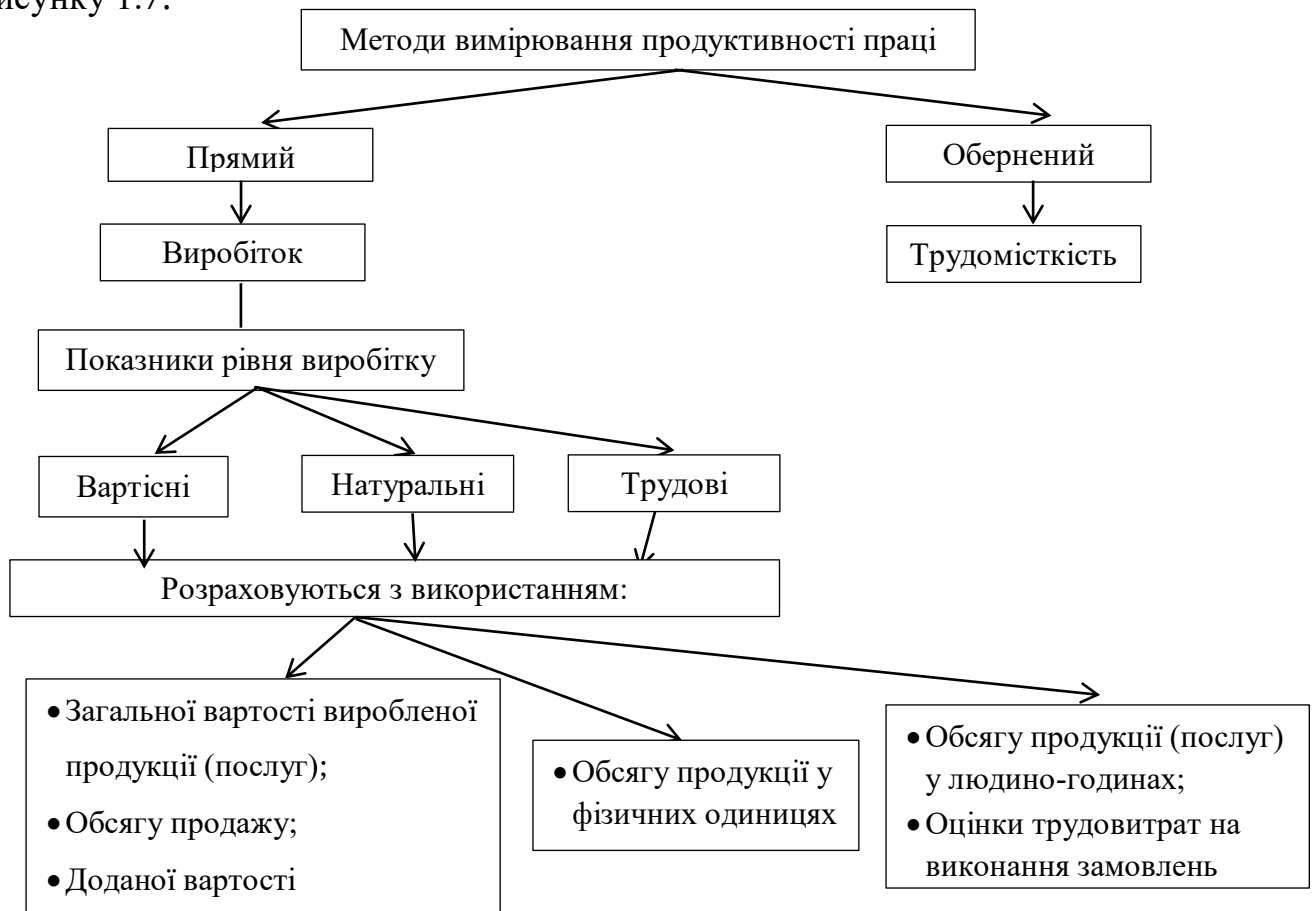


Рисунок 1.7 – Методи вимірювання показників продуктивності

Продуктивність праці може визначатися за трьома методами:

- натуральним, при якому продуктивність праці визначають у натуральних одиницях (тоннах, м<sup>3</sup>, кг тощо);
- трудовим, за яким визначається кількість витраченого часу на виготовлення продукції (трудомісткість);
- вартісним – найчастіше використовуваний метод, за яким продуктивність праці визначається у грошових вимірниках.

На рівень продуктивності праці впливають такі чинники [22]:

- удосконалення технічного рівня на підприємстві. Забезпечення сучасним обладнанням, яке відповідає нормам і стандартам міжнародного рівня скорочує тривалість простоїв виробництва, скорочує час виготовлення тим самим збільшуючи кількість виробленої продукції;
- покращення умов праці на підприємстві. Створення комфортних умов на робочому місці дозволяє працівникові краще сконцентруватися на робочому завданні;
- освітній рівень персоналу. Чим вищий освітній рівень персоналу, тим краще вони розуміють виробничий процес і тим швидше вони можуть пристосовуватися до змін;
- Стимулювання персоналу. Продуктивність праці невмотивованого персоналу дорівнює нулю. Тому підприємству необхідно забезпечити працівників нормальною заробітною платою, преміями та надбавками за досягнення у роботі, страхуванням, доплатами за стаж тощо

Найрозповсюдженим показником продуктивності праці виступає середньорічний виробіток одного працівника.

Поряд із середньорічним виробітком, на підприємстві розглядаються показники середньоденного та середнього динного виробітків для кращого розуміння рівня продуктивності праці на підприємстві. Схематично дані показники представлені на рисунку 1.8.

Середньорічний виробіток можна розрахувати за формулою:

$$\overline{PB_{\Pi}} = PB_p \times D \times T \times GB_p, \quad (1.3)$$

де  $\overline{РВ}_п$  – середньорічний виробіток одного працівника, тис.грн.;

$ПВ_p$  – питома вага робітників у складі ПВП, %;

$Д$  – кількість відпрацьованих днів;

$Т$  – середня тривалість робочого дня, год.;

$ГВ_p$  – середньогодинний виробіток одного робітника, грн.

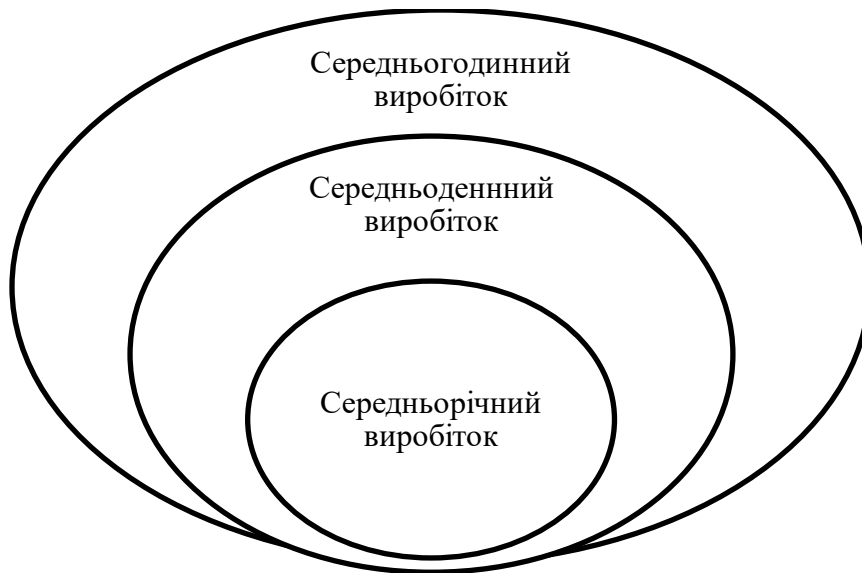


Рисунок 1.8 – Види виробітку на підприємстві

Наступним етапом аналізують трудомісткість виготовлення продукції на підприємстві. Вона визначає скільки часу витрачається на виготовлення продукції. Трудомісткість є оберненою величиною до виробітку і розраховується за формулою:

$$\text{Трудомісткість} = \frac{1}{\text{Виробіток}} \quad (1.4)$$

Як вже зазначалося раніше, мотиваційний фактор один із основних факторів зростання продуктивності праці. Тому, аналіз використання трудових ресурсів повинен включати у себе аналіз оплати праці на підприємстві.

Оплата праці включає у себе фонд основної та додаткової заробітної плати та інші заохочувальні та компенсаційні виплати. Окрім наведених вище показників визначається рівень індексації заробітної плати, сума відрядно-

преміальної заробітної плати та погодинної заробітної плати керівників, фахівців, службовців та робітників.

Одним із основних показників аналізу оплати праці виступає аналіз середньомісячної заробітної плати. Аналізується його зміна за період та фактори, які спричинили зростання або зниження даного показника.

$$\text{Середньомісячна заробітна плата} = \frac{\text{Фонд оплати праці}}{\overline{Ч}_{\text{обл}} \times 12} \quad (1.5)$$

Нормальною умовою організації праці на підприємстві вважають таку, при якій темп зростання продуктивності праці перевищує темп зростання оплати праці.

Структура оплати праці з детальним поясненням кожної складової наведена на рисунку 1.9.

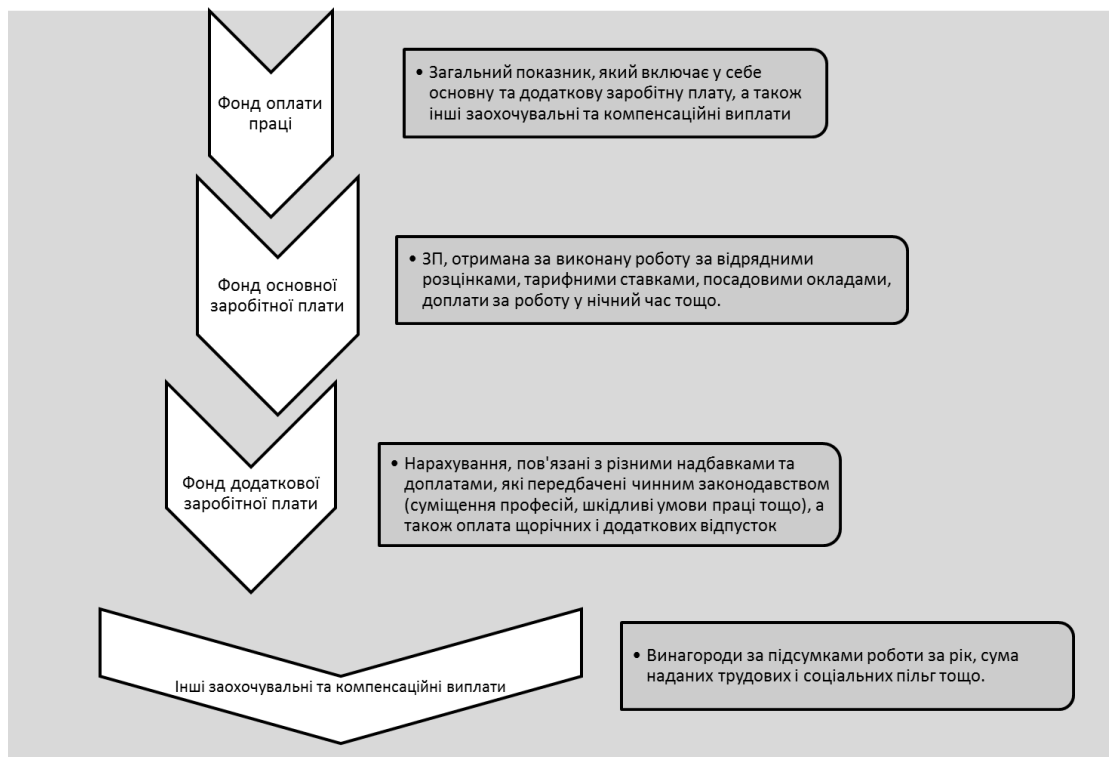


Рисунок 1.9 – Структура оплати праці на підприємстві

Також, як вже зазначалося, важливою передумовою для аналізу оплати праці є встановлення відповідності між темпами зростання середньомісячної заробітної плати та продуктивності праці за умови випередження темпів зростання останньої.

$$I_{\text{пп}} > I_{\text{зп}}, \quad (1.6)$$

де  $I_{пп}$  – індекс зростання продуктивності праці, част.од.;

$I_{зп}$  – індекс зростання середньомісячної заробітної плати, част.од.

Одним із факторів зростання продуктивності праці виступає оптимізація чисельності робітників, адже наявність висококваліфікованої робочої сили автоматично збільшує ефективність використання трудових ресурсів

Способи розрахунку оптимізаційної складової робітників:

- економія чисельності, внаслідок впровадження нових технологій та модернізації обладнання, яка розраховується за формулою:

$$E_M^ч = \left[ 1 - \frac{N_{o.зaг.}}{N_{o.1} + N_{o.2} \left( 1 + \frac{K_{пп2}}{100} \times k_{t2} \right) + N_{o.3} \left( 1 + \frac{K_{пп3}}{100} \times k_{t3} \right)} \right] \times Ч_{вих} \times \frac{П_{п2,3}}{100}, \quad (1.7)$$

де  $E_M^ч$  – відносна економія чисельності за рахунок заміни старого обладнання новим, осіб;

$N_{o.зaг.}$  – загальна кількість обладнання, шт.;

$N_{o.1}$  – кількість обладнання, що не підлягає технічному вдосконаленню, шт.;

$N_{o.2}$  – кількість нового обладнання, шт.;

$N_{o.3}$  – кількість модернізованого обладнання, шт.;

$K_{пп2}, K_{пп3}$  – темпи зростання продуктивності праці відповідно нового і модернізованого обладнання, %;

$k_2, k_3$  – коефіцієнти, які враховують термін дії нового і модернізованого обладнання, част.од.;

$П_{п2,3}$  – питома вага працівників, які обслуговують нове і модернізоване обладнання, в загальній чисельності працюючих, %.

- економія чисельності внаслідок зменшення кількості невиходів на роботу:

$$E_{P.д.}^ч = \frac{Ч_{вих} \times (ФРЧ_{кор.р.}^{пл} - ФРЧ_{кор.р.}^б) \times П_p}{ФРЧ_{кор.р.}^б \times 100}, \quad (1.8)$$

де  $ФРЧ_{кор.р.}^б$  – корисний фонд робочого часу робітника у базовому періоді, днів;

$П_p$  – питома вага робітників у загальній чисельності працюючих, %.

Таким чином, у даному розділі ми розглянули саму сутність трудових ресурсів промислового персоналу. Надали інформацію про те, як трактують дане визначення науковці та написали власний погляд на визначення даного терміну. Для детальнішого розуміння терміну ми класифікували трудові ресурси у вигляді рис.1.1. За даними Державної служби статистики України ми розглянули динаміку зміни зайнятого населення за економічними видами діяльності у промисловій галузі України за 2010-2019 рр. та зробили необхідні висновки. Далі, на базі даних авторів схематично показали класифікацію трудових ресурсів промислового персоналу і розглянули рівні кваліфікації робітників та фахівців. Потім ми розглянули показники, які визначають трудові ресурси промислового персоналу та надали необхідну інформацію про дані показники.

Аналіз використання трудових ресурсів є найважливішим критерієм збільшення прибутковості підприємства та його стабільності. Тому, наступним етапом ми розглянули основні завдання, об'єкти та етапи аналізу трудових ресурсів. Визначили показники ефективності використання трудових ресурсів та основні методи їх вимірювання. Розглянули і мотиваційні моменти, які можуть покращити ефективність використання трудових ресурсів. У даному розділі для нормального сприйняття інформації ми використовували схематичні таблиці, формули та графіки у яких наводилася відповідна інформація.

## Висновки до розділу 1

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 урахувати при створенні системи мотивації праці і в кадровій політиці підприємства.

## РОЗДІЛ 2.

### АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «КРИВИЙ РІГ ЦЕМЕНТ»

#### 2.1. Техніко-економічна характеристика ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» та аналіз його діяльності

Приватне акціонерне товариство «Кривий Ріг Цемент» – одне з провідних підприємств цементної промисловості України, яке вже понад 60 років здійснює діяльність у сфері виробництва будівельних матеріалів. Завдяки вигідному географічному розташуванню в місті Кривий Ріг – одному з найбільших промислових центрів країни – підприємство має безперешкодний доступ до сировинної бази, розвинену логістику та стабільні партнерські зв'язки з будівельними компаніями по всій Україні.

Далі надаємо загальну інформацію про дане підприємство. ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» було створено на базі колишнього державного підприємства шляхом акціонування. Протягом останніх десятиліть компанія здійснює активну модернізацію технологій, впроваджує системи енергозбереження та автоматизації процесів, що дозволяє не лише знижувати собівартість продукції, а й покращувати її якість.

Основним напрямком діяльності підприємства є виробництво цементу, який є критично важливою складовою у виготовленні бетону, залізобетонних конструкцій, дорожнього покриття тощо. Компанія виготовляє такі види цементу:

1. Портландцемент (марки ПЦ ІІ/А-ІІІ-400, ПЦ ІІ/А-ІІІ-500);
2. Шлакопортландцемент – застосовується у будівництві гідротехнічних споруд та об'єктів, що зазнають впливу агресивного середовища;
3. Сульфатостійкий цемент – використовується у будівництві підземних споруд, тунелів, каналізаційних систем;

4. Білий цемент – для архітектурних та декоративних робіт.

ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» також має власну сировинну базу – кар’єри із видобутку вапняку, мергелю та глини, що зменшує залежність від сторонніх постачальників та забезпечує стабільність виробництва. Основна продукція ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» показана на рис. 2.1.

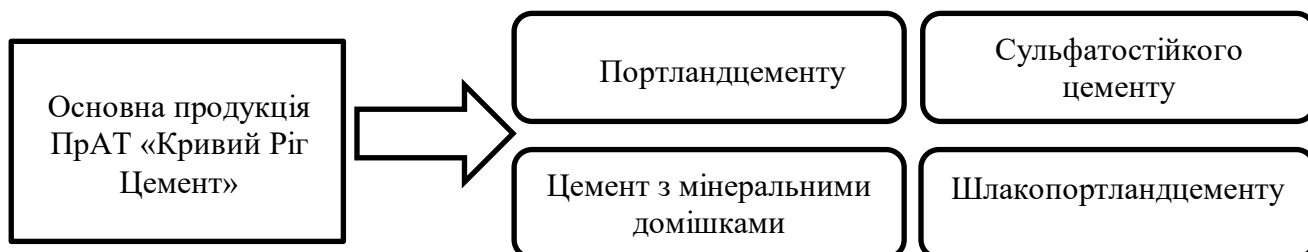


Рисунок 2.1 – Основні види продукції ПрАТ «Кривий Ріг Цемент»

Виробнича інфраструктура та потужності чітко представлена нижче. Підприємство володіє розвиненою виробничо-технологічною інфраструктурою, до складу якої входять:

- 1) Дробильно-сортувальний цех – для підготовки сировини;
- 2) Цех обпалення клінкеру – із сучасними обертовими печами;
- 3) Цех помелу цементу – із автоматизованими млинами;
- 4) Складські приміщення та логістичний центр – для зберігання та транспортування продукції;
- 5) Контрольна лабораторія якості – сертифікована згідно з міжнародними стандартами ISO.

Загальна виробнича потужність підприємства становить понад 1 мільйон тонн цементу на рік. Завдяки впровадженню нових технологій та оновленню обладнання, ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» змогло значно підвищити рівень механізації праці, енергоефективність та знизити виробничі втрати.

Таблиця 2.1 – Аналіз основних техніко-економічних показників підприємства (тис.грн)

| Показники                                                       |         |         |         |         |         | Відхилення<br>2024 / 2020 рр. |        |
|-----------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|-------------------------------|--------|
|                                                                 | 2020    | 2021    | 2022    | 2023    | 2024    | Тис. грн                      | %      |
| 1                                                               | 2       | 3       | 4       | 5       | 6       | 7                             | 8      |
| АКТИВИ                                                          |         |         |         |         |         |                               |        |
| Необоротні активи                                               |         |         |         |         |         |                               |        |
| Нематеріальні активи:                                           |         |         |         |         |         |                               |        |
| залишкова вартість                                              | 19461   | 18645   | 17063   | 16223   | 15664   | -3797                         | -19,5  |
| первісна вартість                                               | 31898   | 24625   | 24749   | 24749   | 24006   | -7892                         | -24,74 |
| накопичена амортизація                                          | 12437   | 5980    | 7686    | 8526    | 8342    | -4095                         | -32,9  |
| Незавершені капітальні інвестиції                               | 125006  | 101637  | 95169   | 92729   | 114416  | -10590                        | -8,47  |
| Основні засоби:                                                 |         |         |         |         |         |                               |        |
| залишкова вартість                                              | 554114  | 813040  | 773552  | 740872  | 823611  | 269497                        | 48,63  |
| первісна вартість                                               | 1879301 | 2217248 | 2264937 | 2328959 | 2505006 | 625705                        | 33,2   |
| Знос                                                            | 1325187 | 1404208 | 1491385 | 1588087 | 1681395 | 356208                        | 26,88  |
| Справедлива (залишкова) вартість інвестиційної нерухомості      | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0                             | X      |
| Первісна вартість інвестиційної нерухомості                     | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0                             | X      |
| Знос інвестиційної нерухомості                                  | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0                             | X      |
| Усього необоротних активів                                      | 19461   | 18645   | 17063   | 16223   | 15664   | -3797                         | -19,51 |
| Оборотні активи                                                 |         |         |         |         |         |                               |        |
| Виробничі запаси                                                | 287259  | 277676  | 217907  | 305272  | 337830  | 50571                         | 17,6   |
| Незавершене виробництво                                         | 199794  | 123763  | 351795  | 432624  | 388871  | 189077                        | 94,6   |
| Готова продукція                                                | 75380   | 44833   | 118944  | 120635  | 135561  | 60181                         | 79,83  |
| Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги           | 32644   | 41432   | 18033   | 17216   | 19977   | -12667                        | -38,8  |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом           | 24322   | 1478    | 1478    | 52      | 6181    | -18141                        | -74,58 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами | 43520   | 186703  | 56237   | 88686   | 97015   | 53495                         | 122,92 |

## Продовження абл. 2.1

| 1                                                        | 2        | 3        | 4        | 5        | 6        | 7        | 8      |
|----------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|--------|
| Інша поточна дебіторська заборгованість                  | 21466    | 13909    | 27085    | 16351    | 18975    | -2491    | -11,6  |
| Поточні фінансові інвестиції                             | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | X      |
| Грошові кошти та їх еквіваленти                          | 50610    | 11922    | 11409    | 1102     | 3942     | -46668   | 92,21  |
| Інші оборотні активи                                     | 7591     | 7252     | 7086     | 7388     | 6214     | -1377    | -18,13 |
| Усього оборотних активів                                 | 562516   | 446909   | 688972   | 858837   | 862566   | 300050   | 53,34  |
| УСЬОГО АКТИВІВ                                           | 581977   | 465554   | 706035   | 875060   | 878230   | 296253   | 50,9   |
| ПАСИВИ                                                   |          |          |          |          |          |          |        |
| Власний капітал                                          |          |          |          |          |          |          |        |
| Додатковий капітал                                       | 37821    | 37821    | 37821    | 37821    | 37821    | 0        | x      |
| Резервний капітал                                        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | X      |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)              | -2826875 | -2448355 | -3551281 | -3906518 | -4215074 | -1388199 | 49     |
| Всього власного капіталу                                 | 396854   | 396854   | 396854   | 396854   | 396854   | 0        | X      |
| Довгострокові зобов'язання і забезпечення                |          |          |          |          |          |          |        |
| Відстрочені податкові зобов'язання                       | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | X      |
| Пенсійні зобов'язання                                    | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | x      |
| Довгострокові кредити банків                             | 0        | 52647    | 255369   | 155460   | 40502    | 40502    | X      |
| Інші довгострокові зобов'язання                          | 2990711  | 2562865  | 3228259  | 3498191  | 3640637  | 649926   | 21,73  |
| Довгострокові забезпечення                               | 159884   | 140836   | 106524   | 97873    | 113008   | -46876   | -29,32 |
| Усього довгострокових зобов'язань і забезпечень          | 3150595  | 2756348  | 3590152  | 3751524  | 3794147  | 643552   | 20,43  |
| Поточні зобов'язання                                     |          |          |          |          |          |          |        |
| Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями | 0        | 0        | 0        | 109782   | 121508   | 121508   | X      |
| Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги   | 258825   | 173254   | 102309   | 125929   | 150144   | -108681  | -41,99 |
| Поточні зобов'язання за розрахункам з одержаних авансів  | 46361    | 132196   | 82092    | 95194    | 97686    | 51325    | 110,7  |

## Продовження абл. 2.1

| 1                                                  | 2       | 3       | 4       | 5       | 6       | 7       | 8      |
|----------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|
| Поточні зобов'язання за розрахункам з бюджетом     | 9184    | 9859    | 43297   | 33943   | 32823   | 23639   | 257,39 |
| Поточні зобов'язання за розрахункам зі страхування | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | X      |
| Поточні зобов'язання за розрахункам з оплати праці | 44284   | 47652   | 48759   | 43806   | 61411   | 17127   | 38,68  |
| Поточні зобов'язання за розрахункам з учасниками   | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | x      |
| Поточні забезпечення                               | 0       | 0       | 20206   | 25302   | 19978   | 19978   | X      |
| Інші поточні зобов'язання                          | 327048  | 442969  | 729033  | 1005616 | 1248444 | 921396  | 281,73 |
| Усього поточних зобов'язань                        | 685702  | 903430  | 1224734 | 1564003 | 1958526 | 1272824 | 185,62 |
| УСЬОГО ПАСИВІВ                                     | 4233151 | 4056632 | 5211740 | 5712381 | 6149527 | 1916376 | 45,27  |



Рисунок 2.2 – Динаміка необоротних і оборотних активів ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» упродовж 2020-2024 рр. (тис.грн)

Управлінська структура та кадровий потенціал ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» показано наступним чином. На підприємстві діє чітка багаторівнева структура управління, яка забезпечує ефективну координацію виробничих, фінансових, технологічних та логістичних процесів. До складу органів управління входять: наглядова рада; виконавча дирекція; фінансово-економічна служба; виробничо-технічні відділ.

Необоротні активи щороку зменшувалися (на 19,5% загалом), що свідчить про поступове зношення або списання основних засобів. Оборотні активи суттєво зросли – з 562 516 тис. грн у 2020 році до 862 566 тис. грн у 2024 році (+53,3%). Найбільший приріст відбувся за рахунок готової продукції, дебіторської заборгованості та виробничих запасів.

Динаміка складових капіталу ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» представлена на рис.2.3

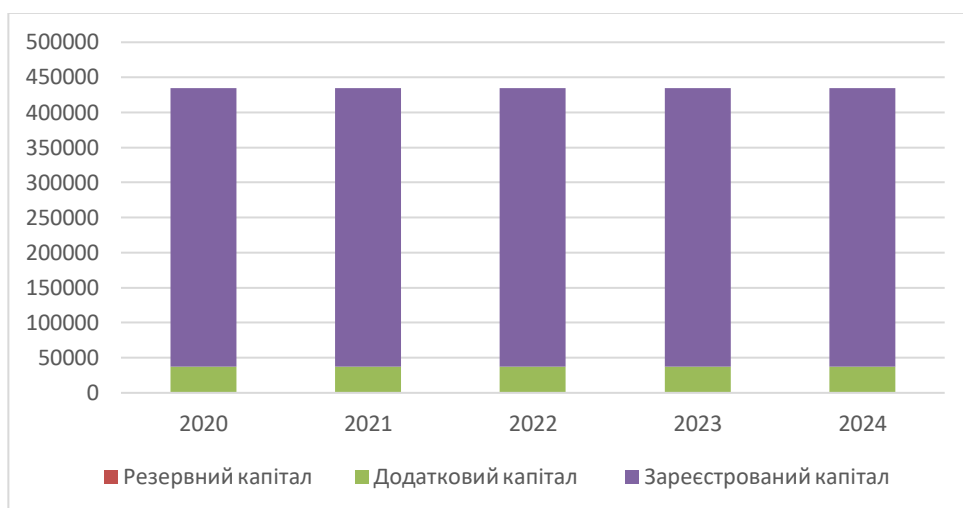


Рисунок 2.3 – Динаміка складових капіталу ПрАТ «Кривий Ріг Цемент»  
упродовж 2020-2024 рр. (тис.грн)

Протягом 2020-2024 років структура капіталу залишається незмінною, що говорить про фінансову стабільність компанії. Відсутність змін у показниках також може свідчити про консервативний підхід до управління капіталом. Поряд із дослідженням складових капіталу підприємства проаналізуємо складові позикового капіталу ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» (рис. 2.4).

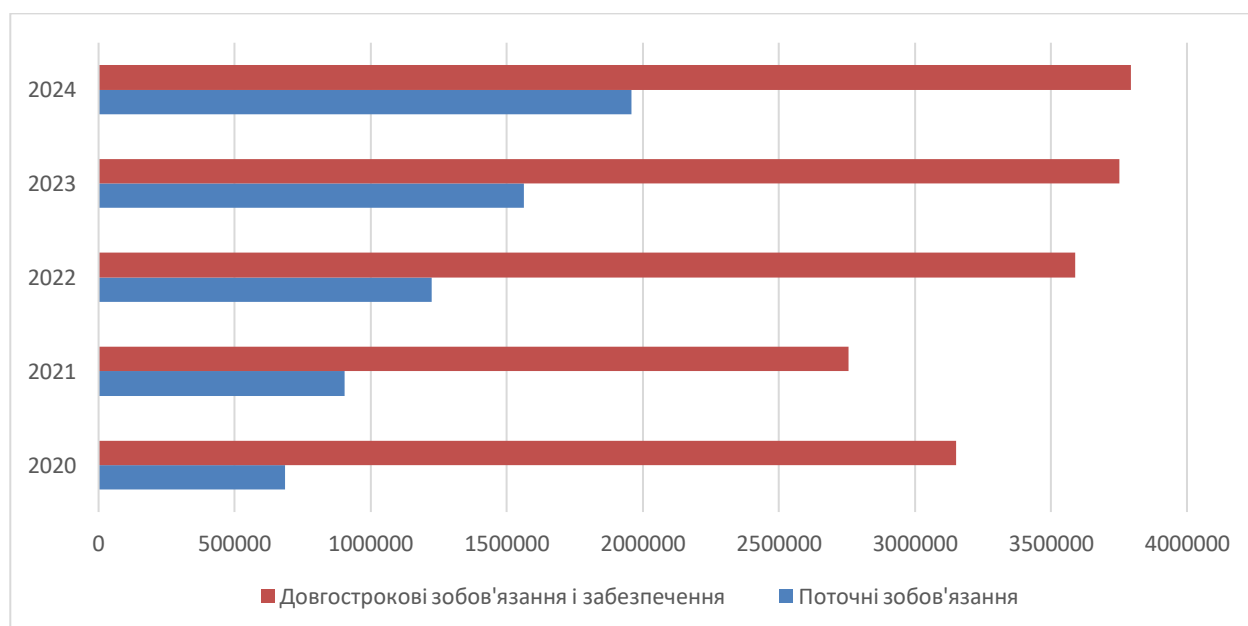


Рисунок 2.4 – Динаміка складових позикового капіталу ПрАТ «Кривий Ріг Цемент»  
упродовж 2020-2024 рр. (тис.грн)

Таблиця 2.2 – Техніко-економічні показники ПрАТ «Кривий Ріг Цемент»

| Показник                                                       | 2020р   | 2021р   | 2022р   | 2023р   | 2024р   | Відхилення  |       |             |        |             |        |             |        |
|----------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|-------------|-------|-------------|--------|-------------|--------|-------------|--------|
|                                                                |         |         |         |         |         | 2021/2020pp |       | 2022/2021pp |        | 2023/2022pp |        | 2024/2023pp |        |
|                                                                |         |         |         |         |         | (+;-)       | %     | (+;-)       | %      | (+;-)       | %      | (+;-)       | %      |
| 1                                                              | 2       | 3       | 4       | 5       | 6       | 7           | 8     | 9           | 10     | 11          | 12     | 13          | 14     |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2507921 | 3051646 | 1312625 | 2748168 | 3380634 | 543725      | 21,6  | -1739021    | -56,9  | 1435543     | 109,36 | 632466      | 23,014 |
| Випуск продукції в вартісному вираженні                        | 1207564 | 1812299 | 722869  | 1123547 | 1934576 | 604735      | 50,07 | -1089430    | -60,11 | 400678      | 55,42  | 811029      | 72,18  |
| Середня ціна 1 т. цементу                                      | 2839    | 3150    | 3560    | 3800    | 6300    | 311         | 10,95 | 410         | 13,01  | 240         | 6,74   | 2500        | 65,78  |
| Випуск продукції в натуральному вимірі                         | 425348  | 575333  | 203053  | 296144  | 330707  | 149985      | 35,2  | -372280     | -64,7  | 93091       | 45,84  | 34563       | 11,67  |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)   | 1817086 | 2497057 | 1188362 | 2191102 | 2818105 | 679971      | 37,42 | -1308695    | -52,40 | 1002740     | 84,38  | 627003      | 28,6   |
| Чисельність працівників                                        | 956     | 1019    | 770     | 835     | 964     | 63          | 6,58  | -249        | -24,4  | 65          | 8,44   | 129         | 15,44  |
| Витрати на оплату праці                                        | 207830  | 257368  | 166713  | 216875  | 354064  | 49538       | 23,83 | -90655      | -35,22 | 50162       | 30,08  | 137189      | 63,25  |
| Продуктивність праці                                           | 2623    | 2994    | 1704    | 3291    | 3506    | 371         | 14,14 | -1290       | -43,08 | 1587        | 93,13  | 215         | 6,5    |
| Відрахування на соціальні заходи                               | 49136   | 47774   | 31497   | 39950   | 58113   | -1362       | -2,77 | -16277      | -34,07 | 8453        | 26,83  | 18163       | 45,46  |

## Продовження абл. 2.2

| 1                                                                | 2       | 3       | 4        | 5       | 6       | 7       | 8      | 9        | 10     | 11       | 12      | 13      | 14     |
|------------------------------------------------------------------|---------|---------|----------|---------|---------|---------|--------|----------|--------|----------|---------|---------|--------|
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 43520   | 41432   | 18033    | 17216   | 19977   | -2088   | -4,79  | -23399   | -56,47 | -817     | -4,5    | 2761    | 16,03  |
| Кредиторська заборгованість                                      | 258825  | 3692902 | 6011266  | 109782  | 121508  | 3434077 | 1326,7 | 2318364  | 62,77  | -5901484 | -98,17  | 11726   | 10,68  |
| Середньорічна вартість ОЗ                                        | 554114  | 590833  | 654589   | 124263  | 557066  | 36719   | 6,62   | 63756    | 10,79  | -530326  | -81,01  | 432803  | 348,29 |
| Валовий прибуток (збиток)                                        | 690835  | 554589  | 124263   | 557066  | 562529  | -136246 | -19,72 | -430326  | -77,5  | 432803   | 348,29  | 5463    | 0,98   |
| Інші операційні доходи                                           | 47083   | 15164   | 124263   | 557066  | 127547  | -31919  | -67,7  | 109099   | 719,46 | 432803   | 348,29  | -429519 | -77,1  |
| Адміністративні витрати                                          | 98067   | 166713  | 65449    | 83425   | 164370  | 68646   | 69,99  | -101264  | -60,74 | 17976    | 27,46   | 80945   | 97,02  |
| Операційний прибуток                                             | 696570  | 166458  | -79546   | 242395  | 169846  | -530112 | -76,1  | -2460040 | 147,7  | 103781   | -130,46 | -72549  | 29     |
| Чистий прибуток (збиток)                                         | -696021 | 366164  | -1105730 | -355237 | -271356 | 1062185 | -152,6 | -1471894 | 401    | 750493   | 60      | 83881   | 20     |

Довгострокові зобов'язання зросли на 20,43%, що може свідчити про нові інвестиційні проекти або кредити. Поточні зобов'язання значно зросли (на 185,62%), що потенційно підвищує ризик ліквідності, але також може бути результатом активізації діяльності.

Аналіз техніко-економічних показників ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» за 2020–2024 роки свідчить про загальну тенденцію до покращення фінансово-виробничої діяльності підприємства, попри певні коливання у проміжні роки.

У 2024 році підприємство досягло найвищого рівня чистого доходу за період – 3380634 тис. грн, що на 23,01% більше, ніж у 2023 році. Випуск продукції в вартісному вираженні також зростає, досягши 1935476 тис. грн у 2024 році, що є на 72,18% вище, ніж у попередньому році. Це свідчить про стабілізацію попиту та ефективну цінову політику (середня ціна однієї тони цементу зросла з 2839 грн до 6300 грн).

Водночас спостерігається поступове зростання продуктивності праці – з 2623 грн/працівника у 2020 році до 3506 грн у 2024 році, що вказує на покращення організації праці та оптимізацію персоналу. Чисельність працівників неухильно зростає з 770 осіб у 2022 році до 964 у 2024 році, що демонструє розширення виробництва.

Дані свідчать про нестабільну фінансову ситуацію підприємства протягом 2020-24 років, із суттєвими коливаннями як операційного, так і чистого прибутку.

У 2020 році ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» отримало операційний прибуток у розмірі 696570 тис. грн, проте при цьому зазнало значного чистого збитку – 696021 тис. грн, що може свідчити про високі адміністративні витрати, фінансові зобов'язання або втрати, не пов'язані з основною діяльністю.

У 2021 році ситуація покращилася – чистий прибуток зріс до 366164 тис. грн, хоча операційний прибуток знизився майже вчетверо (до 166458 тис. грн). Це може бути пов'язано з разовими доходами або списанням витрат попередніх періодів, які позитивно вплинули на фінансовий результат.

2022 рік був кризовим: операційна діяльність стала збитковою (-79546 тис. грн), а чистий збиток досяг рекордного значення – 1105730 тис. грн. Ймовірно, підприємство зазнало впливу зовнішніх економічних факторів (зростання собівартості, інфляція, енергетичні витрати), що суттєво позначилося на рентабельності.

У 2023 році відбулося значне відновлення операційного прибутку до 242395 тис. грн, але чистий збиток залишився істотним – 355237 тис. грн. Це свідчить про покращення основної діяльності, але водночас – про збереження структурних проблем у витратах за межами виробництва (можливо, кредиторська заборгованість, курсові різниці тощо).

У 2024 році операційний прибуток скоротився до 169846 тис. грн, що свідчить про деяке зниження ефективності основної діяльності, однак збиток зменшився до -271356 тис. грн, що демонструє поступове фінансове оздоровлення на даному підприємстві.

Таблиця 2.3 – Аналіз показників рентабельності ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» за 2020-2024 рр. (%)

| № п/п | Показники                             | Формули для розрахунку                                     | 2020    | 2021  | 2022     | 2023   | 2024   | 2024 / 2020 рр. |
|-------|---------------------------------------|------------------------------------------------------------|---------|-------|----------|--------|--------|-----------------|
| 1     | 2                                     | 3                                                          | 4       | 5     | 6        | 7      | 8      | 9               |
| 1.    | Рентабельність активів                | Чистий прибуток / Середньорічна вартість активів           | -0,48   | 0,23  | -0,66    | -0,2   | 0,42   | 0,9             |
| 2.    | Рентабельність власного капіталу      | Чистий прибуток / Середньорічна вартість власного капіталу | -1,75   | 0,92  | -2,78    | -0,89  | -0,68  | 1,07            |
| 3.    | Рентабельність продажу                | Чистий прибуток / Дохід                                    | -0,277  | 0,119 | -0,84    | -0,129 | -0,08  | 0,197           |
| 4.    | Рентабельність персоналу              | Чистий прибуток / Кількість персоналу                      | -728,05 | 359,3 | -1436,01 | -425,4 | -281,5 | 446,55          |
| 5.    | Коефіцієнт рентабельності зобов'язань | Чистий прибуток / Довгострокові зобов'язання               | -0,22   | 0,132 | -0,307   | -0,09  | -0,07  | 0,15            |

Після аналізу показників відстежимо динаміку складових рентабельності ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» за 2020–2024 роки рр. (%) (рис. 2.5).

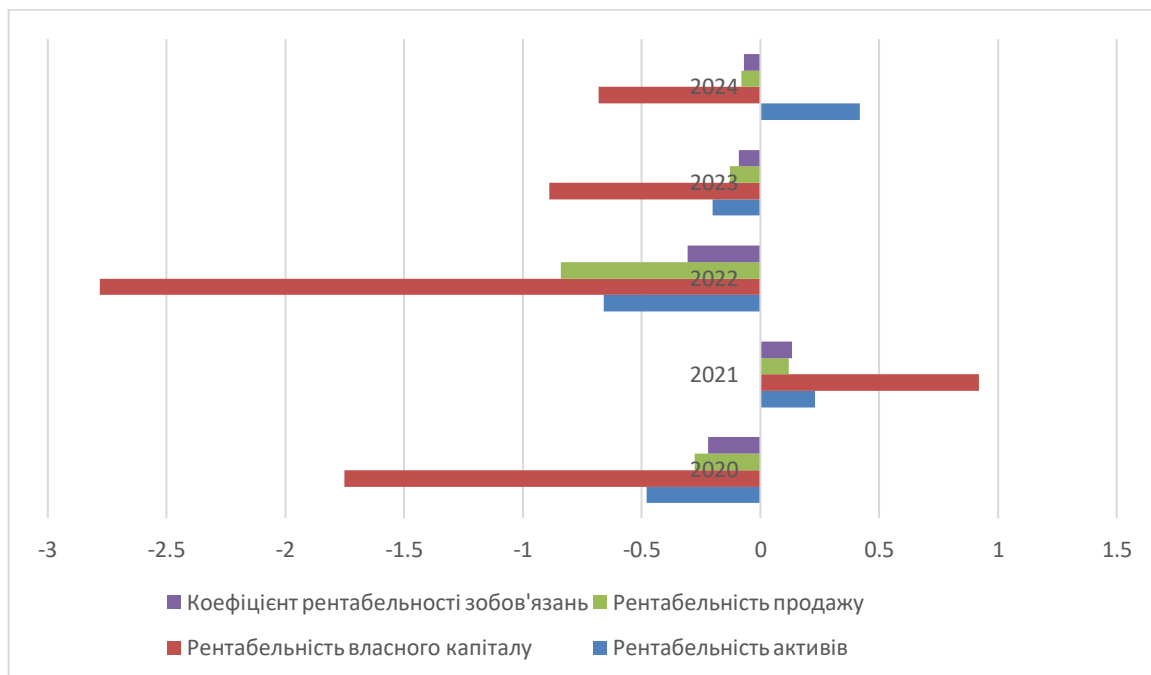


Рисунок 2.5 – Динаміка складових показників рентабельності  
ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» за 2020–2024 роки

Далі проаналізуємо ряд показників рентабельності ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» за 2020–2024 роки. У період 2020–2024 років показники рентабельності ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» мали нестійкий та переважно негативний характер, що свідчить про низьку ефективність використання ресурсів підприємства. Рентабельність активів коливалася в межах від -0,48% у 2020 році до 0,42% у 2024 році. Після різкого падіння у 2022 році (-0,66%), у 2024 році спостерігається покращення, однак рівень залишається невисоким. Рентабельність власного капіталу також була від'ємною протягом більшості періоду, досягнувши -2,78% у 2022 році. У 2024 році цей показник покращився до -0,68%, що на 1,07 процентних пункти вище порівняно з 2020 роком. Рентабельність продажу коливалася від -0,84% у 2022 році до 0,119% у 2021 році. Незважаючи на покращення до -0,08% у 2024 році, підприємство все ще залишається збитковим. Рентабельність персоналу, що відображає ефективність праці, змінювалась найбільше за всі роки. Після збитку на

одного працівника у 2020 році (-728,05 тис. грн), у 2021 році показник підскочив до 359,3 тис. грн, але знову знизився у наступні роки. У 2024 році він становить -281,5 тис. грн, що хоча й краще, ніж у 2020 році, але свідчить про неефективність витрат на персонал.

Коефіцієнт рентабельності зобов'язань демонструє слабе, проте позитивне зрушення: з -0,22 у 2020 році до 0,07 у 2024 році. Це вказує на зростаючу здатність підприємства генерувати прибуток щодо залученого капіталу. Загалом, динаміка показників свідчить про наявність фінансових труднощів у підприємства, але також видно поступове поліпшення окремих показників рентабельності у 2024 році. ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» потребує подальшого підвищення ефективності управління ресурсами, зокрема капіталом та трудовими витратами.

## 2.2. Оцінка витрат та собівартості продукції та їх вплив на конкурентоспроможність ПрАТ «Кривий Ріг Цемент»

Почнемо даний підрозділ з аналізу показників фінансової стійкості в компанії ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» представлений в табл. 2.4. Нас цікавить стан стосовно наявності власних коштів у підприємства та заборгованостей перед постачальниками і комерційними банками. Важливим фактором розвитку ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» є грошові надходження, що перевищують платежі підприємства. Від наявності або відсутності коштів буде зрештою залежати можливість функціонування підприємства, його техніко-технологічну стабільність та фінансовий стан. Аналіз фінансового стану базується на даних фінансової звітності та бухгалтерського обліку, на розрахунку й зіставленні значної кількості показників і коефіцієнтів.

Далі доцільно розглянути багаторівневу схему покриття запасів і витрат на прикладі ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» з метою визначення абсолютних показників фінансової стійкості підприємства. Результати аналізу фінансової

стійкості підприємства за абсолютними показниками джерел фінансування запасів узагальнюємо в аналітичній табл. 2.5.

Таблиця 2.4 – Аналіз показників фінансової стійкості та платоспроможності в ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» за 2020-2024 рр.

| № п/п | Показники                                               | Формули для розрахунку                  | 2020 | 2021  | 2022  | 2023  | 2024  | 2024 / 2020 рр. |
|-------|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------|------|-------|-------|-------|-------|-----------------|
| 1     | 2                                                       | 3                                       | 4    | 5     | 6     | 7     | 8     | 9               |
| 1.    | Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)          | Власний капітал / Активи                | 0,27 | 0,24  | 0,23  | 0,21  | 0,20  | -0,07           |
| 2.    | Коефіцієнт фінансової залежності                        | Активи / Власний капітал                | 3,64 | 4,15  | 4,28  | 4,65  | 4,97  | 1,33            |
| 3.    | Коефіцієнт заборгованості                               | Позикові кошти / Активи                 | 0    | 0,09  | 0,27  | 0,15  | 0,16  | 0,16            |
| 4.    | Відношення довгострокових кредитів до капіталізації     | Довгострокові кредити / Капіталізація   | 0    | 0,096 | 0,293 | 0,229 | 0,06  | 0,06            |
| 5.    | Відношення довгострокових кредитів до власного капіталу | Довгострокові кредити / Власний капітал | 0    | 0,132 | 0,643 | 0,391 | 0,102 | 0,102           |
| 6.    | Відношення заборгованості до власного капіталу          | Позикові кошти / Власний капітал        | 0    | 0,37  | 1,196 | 0,705 | 0,67  | 0,67            |

Аналіз показників фінансової стійкості ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» за 2020–2024 рр. розкрив детальну картину про стан засобів та коштів у співвідношеннях через різні коефіцієнти.

Коефіцієнт фінансової незалежності (власний капітал / активи) поступово знижується з 0,27 у 2020 році до 0,20 у 2024 році. Це свідчить про зменшення частки власного капіталу у фінансуванні активів і підвищення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Коефіцієнт

фінансової залежності (активи / власний капітал) зріс із 3,64 до 4,97. Це є дзеркальним відображенням попереднього коефіцієнта і підтверджує збільшення фінансових ризиків. Коефіцієнт заборгованості (позикові кошти / активи) виріс з 0 у 2020 до 0,27 у 2022 році, а згодом знизився до 0,16 у 2024 році. Це вказує на нестабільність у структурі джерел фінансування. Відношення довгострокових кредитів до капіталізації має подібну динаміку – спочатку зростання, а потім спад до 0,06, що означає зменшення ролі довгострокового кредитування в загальній структурі капіталу. Відношення довгострокових кредитів до власного капіталу та позикових коштів до власного капіталу також досягають пікових значень у 2022 році (відповідно 0,643 та 1,196), після чого знижуються, але залишаються вищими, ніж у 2020 році. Динаміка фінансової стійкості підприємства зображено на (рис.2.6)

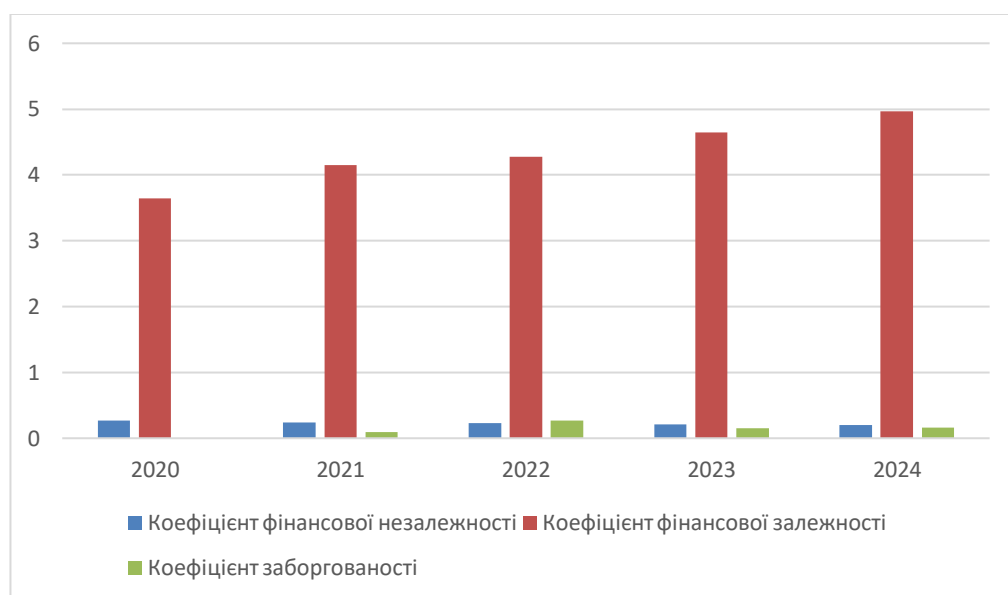


Рисунок 2.6 – Динаміка фінансової стійкості підприємства ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» за 2020-2024 роки

Фінансова стійкість підприємства поступово знижується. Основна тенденція зменшення частки власного капіталу та збільшення залежності від позикових ресурсів, особливо у 2022 році. У 2023–2024 роках ситуація дещо стабілізується, але фінансові ризики залишаються. Співвідношення боргового та власного капіталу зображено на (рис.2.7)

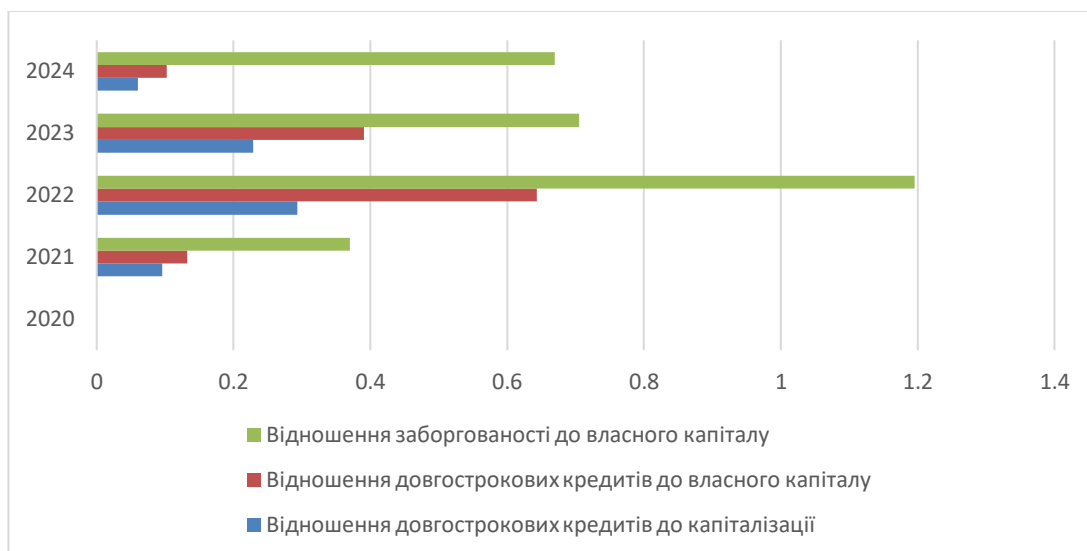


Рисунок 2.7 – Співвідношення боргового та власного капіталу  
ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» у 2020-2024 рр.

Найбільш критичним для підприємства був 2022 рік, коли співвідношення боргу до власного капіталу досягло піку. У 2023–2024 рр. простежується позитивна динаміка – зменшення боргового навантаження. Підприємство поступово знижує частку довгострокових кредитів, що свідчить про стабілізацію фінансового становища або зміну політики фінансування.

У таблиці 2.5 розберемо оцінку фінансової стійкості ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» за абсолютними показниками.

Таблиця 2.5 – Оцінка фінансової стійкості ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» за абсолютними показниками

| Показник                                                                              | 2020       | 2021       | 2022       | 2023       | 2024       | Абсолютний<br>приріст,<br>2021/2020 | Абсолютний<br>приріст,<br>2022/2021 | Абсолютний<br>приріст,<br>2023/2022 | Абсолютний<br>приріст,<br>2024/2023 |
|---------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| 1                                                                                     | 2          | 3          | 4          | 5          | 6          | 7                                   | 8                                   | 9                                   | 10                                  |
| Власний капітал                                                                       | 396854     | 396854     | 396854     | 396854     | 396854     | 0                                   | 0                                   | 0                                   | 0                                   |
| Необоротні активи                                                                     | 19461      | 19461      | 17063      | 16223      | 15664      | 0                                   | -2398                               | -840                                | -559                                |
| Наявність власних коштів (ВК–НА)                                                      | 377393     | 378209     | 379791     | 380631     | 381190     | 816                                 | 1582                                | 840                                 | 559                                 |
| Наявність власних та довгострокових джерел покриття запасів (НВК+ДЗ)                  | 3527988    | 3134557    | 3969943    | 4132155    | 4175337    | -393431                             | 835386                              | 162212                              | 43182                               |
| Загальний розмір основних джерел покриття запасів (НВДЗ+Кредити банків)               | 3527988    | 3284704    | 4444559    | 4412046    | 4442371    | -243284                             | 1159855                             | -32513                              | 30325                               |
| Запаси (ВЗ+НВ+ГП)                                                                     | 562433     | 446272     | 688646     | 858531     | 862262     | -116161                             | 242374                              | 169885                              | 3731                                |
| Надлишок (+) або дефіцит (-) власних коштів (НВК-Запаси)                              | 90134      | 100533     | 161884     | 75359      | 43360      | 10399                               | 61351                               | -86525                              | -31999                              |
| Надлишок (+) або дефіцит (-) власних та довгострокових позикових коштів (НВДЗ-Запаси) | 3240729    | 2856881    | 3752036    | 305272     | 3837507    | -383848                             | 895155                              | -3446764                            | 3532235                             |
| Надлишок (+) або дефіцит (-) основних джерел покриття запасів                         | 2965555    | 2838432    | 3755913    | 3553515    | 3580109    | -127123                             | 917481                              | -202398                             | 26594                               |
| Фінансовий стан                                                                       | Стабільний | Стабільний | Стабільний | Стабільний | Стабільний |                                     |                                     |                                     |                                     |

Тепер по аналітичним значенням табл. 2.5 зробимо основні висновки щодо критеріальних показників.

1. Власний капітал: відбулося значення протягом 2020–2024 років залишається незмінним на рівні 396854 тис. грн. Це свідчить про сталість джерела власного фінансування, але також вказує на відсутність приросту, що може свідчити про відсутність додаткових вкладень або нерозподілений прибуток.

2. Необоротні активи: спостерігається щорічне зменшення: з 19461 тис. грн у 2020 році до 15664 тис. грн у 2024 році. Абсолютне скорочення за 2021–2024 роки становить -3797 тис. грн. Це може свідчити про зменшення інвестицій в довгострокові активи або амортизацію без оновлення основних засобів.

3. Наявність власних коштів (ВК – НА): показник зростає щороку (крім незначного зменшення у 2023): з 377393 тис. грн у 2020 до 381190 тис. грн у 2024. Приріст за 4 роки – на 3797 тис. грн, що співпадає із зменшенням необоротних активів. Це підтверджує, що вивільнені кошти не реінвестуються, а накопичуються.

4. Наявність власних та довгострокових джерел покриття запасів (НВК + ДЗ): коливання показника: з 3527988 тис. грн (2020) до 4175337 тис. грн (2024). Найбільше зростання відбулося у 2022 році (+835386 тис. грн), це найвище значення – у 2024 році (історичний мінімум). Свідчить про посилення фінансової стійкості та довгострокового забезпечення.

5. Загальний розмір основних джерел покриття запасів (НВК + ДЗ + кредити банків): динаміка аналогічна попередньому показнику наступна і має позитивний тренд, зростання даних величин до 2022 року, далі незначні коливання. У 2022 році відбувся найбільший приріст +1159855 тис. грн, що може свідчити про залучення банківського кредитування для поповнення запасів.

6. Запаси (ВЗ + НВ + ГП): дана показники зростають з 562433 тис. грн у 2020 році до 862262 тис. грн у 2024 (+299829 тис. грн). Найбільший приріст у

2022 році (+242374 тис. грн). Це може вказувати на розширення виробництва або накопичення сировини/готової продукції.

7. Надлишок (+) або дефіцит (-) власних коштів (НВК – Запаси): зберігається стійкий позитивний надлишок, що означає здатність компанії фінансувати запаси за рахунок власних коштів. У 2022 році маємо максимум: +161884 тис. грн, але у 2024 він знижується до +43360 тис. грн, що може вказувати на зростання залежності від позикових джерел.

8. Надлишок (+) або дефіцит (-) власних та довгострокових позикових коштів (НВК + ДЗ – Запаси): показник постійно позитивний, що свідчить про високий рівень фінансової стабільності. У 2024 році зафіксовано максимальний надлишок у +3532235 тис. грн, що підтверджує надійне фінансування запасів.

9. Надлишок (+) або дефіцит (-) основних джерел покриття запасів: також весь період позитивний баланс, що є ознакою збалансованої структури капіталу. У 2022 можесовідмітити найвищий надлишок: +917481 тис. грн (історичний максимум), але незначне скорочення відбулося у 2023, що компенсовано приростом у 2024.

10. Загальний висновок: фінансовий стан ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» протягом 2020–2024 рр. оцінюється як стабільний. Компанія має достатній рівень власного капіталу, адекватне покриття запасів, резерви ліквідності та ефективне управління зобов'язаннями. Варто звернути увагу на зменшення необоротних активів та відсутність зростання власного капіталу, що в довгостроковій перспективі може вплинути на інвестиційну привабливість підприємства.

Розглянемо інтегральний підхід оцінювання фінансової стійкості Кондракова Н. П., який ґрунтується на розрахунку рейтингового числа фінансової стійкості (R), що включає шість основних показників даної групи (формула 2.1):

$$R = \sqrt{K_a^2 + K_m^2 + K_{\text{вок}}^2 + K_{\text{сез}}^2 + K_{\text{чд}}^2 + K_{\text{ва}}^2}, \quad (2.1)$$

де  $K_a$  – коефіцієнт автономії, який розраховується за формулою:

$$K_a = \frac{B_k}{A}, \quad (2.2)$$

де,  $B_k$  – власний капітал;

$A$  – вартість всіх активів.

$K_m$  – коефіцієнт маневреності власного капіталу розраховується за такою формулою:

$$K_m = \frac{B_k + Z_{kd} - A_n}{B_k}, \quad (2.3)$$

де,  $Z_{kd}$  – довгострокові залучені кошти;

$A_n$  – балансова вартість необоротних активів.

$K_{вок}$  – коефіцієнт забезпеченості власним оборотним капіталом розраховується як:

$$K_{вок} = B_{ок} / O_A, \quad (2.4)$$

де,  $B_{ок}$  – власні оборотні кошти;

$O_A$  – оборотні активи.

$K_{сез}$  – коефіцієнт стійкості фінансового зростання, який розраховується за формулою:

$$\frac{\text{Чистий прибуток} - \text{Дивіденти виплачені акціонерам}}{\text{Власний капітал}}, \quad (2.5)$$

$K_{чд}$  – коефіцієнт чистого доходу, розрахунок якого здійснюється за таким алгоритмом:

$$\frac{\text{Чистий прибуток} + \text{Амортизація}}{\text{Дохід від реалізації продукції}}, \quad (2.6)$$

$K_{ва}$  – коефіцієнт співвідношення виробничих активів до вартості майна розраховується за формулою:

$$\frac{\text{Виробничі активи} + \text{розділ 3-й активу «Витрати майбутніх періодів»}}{\text{Балансова вартість майна}}, \quad (2.7)$$

Рейтингове число визначається за минулий період ( $R_0$ ) і за звітний період ( $R_1$ ). Якщо  $R_1 > R_0$ , то фінансова стійкість підприємства покращується, і навпаки.

У табл. 2.6 проведемо розрахунок рейтингового числа фінансової стійкості ( $R$ ) для ПрАТ «Кривий Ріг Цемент».

Таблиця 2.6 – Розрахунок рейтингового числа фінансової стійкості ( $R$ ) для ПрАТ «Кривий Ріг Цемент»

| Показники  | Роки  |        |        |        |        | Абсолютний приріст, 2024 / 2020 рр. |        |
|------------|-------|--------|--------|--------|--------|-------------------------------------|--------|
|            | 2020  | 2021   | 2022   | 2023   | 2024   | Абс. відх.                          | %      |
| $Ka^2$     | 0,682 | 0,852  | 0,562  | 0,453  | 0,452  | -0,23                               | -33,72 |
| $Km^2$     | 8,8   | 7,9    | 10,004 | 10,41  | 10,52  | 1,72                                | 19,5   |
| $Kвоk^2$   | 0,67  | 0,85   | 0,55   | 0,443  | 0,442  | -0,228                              | -34,03 |
| $Kсез^2$   | -1,75 | 0,92   | -2,79  | -0,9   | -0,69  | -2,44                               | 139,43 |
| $Kчд^2$    | -0,25 | 0,150  | -0,77  | -0,09  | -0,05  | -0,3                                | 120    |
| $Kва^2$    | 1,446 | 2,344  | 1,406  | 1,197  | 1,324  | -0,122                              | -8,44  |
| $\Sigma K$ | 9,598 | 13,016 | 8,962  | 11,513 | 11,998 | 2,4                                 | 25,005 |
| $R$        | 3,098 | 3,607  | 2,993  | 3,393  | 3,463  | 0,365                               | 11,78  |

У період з 2020 по 2024 рік рейтинг фінансової стійкості підприємства ( $R$ ) демонстрував переважно позитивну динаміку. Так, якщо у 2020 році значення показника становило 3,098, то у 2024 році воно зросло до 3,463, що на 0,365 більше в абсолютному вираженні, або на 11,78% у відносному. Це свідчить про покращення загального фінансового стану та підвищення стійкості підприємства до впливу зовнішніх і внутрішніх ризиків.

Незважаючи на деякі негативні зрушення в окремих показниках (зменшення коефіцієнтів автономії та забезпеченості власними обіговими коштами), загальний рівень фінансової стійкості ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» за аналізований період покращився.

Для аналізу результатів діяльності та показників ефективності виробництва на підприємстві проведемо оцінку основних показників, які

відображають динаміку зміни економічного стану на ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» за 2020-2024 рр.

Таблиця 2.7 – Показники економічного стану ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» за 2020-2024 рр. (%)

| № п/п | Показники                                    | 2020    | 2021    | 2022     | 2023    | 2024    |
|-------|----------------------------------------------|---------|---------|----------|---------|---------|
| 1     | 2                                            | 3       | 4       | 5        | 6       | 7       |
| 2     | Фондомісткість                               | 0,72    | 0,696   | 1,652    | 0,81    | 0,709   |
| 3     | Фондоозброєність                             | 1890,19 | 2083,99 | 2815,705 | 2668,92 | 2486,94 |
| 4     | Коефіцієнт зносу основних засобів            | 70,51   | 63,33   | 65,85    | 68,19   | 67,12   |
| 5     | Коефіцієнт придатності основних засобів      | 61,01   | 75,72   | 68,94    | 65,56   | 65,25   |
| 6     | Коефіцієнт оновлення основних засобів        | 157,15  | 41,57   | 6,17     | 8,64    | 21,37   |
| 7     | Коефіцієнт приросту основних засобів         | 86,34   | 17,98   | 2,15     | 2,83    | 7,56    |
| 8     | Фондовіддача основних засобів                | 1,74    | 1,49    | 0,59     | 1,19    | 1,39    |
| 9     | Рентабельність основних засобів, %           | -49,101 | 18,48   | -49,213  | -15,47  | -12,77  |
| 10    | Коефіцієнт оборотності оборотних коштів      | 4,701   | 6,046   | 2,311    | 3,551   | 3,92    |
| 11    | Тривалість 1 обороту оборотних засобів, днів | 76,58   | 59,54   | 155,77   | 101,38  | 91,84   |

Розглянемо основні показники економічного стану ПрАТ «Кривий Ріг Цемент»:

1)  $\Phi_m$  – показник потреби основних фондів для забезпечення виконання одиниці обсягу роботи розраховується за такою формулою:

$$\Phi_m = \Phi / D_p, \quad (2.8)$$

де,  $\Phi$  – загальна вартість основних фондів.

$D_p$  – сума доходів від реалізації продукції;

2)  $\Phi_o$  – це показник оснащеності праці виробничими основними фондами. Він розраховується за формулою:

$$\Phi_0 = \Phi / \text{Ч}, \quad (2.9)$$

де, Ч – середньооблікова чисельність виробничого персоналу.

3) Кз – коефіцієнт зносу розраховується за такою формулою:

$$\text{Кз} = 3 * 100 / \text{ПВ}, \quad (2.10)$$

де, 3 – сума зносу основних фондів;

ПВ – первісна вартість основних фондів .

4) Фв – показник, що відображає випуск продукції на 1 грн основних фондів підприємства розраховується за такою формулою:

$$\text{Фв} = \text{Др} / \Phi, \quad (2.11)$$

У 2020-24 роках ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» демонструє змішані результати економічної діяльності. З одного боку, спостерігається покращення технічного стану основних засобів, висока фондovіддача, зниження зносу та зростання придатності активів. Це свідчить про продовження модернізації виробництва та загальне оновлення матеріально-технічної бази.

З іншого боку, різке падіння рентабельності основних засобів, зменшення оборотності коштів та зростання тривалості обороту вказують на проблеми в комерційній ефективності та платоспроможності. Якщо ці тенденції зберігатимуться, підприємство може стикнутися з фінансовими труднощами, незважаючи на позитивні технічні зміни.

З огляду на це, підприємству варто зосередитися на підвищенні прибутковості, оптимізації витрат, поліпшенні збутової політики та прискоренні оборотності капіталу. Важливо також підтримувати сталий рівень оновлення основних засобів, щоб не допустити повернення до надмірного зносу виробничих фондів.

Для оцінки ефективності використання трудових ресурсів на ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» використаємо показники, наведені у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Показники руху робочої сили ПрАТ «Кривий Ріг Цемент»  
за 2020-2024 рр

| №<br>п/п | Показники                                            | 2020 | 2021 | 2022  | 2023  | 2024  |
|----------|------------------------------------------------------|------|------|-------|-------|-------|
| 1        | 2                                                    | 3    | 4    | 5     | 6     | 7     |
| 1.       | Середньооблікова кількість штатних працівників, чол. | 956  | 1019 | 770   | 835   | 964   |
| 2.       | Прийнято персоналу, чол.                             | 56   | 61   | 23    | 87    | 45    |
| 3.       | Вибуло персоналу, чол., в т. ч.:                     | 47   | 58   | 147   | 83    | 135   |
| 4.       | з причини порушення трудової дисципліни, чол.        | 0    | 0    | 1     | 0     | 1     |
| 5.       | за власним бажанням чол.                             | 15   | 37   | 11    | 29    | 25    |
| 6.       | К пр %                                               | 5,86 | 5,99 | 2,99  | 10,42 | 4,67  |
| 7.       | К в %                                                | 4,92 | 5,69 | 19,09 | 9,94  | 14,00 |
| 8.       | К пк %                                               | 1,57 | 3,63 | 1,56  | 3,47  | 2,70  |

Штатна кількість працівників в 2024 р. в порівнянні з 2023 р. збільшилось на 129 осіб, а в порівнянні з 2022 р. збільшилось на 194 осіб.

Після аналізу показників відстежимо динаміку руху робочої сили ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» за 2020-2024 рр. (%) (рис. 2.8).

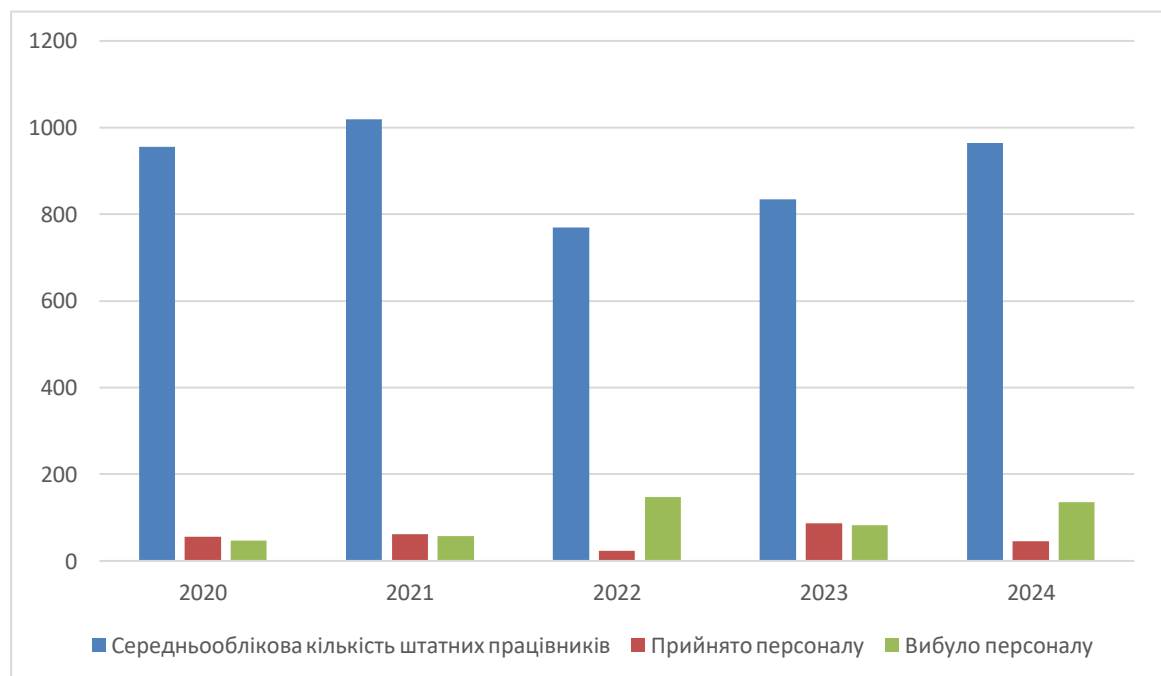


Рисунок 2.8 – Динаміка руху робочої сили ПрАТ «Кривий Ріг Цемент»  
за 2020-2024 роки (чол.)

У 2020-24 роках ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» переживало кадрову нестабільність, яка особливо проявилася у 2022 році. Високий рівень звільнень за власним бажанням свідчить про незадоволення працівників умовами праці, відсутність мотивації або внутрішні організаційні проблеми. Попри це, підприємству вдалося поступово відновити чисельність персоналу та знизити показники плинності.

З метою зміцнення кадрового потенціалу та зменшення втрат через вибуття працівників, підприємству слід:

1. активізувати заходи з покращення умов праці та мотивації персоналу;
2. удосконалити систему підбору та адаптації кадрів;
3. розвивати внутрішні можливості для кар'єрного росту та професійного розвитку.

У цілому, тенденції до стабілізації на кінець аналізованого періоду є позитивними, однак вимагають подальших управлінських рішень для зміцнення кадрового ресурсу підприємства.

Проаналізуємо активність та динаміку продажу цементу за 2020-2024 роки по Україні (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Показники продажу цементу ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» за 2020-2024 рр

| Період                | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | Абсол.<br>відх. 2021-<br>2020рр.,<br>тис тон | Відн. відх.<br>2021-<br>2020рр.,<br>% | Абс. відх.<br>2022-<br>2021рр., тис<br>тон | Відн. відх.<br>2022-<br>2021рр., % | Абсол.<br>. Відх.<br>2023-<br>2022 | Відн.<br>Відх.<br>2023-<br>2022 | Абсол.<br>.Відх.<br>2024-<br>2023 | Відн.<br>Відх.<br>2024-<br>2023 |
|-----------------------|------|------|------|------|------|----------------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|
| 1 квартал,<br>тис тон | 165  | 158  | 70   | 53   | 97   | -7                                           | 96%                                   | -88                                        | 44%                                | -17                                | 76%                             | 44                                | 183%                            |
| 2 квартал,<br>тис тон | 202  | 330  | 77   | 141  | 172  | 128                                          | 163%                                  | -253                                       | 23%                                | 64                                 | 183%                            | 31                                | 122%                            |
| 3 квартал,<br>тис тон | 344  | 349  | 87   | 173  | 174  | 5                                            | 101%                                  | -262                                       | 25%                                | 86                                 | 199%                            | 1                                 | 101%                            |
| 4 квартал,<br>тис тон | 252  | 277  | 191  | 126  | 132  | 25                                           | 110%                                  | -86                                        | 67%                                | -65                                | 66%                             | 6                                 | 105%                            |
| Усього,<br>тис. тон   | 963  | 1114 | 425  | 493  | 575  | 151                                          | 116%                                  | -689                                       | 38%                                | 68                                 | 116%                            | 82                                | 117%                            |

У таблиці 2.9 представлено динаміку продажу цементу ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» за період 2020–2024 років по кварталах та в цілому за рік. Аналіз показників засвідчує загальну тенденцію до зниження обсягів реалізації продукції.

Так, загальний обсяг продажу цементу у 2024 році становив 575 тис. тн, що на 388 тис. тн або 40,29% менше, ніж у 2020 році. Найбільше скорочення продажу спостерігається у 3 кварталі – на 170 тис. тн або 49,42%, а також у 4 кварталі – на 120 тис. тн або 47,62% . Це свідчить про істотне зменшення активності на ринку в другій половині року.

1 квартал також демонструє негативну динаміку – продажі скоротились на 68 тис. тн, що становить 41,21% . Найменше падіння зафіксовано у 2 кварталі, де обсяг реалізації зменшився лише на 30 тис. тн або 14,85% у порівнянні з базовим 2020 роком. Таким чином, спостерігається чітка тенденція до зменшення обсягів продажу цементу впродовж аналізованого періоду, що може бути наслідком зовнішніх факторів, а також внутрішніх причин, пов'язаних із діяльністю самого підприємства. Нижче зображена динаміка продажу цементу (рис.2.9).

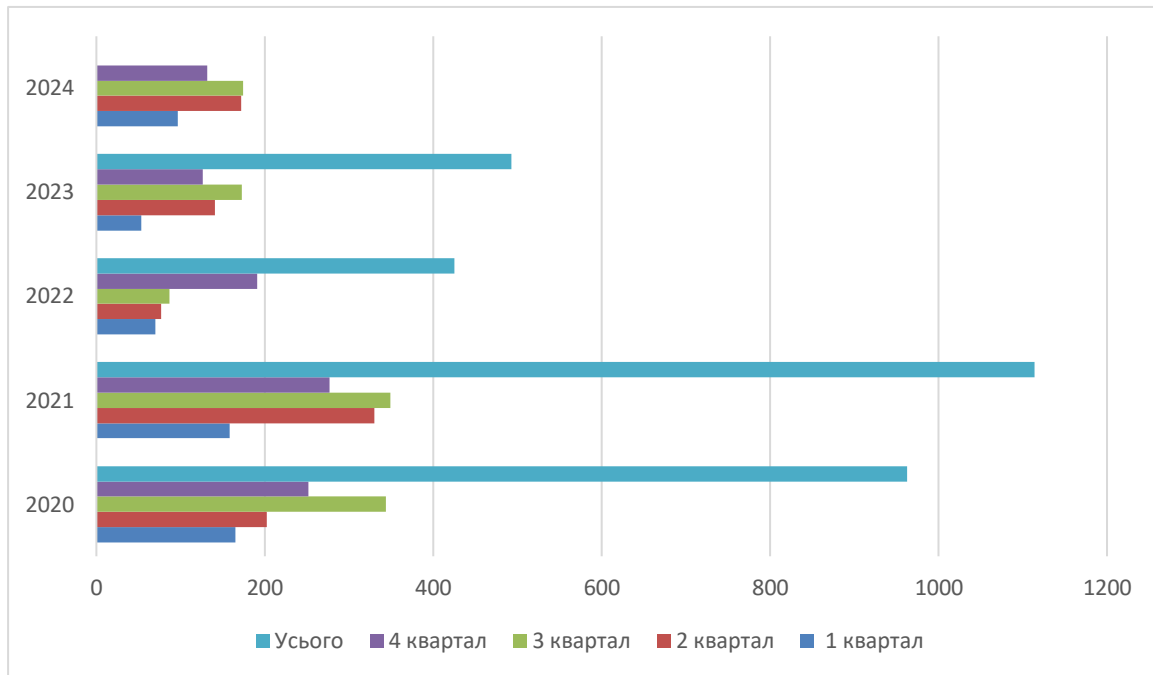


Рисунок 2.9 – Динаміка продажу цементу ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» за період 2020–2024 років (тис. тонн)

### 2.3. Факторний аналіз витрат ПрАТ «Кривий Ріг Цемент»

Тепер ми дослідимо вплив кожного з елементів витрат на загальну суму собівартості на основі формули:

$$B/Q = M/Q + A/Q + Z/Q, \quad (2.13)$$

де  $B/Q$  – це загальні витрати на одиницю продукції;

$M/Q$  – це матеріалоємність продукції;

$A/Q$  – це фондомісткість продукції;

$Z/Q$  – це трудомісткість продукції.

Таким чином, оцінюємо вплив кожного фактору на динаміку загальних витрат на одиницю продукції.

Найбільший вплив на досліджуваний показник мають матеріальні витрати, що видно з таблиці 2.10:

Таблиця 2.10 – Факторний аналіз виробництва на 1 тис. тон виготовленої продукції

| Показник                                                   | 2020 р. | 2021    | 2022    | 2023    | 2024    | Відхилення |           |           |           |
|------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|------------|-----------|-----------|-----------|
|                                                            | Сума    | Сума    | Сума    | Сума    | Сума    | 2021/2020  | 2022/2021 | 2023/2022 | 2024/2023 |
| Обсяг товарної продукції<br>(тис. т)                       | 1795446 | 2400616 | 1549963 | 2186237 | 2756718 | 605170     | -850653   | 636 274   | 570481    |
| Витрати на виробництво<br>разом (тис. грн.)                | 2287586 | 2964300 | 1740335 | 2668722 | 3357279 | 676714     | -1223965  | 928387    | 688557    |
| у тому числі:                                              |         |         |         |         |         |            |           |           |           |
| Матеріальні затрати                                        | 1240986 | 1838363 | 1382824 | 1799494 | 2130156 | 597377     | -455539   | 416670    | 330662    |
| ФОП з нарахуваннями                                        | 1290122 | 1886137 | 1414321 | 1839444 | 2188269 |            |           |           |           |
| Амортизація                                                | 72281   | 93671   | 96844   | 100407  | 107594  | 21390      | 3173      | 3563      | 7187      |
| Витрати на 1 грн. товарної<br>продукції (тис. грн./тис. т) | 1,274   | 1,235   | 1,123   | 1,220   | 1,218   | -0,039     | -0,112    | 0,097     | -0,002    |
| у тому числі:                                              |         |         |         |         |         |            |           |           |           |
| Матеріальні затрати                                        | 0,69    | 0,766   | 0,892   | 0,823   | 0,772   | 0,076      | 0,126     | -0,069    | -0,051    |
| ФОП з нарахуваннями                                        | 0,719   | 0,785   | 0,912   | 0,841   | 0,794   | 0,066      | 0,127     | -0,071    | -0,047    |
| Амортизація                                                | 0,040   | 0,039   | 0,062   | 0,046   | 0,039   | -0,001     | 0,023     | -0,016    | -0,007    |

Наступним кроком є здійснення факторного аналізу матеріаломісткості продукції ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» за 2020-2021 рр.:

$$M_m = M:Q, \quad (2.14)$$

$$M_{m0} = M_{2020} : Q_{2020} = 1240986 : 1795446 = 0,69 \text{ тис. грн/тис. т}$$

$$M_{m1} = M_{2021} : Q_{2020} = 1838363 : 1795446 = 1,024 \text{ тис. грн/тис. т}$$

$$M_{m2} = M_{2021} : Q_{2021} = 1838363 : 2400616 = 0,766 \text{ тис. грн/тис. т}$$

$$\Delta M_{mm} = M_{m1} - M_{m0} = 1,024 - 0,69 = 0,334 \text{ тис. грн/тис. т}$$

$$\Delta M_{mq} = M_{m2} - M_{m1} = 0,766 - 1,024 = -0,258 \text{ тис. грн/тис. т}$$

$$\Delta M_m = \Delta M_{mm} + \Delta M_{mq} = 0,334 + (-0,258) = 0,076 \text{ тис. грн/тис. т}$$

У 2021 році порівняно з 2020 роком матеріаломісткість продукції зросла на 0,076 тис. грн/тис. грн. Основним фактором зростання стало підвищення абсолютного обсягу матеріальних витрат. Водночас, зростання товарного випуску продукції частково компенсувало цей негативний вплив, зменшивши середню матеріаломісткість на 0,258 тис. грн/тис. грн.

Це свідчить про відносне покращення ефективності використання матеріалів, але потребує контролю над витратами для зниження матеріаломісткості.

Наступним кроком є здійснення факторного аналізу матеріаломісткості продукції ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» за 2021-2022 рр.:

$$M_{m0} = M_{2021} : Q_{2021} = 1838363 : 2400616 = 0,766 \text{ тис. грн/тис. т}$$

$$M_{m1} = M_{2022} : Q_{2021} = 1382824 : 2400616 = 0,576 \text{ тис. грн/тис. т}$$

$$M_{m2} = M_{2022} : Q_{2022} = 1382824 : 1549963 = 0,892 \text{ тис. грн/тис. т}$$

$$\Delta M_{mm} = M_{m1} - M_{m0} = 0,576 - 0,766 = -0,19 \text{ тис. грн/тис. т}$$

$$\Delta M_{mq} = M_{m2} - M_{m1} = 0,892 - 0,576 = 0,316 \text{ тис. грн/тис. т}$$

$$\Delta M_m = \Delta M_{mm} + \Delta M_{mq} = -0,19 + 0,316 = 0,126 \text{ тис. грн/тис. т}$$

Зниження обсягу виробленої продукції у 2022 році при незмінних матеріальних витратах збільшило матеріаломісткість на 0,316 тис. грн/тис. грн. Отже, загальна матеріаломісткість зросла на 0,126 тис. грн/тис. грн у 2022 році порівняно з 2021 роком.

У 2022 році зниження матеріальних витрат позитивно вплинуло на матеріаломісткість, зменшивши її. Проте цей ефект був повністю нівельований, а згодом перевищений негативним впливом зменшення обсягів виробництва, що призвело до підвищення матеріаломісткості в цілому.

Це свідчить про неефективне завантаження виробничих потужностей, що вплинуло на витрати в розрахунку на одиницю продукції. Підвищення ефективності можливе за рахунок нарощування обсягів випуску.

Здійснимо факторний аналіз динаміки показника за 2022-2023 рр.

$$M_{M0} = M_{2022} : Q_{2022} = 1382824 : 1549963 = 0,892 \text{ тис. грн/тис. т}$$

$$M_{M1} = M_{2023} : Q_{2022} = 1799494 : 1549963 = 1,160 \text{ тис. грн/тис. т}$$

$$M_{M2} = M_{2023} : Q_{2023} = 1799494 : 2186237 = 0,823 \text{ тис. грн/тис. т}$$

$$\Delta M_{MM} = M_{M1} - M_{M0} = 1,160 - 0,892 = 0,268 \text{ тис. грн/тис. т}$$

$$\Delta M_{MQ} = M_{M2} - M_{M1} = 0,823 - 1,160 = -0,337 \text{ тис. грн/тис. т}$$

$$\Delta M_M = \Delta M_{MM} + \Delta M_{MQ} = 0,268 + (-0,337) = -0,69 \text{ тис. грн/тис. т}$$

У 2023 році матеріаломісткість продукції знизилася на 0,069 тис. грн/тис. грн порівняно з 2022 роком. Хоча матеріальні витрати істотно зросли, їх негативний вплив був повністю нейтралізований завдяки значному збільшенню обсягів виробництва, що покращило ефективність використання матеріальних ресурсів.

Це є позитивною динамікою і свідчить про покращення операційної ефективності підприємства.

Здійснимо факторний аналіз динаміки показника за 2023-2024 рр.

$$M_{M0} = M_{2023} : Q_{2023} = 1799494 : 2186237 = 0,823 \text{ тис. грн/тис. т}$$

$$M_{M1} = M_{2024} : Q_{2023} = 2130156 : 2186237 = 0,974 \text{ тис. грн/тис.}$$

$$M_{M2} = M_{2024} : Q_{2024} = 2130156 : 2756718 = 0,772 \text{ тис. грн/тис.}$$

$$\Delta M_{MM} = M_{M1} - M_{M0} = 0,974 - 0,823 = 0,151 \text{ тис. грн/тис.}$$

$$\Delta M_{MQ} = M_{M2} - M_{M1} = 0,772 - 0,974 = -0,202 \text{ тис. грн/тис.}$$

$$\Delta M_M = \Delta M_{MM} + \Delta M_{MQ} = 0,151 + (-0,202) = -0,051 \text{ тис. грн/тис.}$$

У 2024 році матеріаломісткість продукції знизилася на 0,051 тис. грн/тис. грн порівняно з 2023 роком.

1. Збільшення матеріальних витрат мало негативний вплив на матеріаломісткість, збільшивши її на 0,151 тис. грн/тис. грн.

2. Однак зростання обсягу виробленої продукції принесло позитивний ефект, знижуючи матеріаломісткість на 0,202 тис. грн/тис. грн.

Загалом ефект від збільшення обсягів виробництва перевищив негативний вплив зростання витрат, що призвело до незначного зниження матеріаломісткості на 0,051 тис. грн/тис. грн.

Це свідчить про покращення ефективності використання матеріальних ресурсів при нарощуванні обсягів виробництва.

Наступним кроком є аналіз динаміки витрат під впливом зміни фондомісткості продукції підприємства.

Проведемо факторний аналіз зміни фондомісткості продукції за 2020-2021 рр.:

$$\Phi_M = A : Q, \quad (2.15)$$

$$\Phi_{M0} = A_{2020} : Q_{2020} = 72281 : 1795446 = 0,040 \text{ тис. грн/тис. т}$$

$$\Phi_{M1} = A_{2021} : Q_{2020} = 93671 : 1795446 = 0,052 \text{ тис. грн/тис. т}$$

$$\Phi_{M2} = A_{2021} : Q_{2021} = 93671 : 2400616 = 0,039 \text{ тис. грн/тис. т}$$

$$\Delta \Phi_{MA} = \Phi_{M1} - \Phi_{M0} = 0,052 - 0,040 = 0,012 \text{ тис. грн/тис. т}$$

$$\Delta \Phi_{MQ} = \Phi_{M2} - \Phi_{M1} = 0,039 - 0,052 = -0,013 \text{ тис. грн/тис. т}$$

$$\Delta \Phi_M = \Delta \Phi_{MA} + \Delta \Phi_{MQ} = 0,012 + (-0,013) = -0,001 \text{ тис. грн/тис. т}$$

Ефект від збільшення обсягу продукції дещо перевищив негативний вплив зростання витрат, що в результаті призвело до незначного зниження фондомісткості на 0,001 тис. грн/тис. т.

Проведемо факторний аналіз зміни фондомісткості продукції за 2021-22 рр.:

$$\Phi_{M(0)} = A_{2021} : Q_{2021} = 93671 : 2400616 = 0,039 \text{ тис. грн/тис. т}$$

$$\Phi_{M(1)} = A_{2022} : Q_{2021} = 96844 : 2400616 = 0,040 \text{ тис. грн/тис. т}$$

$$\Phi_{M(2)} = A_{2022} : Q_{2022} = 96844 : 1549963 = 0,062 \text{ тис. грн/тис. т}$$

$$\Delta\Phi_{MA} = \Phi_{M1} - \Phi_{M0} = 0,040 - 0,039 = 0,001 \text{ тис. грн/тис. т}$$

$$\Delta\Phi_{MQ} = \Phi_{M2} - \Phi_{M1} = 0,062 - 0,040 = 0,022 \text{ тис. грн/тис. т}$$

$$\Delta\Phi_M = \Delta\Phi_{MA} + \Delta\Phi_{MQ} = 0,001 + 0,022 = 0,023 \text{ тис. грн/тис. т}$$

Загалом, фондомісткість продукції у 2022 році зросла на 0,023 тис. грн/тис. т порівняно з 2021 роком. Це відбулося за рахунок:

1. Збільшення витрат на основні фонди на 0,001 тис. грн/тис. т, що сприяло невеликому підвищенню фондомісткості.

2. Збільшення обсягу продукції у 2022 році призвело до значного зростання фондомісткості на 0,022 тис. грн/тис. т.

Проведемо факторний аналіз зміни фондомісткості продукції за 2022-23 рр.:

$$\Phi_{M(0)} = A_{2022} : Q_{2022} = 96844 : 1549963 = 0,062 \text{ тис. грн/тис. т}$$

$$\Phi_{M(1)} = A_{2023} : Q_{2022} = 100407 : 1549963 = 0,065 \text{ тис. грн/тис. т}$$

$$\Phi_{M(2)} = A_{2023} : Q_{2023} = 100407 : 2186237 = 0,046 \text{ тис. грн/тис. т}$$

$$\Delta\Phi_{MA} = \Phi_{M1} - \Phi_{M0} = 0,065 - 0,062 = 0,003 \text{ тис. грн/тис. т}$$

$$\Delta\Phi_{MQ} = \Phi_{M2} - \Phi_{M1} = 0,046 - 0,065 = -0,019 \text{ тис. грн/тис. т}$$

$$\Delta\Phi_M = \Delta\Phi_{MA} + \Delta\Phi_{MQ} = 0,003 + (-0,019) = -0,016 \text{ тис. грн/тис. т}$$

У 2023 році фондомісткість продукції зменшилась на 0,016 тис. грн/тис. т у порівнянні з 2022 роком. Це сталося через:

1. Позитивний вплив збільшення основних фондів (+0,003 тис. грн/тис. т), що само по собі трохи підвищило фондомісткість.

2. Домінуючий негативний вплив зростання обсягу продукції (-0,019 тис. грн/тис. т), що суттєво знизило фондомісткість.

Таким чином, ефективність використання основних фондів у 2023 році зросла, що є позитивною тенденцією з погляду економічної ефективності виробництва.

Проведемо факторний аналіз зміни фондомісткості продукції за 2023-24 рр.:

$$\Phi_{M(0)} = A_{2023} : Q_{2023} = 100407 : 2186237 = 0,045 \text{ тис. грн./тис. т}$$

$$\Phi_{M(1)} = A_{2024} : Q_{2023} = 107594 : 2186237 = 0,049 \text{ тис. грн./тис. т}$$

$$\Phi_{M(2)} = A_{2024} : Q_{2024} = 107594 : 2756718 = 0,039 \text{ тис. грн./тис. т}$$

$$\Delta\Phi_{MA} = \Phi_{M1} - \Phi_{M0} = 0,049 - 0,045 = 0,004 \text{ тис. грн./тис. т}$$

$$\Delta\Phi_{MQ} = \Phi_{M2} - \Phi_{M1} = 0,039 - 0,049 = -0,010 \text{ тис. грн./тис. т}$$

$$\Delta\Phi_M = \Delta\Phi_{MA} + \Delta\Phi_{MQ} = 0,004 + (-0,01) = -0,006 \text{ тис. грн./тис. т}$$

У 2024 році фондомісткість продукції зменшилася на 0,006 тис. грн/тис. т порівняно з 2023 роком. Це свідчить про ефективніше використання основних фондів, що забезпечило:

1. Підвищення витрат на фонди (+0,004 тис. грн/тис. т), яке незначно підвищило фондомісткість.

2. Істотне зростання обсягу виробництва (-0,010 тис. грн/тис. т), яке сприяло зменшенню фондомісткості.

Таким чином, розширення виробництва компенсувало зростання фондів, що позитивно вплинуло на показник фондомісткості. Це вказує на покращення продуктивності основних фондів та загальної ефективності їх використання.

Проаналізуємо трудомісткість продукції за 2020-21рр.

$$Z_M = Z : Q \quad (2.16)$$

$$Z_{M(0)} = Z_{2020} : Q_{2020} = 1290122 : 1795446 = 0,719 \text{ тис. грн./тис. т}$$

$$З_{м(1)} = З_{2021} : Q_{2020} = 1886137 : 1795446 = 1,050 \text{ тис. грн./тис. т}$$

$$З_{м(2)} = З_{2021} : Q_{2021} = 1886137 : 2400616 = 0,785 \text{ тис. грн./тис. т}$$

$$\Delta З_{мЗ} = З_{м1} - З_{м0} = 1,050 - 0,719 = 0,331 \text{ тис. грн./тис. т}$$

$$\Delta З_{мQ} = З_{м2} - З_{м1} = 0,785 - 1,050 = -0,265 \text{ тис. грн./тис. т}$$

$$\Delta З_{мQ} = \Delta З_{мЗ} + \Delta З_{мQ} = 0,331 + (-0,265) = 0,066 \text{ тис. грн./тис. т}$$

У 2021 році трудомісткість одиниці продукції зросла на 0,066 тис. грн./тис. т порівняно з 2020 роком. Це зумовлено:

1. Значним зростанням витрат на оплату праці (+0,331), що підвищило навантаження на собівартість продукції.

2. Позитивним впливом зростання обсягів виробництва (-0,265), який пом'якшив цей ефект, розподіляючи витрати на більшу кількість продукції.

Загалом, незначне зростання трудомісткості вказує на потребу в контролі витрат на оплату праці, особливо у співвідношенні до темпів росту виробництва.

Обчислимо динаміку трудомісткості за рахунок зміни факторних величин за 2021-2022 рр.:

$$З_{м(0)} = З_{2021} : Q_{2021} = 1886137 : 2400616 = 0,785 \text{ тис. грн./тис. т}$$

$$З_{м(1)} = З_{2022} : Q_{2021} = 1414321 : 2400616 = 0,589 \text{ тис. грн./тис. т}$$

$$З_{м(2)} = З_{2022} : Q_{2022} = 1414321 : 1549963 = 0,912 \text{ тис. грн./тис. т}$$

$$\Delta З_{мЗ} = З_{м1} - З_{м0} = 0,589 - 0,785 = -0,196 \text{ тис. грн./тис. т}$$

$$\Delta З_{мQ} = З_{м2} - З_{м1} = 0,912 - 0,589 = 0,323 \text{ тис. грн./тис. т}$$

$$\Delta З_{м} = \Delta З_{мЗ} + \Delta З_{мQ} = (-0,196) + 0,323 = 0,127 \text{ тис. грн./тис. т}$$

У 2022 році трудомісткість одиниці продукції зросла на 0,127 тис. грн./тис. т порівняно з 2021 роком. Це зумовлено:

1. Зниженням витрат на оплату праці (-0,196 тис. грн./тис. т), що спочатку позитивно вплинуло на зменшення трудомісткості.

2. Зменшенням обсягів виробництва (+0,323 тис. грн/тис. т), що привело до зростання трудомісткості через необхідність розподіляти фіксовані витрати на меншу кількість продукції.

Проведемо факторний аналіз зміни трудомісткості продукції за 2022-23 рр.:

$$З_{м(0)} = З_{2022} : Q_{2022} = 1414321 : 1549963 = 0,912 \text{ тис. грн/тис. т}$$

$$З_{м(1)} = З_{2023} : Q_{2022} = 1839444 : 1549963 = 1,186 \text{ тис. грн/тис. т}$$

$$З_{м(2)} = З_{2023} : Q_{2023} = 1839444 : 2186237 = 0,841 \text{ тис. грн/тис. т}$$

$$\Delta З_{мЗ} = З_{м1} - З_{м0} = 1,186 - 0,912 = 0,274 \text{ тис. грн/тис. т}$$

$$\Delta З_{мQ} = З_{м2} - З_{м1} = 0,841 - 1,186 = -0,345 \text{ тис. грн/тис. т}$$

$$\Delta З_{м} = \Delta З_{мЗ} + \Delta З_{мQ} = 0,274 + (-0,345) = -0,071 \text{ тис. грн/тис. т}$$

У 2023 році трудомісткість одиниці продукції знизилася на 0,071 тис. грн/тис. т порівняно з 2022 роком. Це зумовлено:

1. Збільшенням витрат на оплату праці (+0,274 тис. грн/тис. т), що призвело до зростання трудомісткості.

2. Збільшенням обсягів виробництва (-0,345 тис. грн/тис. т), що сприяло зниженню трудомісткості завдяки більшому розподілу фіксованих витрат.

Обчислимо динаміку трудомісткості за рахунок зміни факторних величин за 2023-2024 рр.:

$$З_{м(0)} = З_{2023} : Q_{2023} = 1839444 : 2186237 = 0,841 \text{ тис. грн/тис. т}$$

$$З_{м(1)} = З_{2024} : Q_{2023} = 2188269 : 2186237 = 1,0009 \text{ тис. грн/тис. т}$$

$$З_{м(2)} = З_{2024} : Q_{2024} = 2188269 : 2756718 = 0,794 \text{ тис. грн/тис. т}$$

$$\Delta З_{мЗ} = З_{м1} - З_{м0} = 1,0009 - 0,841 = 0,1599 \text{ тис. грн/тис. т}$$

$$\Delta З_{мQ} = З_{м2} - З_{м1} = 0,794 - 1,0009 = -0,2069 \text{ тис. грн/тис. т}$$

$$\Delta З_{м} = \Delta З_{мЗ} + \Delta З_{мQ} = 0,1599 + (-0,2069) = -0,047 \text{ тис. грн/тис. т}$$

У 2024 році трудомісткість одиниці продукції знизилася на 0,047 тис. грн/тис. т порівняно з 2023 роком. Це було зумовлено:

1. Збільшенням витрат на оплату праці (+0,1599 тис. грн/тис. т), що спричинило зростання трудомісткості.

2. Збільшенням обсягів виробництва (-0,2069 тис. грн/тис. т), що дозволило ефективніше розподілити витрати на оплату праці на більший обсяг продукції, що призвело до зниження трудомісткості.

Нижче наведені рисунки динаміка ключових виробничо-фінансових показників за 2020-2024рр.

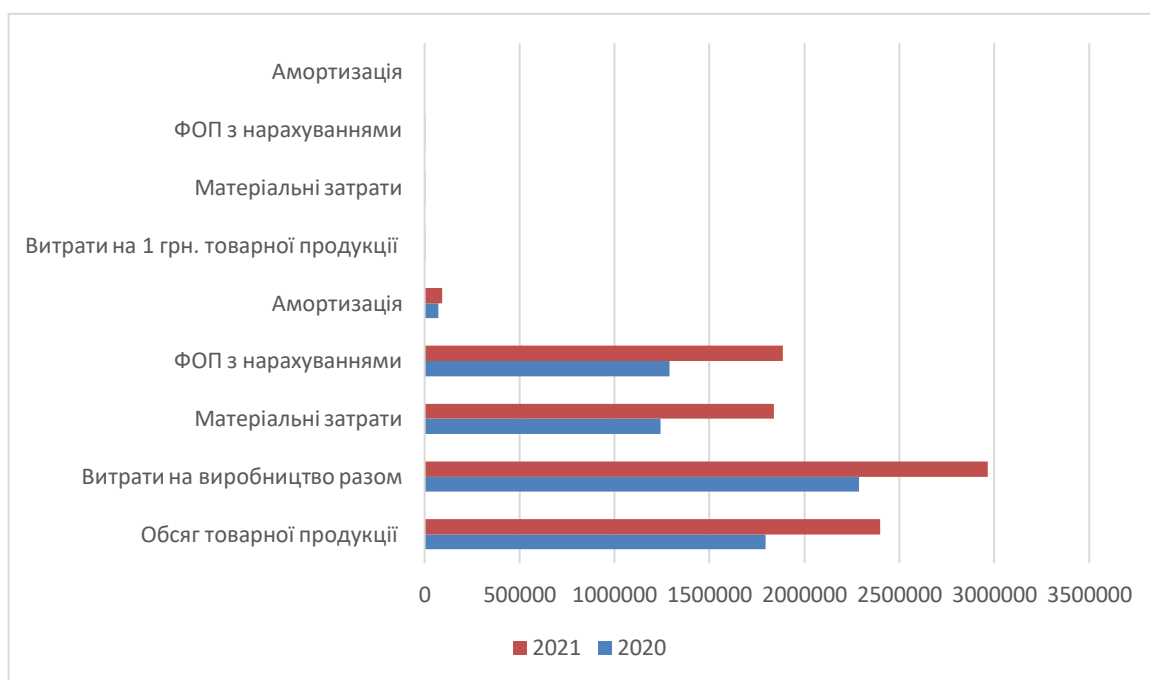


Рисунок 2.10 – Динаміка ключових виробничо-фінансових показників за 2020–2021 рр.

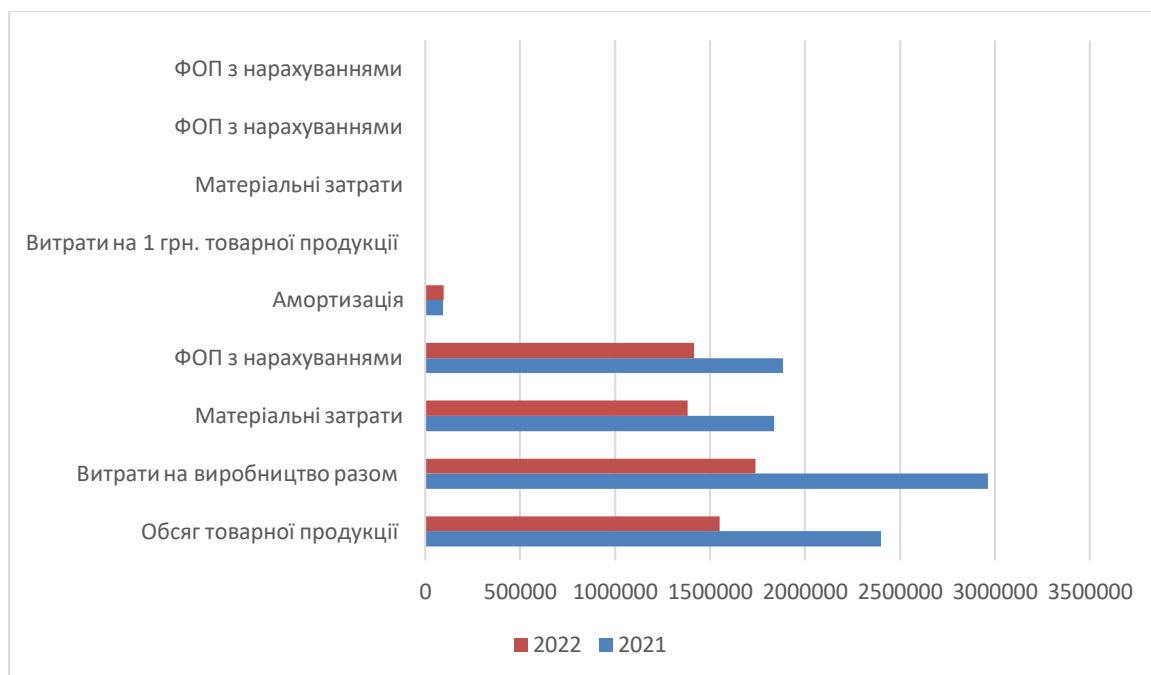


Рисунок 2.11 – Динаміка ключових виробничо-фінансових показників за 2021–2022 рр.



Рисунок 2.12 – Динаміка ключових виробничо-фінансових показників за 2022–2023 рр.

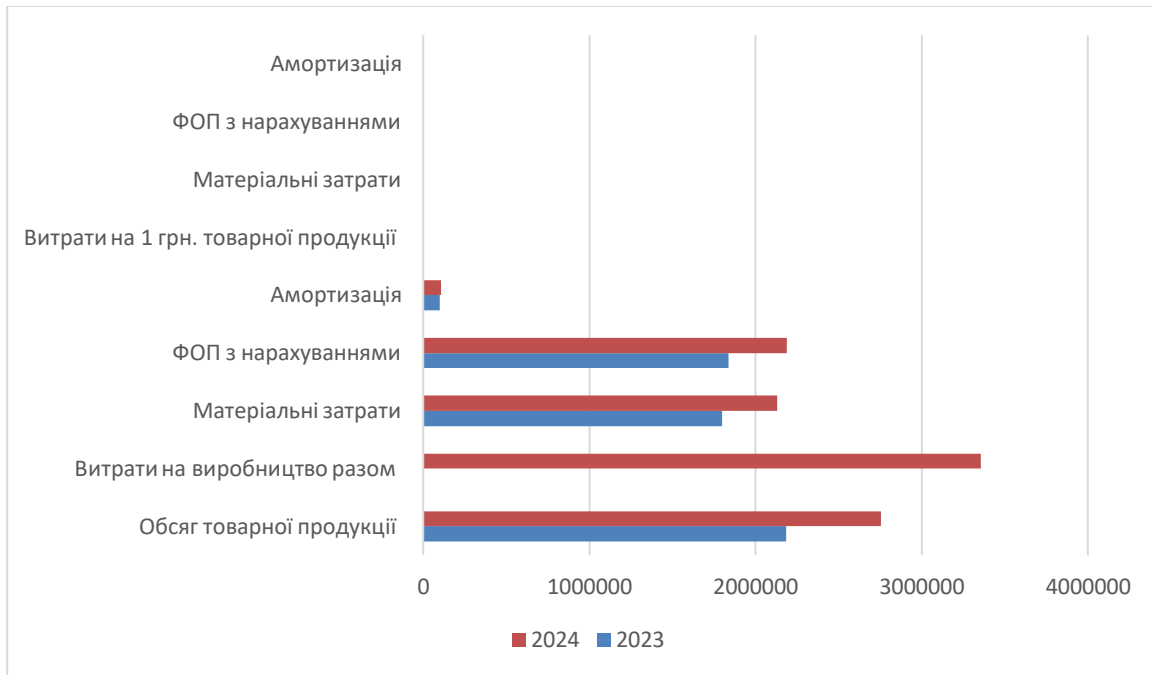


Рисунок 2.13 – Динаміка ключових виробничо-фінансових показників за 2023–2024 рр.

1. Найбільш ефективним був період 2020–2021 – зростання обсягів і зниження витрат на одиницю.
2. Найгірший рік – 2022, із різким падінням обсягів і неадекватною реакцією витратної частини.
3. 2023–2024 свідчать про відновлення та стабілізацію, але собівартість залишається чутливою до витрат на персонал.
4. Загальний ефект: у 2024 році матеріаломісткість продукції знизилася на 0,051 та фондомісткість зменшилася на 0,006

## Висновки до розділу 2

1. Перш за все, було виявлено, що структура активів підприємства зазнала суттєвих трансформацій. Зокрема, необоротні активи щороку зменшувались, що загалом склало зниження на 19,5% за період. Це може свідчити про поступове зношення основних засобів без належного оновлення, амортизацію та списання, а також про відсутність достатніх капіталовкладень. Одночасно з цим оборотні

активи зросли на 53,3% за рахунок збільшення обсягів готової продукції, виробничих запасів та дебіторської заборгованості. Така динаміка може бути як свідченням розширення виробничої діяльності, так і наслідком збільшення залишків на складах, що потребує подальшого вивчення логістичних і збутових процесів.

2. Аналіз складу капіталу показав, що власний капітал підприємства залишався незмінним протягом усього періоду, що з одного боку свідчить про стабільність джерел фінансування, але з іншого – про відсутність інвестиційного приросту або реінвестування прибутку. Одночасно з цим спостерігалось істотне зростання як довгострокових (на 20,4%), так і особливо поточних зобов'язань (на 185,6%), що може свідчити як про активізацію виробничо-комерційної діяльності, так і про ризики втрати ліквідності та фінансової стабільності.

3. Упродовж 2020–2024 років показники фінансових результатів характеризувалися нестабільністю. Незважаючи на рекордний чистий дохід у 2024 році (3380634 тис. грн), підприємство все ще залишалося збитковим, хоча й спостерігалось поступове зменшення чистого збитку – з максимального у 2022 році (-1105730 тис. грн) до -271356 тис. грн у 2024 році. Це свідчить про поступове фінансове оздоровлення та ефективні кроки у сфері операційного менеджменту. Варто зазначити, що у 2022 році спостерігалось найбільше погіршення фінансових показників, що, ймовірно, було спричинено зовнішніми економічними факторами: інфляцією, зростанням собівартості, енергетичними витратами та коливаннями попиту.

4. Оцінка рентабельності підприємства підтвердила наявність глибоких проблем у прибутковості. Протягом більшості років рентабельність активів, власного капіталу та продажу залишалася від'ємною. Позитивна динаміка у 2024 році свідчить про певне відновлення, однак рівень прибутковості залишається недостатнім для забезпечення довгострокової фінансової безпеки. Особливо тривожним є показник рентабельності персоналу: попри зростання чисельності працівників до 964 осіб у 2024 році, ефективність витрат на персонал є низькою.

У 2024 році прибуток на одного працівника становив -281,5 тис. грн, що свідчить про потребу в перегляді кадрової політики та системи мотивації.

5. Аналіз фінансової стійкості підтвердив наявність структурних дисбалансів у джерелах фінансування. Коефіцієнт автономії знизився з 0,27 у 2020 році до 0,20 у 2024 році, а фінансова залежність зросла з 3,64 до 4,97, що свідчить про підвищену залежність підприємства від позикових ресурсів. Пікове навантаження на позикові кошти спостерігалось у 2022 році, після чого відбувалося поступове зниження частки кредитів, що свідчить про стабілізацію джерел фінансування у 2023–2024 роках.

6. Варто також відзначити динаміку запасів, яка демонструє зростання на 299,8 млн грн за 2020–2024 роки. Хоча показники надлишку власних і довгострокових джерел покриття запасів залишаються позитивними, зменшення обсягів реалізації цементу на 40,3% за той самий період викликає занепокоєння. Особливо помітне падіння продажів у 3 і 4 кварталах 2024 року свідчить про сезонні або структурні проблеми у збуті продукції.

7. Загальний фінансовий стан ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» за результатами аналізу можна охарактеризувати як помірно стабільний із позитивними тенденціями у 2023–2024 роках. Підприємству вдалося частково відновити ефективність операційної діяльності, стабілізувати фінансові потоки та зменшити збитки. Рейтинг фінансової стійкості (інтегральний показник) зріс на 11,78% за п'ятирічний період, що є позитивним сигналом для інвесторів і кредиторів.

8. Попри позитивні зрушення, залишаються серйозні проблеми, що потребують невідкладного вирішення: падіння рентабельності, зниження ефективності використання трудових ресурсів, зростання частки короткострокових зобов'язань, зменшення частки власного капіталу та відсутність інвестиційної динаміки. Крім того, підприємству необхідно вирішити проблему зниження обсягів продажу, що в умовах високої конкуренції може стати визначальним фактором у збереженні ринкових позицій.

9. Для забезпечення стійкого розвитку ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» доцільно зосередити зусилля на таких напрямках: оптимізація витрат, особливо у сфері

управління персоналом та загальновиробничих витрат; оновлення основних засобів, збільшення інвестицій у необоротні активи; удосконалення збутової та маркетингової політики; зменшення фінансової залежності від зовнішніх джерел; зміцнення кадрового потенціалу шляхом покращення умов праці та мотивації.

### РОЗДІЛ 3.

## МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА ЗА РАХУНОК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ

### 3.1. Напрями підвищення ефективності системи мотивації персоналу на підприємстві ПРАТ «Кривий Ріг Цемент»

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 (KPI) для різних ланок персоналу (окремих робітників, посад). Оптимізація системи KPI 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).

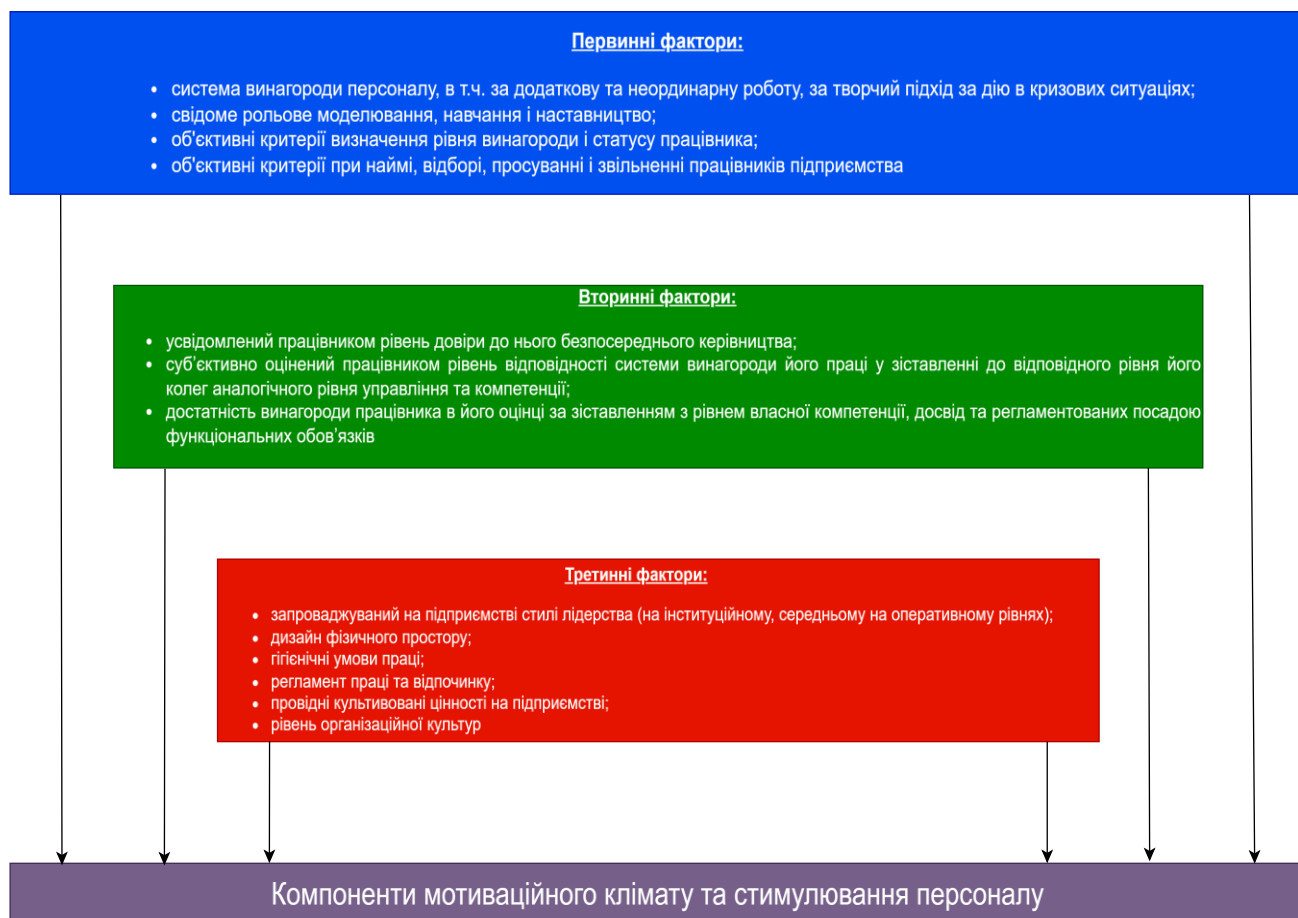


Рисунок 3.1 – Аналітичні параметри системи мотивації персоналу підприємства  
ПРАТ «Кривий Ріг Цемент»

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;
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.



Рисунок 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 персоналу підприємства

|                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Загальні показники</i>                                                          |
| Продуктивність праці, тис. грн.                                                    |
| Коефіцієнт плинності кадрів                                                        |
| Фонд оплати праці, тис.грн.                                                        |
| Витрати на навчання/перенавчання персоналу, тис. грн.                              |
| Інвестиції у програми розвитку персоналу                                           |
| <i>Спеціальні показники</i>                                                        |
| 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 здійснюватися 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. 3.2.

Таблиця 3.2 – 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                           | $В_{розр.} = 40\,000$ грн.                       |
| Тривалість одного навчального курсу:                                | $T = 12$ годин                                   |
| Середня погодинна ставка викладача                                  | $С_{год.} = 500$ грн.                            |
| Очікуване підвищення продуктивності після навчання                  | $ПП_{підв.} = 15\%$ від поточної продуктивності; |
| Середній дохід від одного працівника до навчання                    | $Д_{поч.} = 642,58$ тис. грн./ рік;              |
| Додаткові витрати на створення платформи для дистанційного навчання | $В_{платф.} = 30\,000$ грн. щорічно              |

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

Очікуваний річний приріст доходу від підвищення продуктивності:

$Д = 940 \times 642\,580 \times 0,15 = 90\,603,78$  тис. грн.

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

$Е_{р.ек.} = 0,15 \times 5\,710\,000 = 856\,500$  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 простої 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 підприємстві ПрАТ «Кривий Ріг Цемент»

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 3.5:

$Y$  – 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 3.5:

Таблиця 3.3 – Вихідні дані для кореляційно регресійного аналізу за 2022-2024 р.р.

| Показники                          | I квартал | II квартал | III квартал | IV квартал |
|------------------------------------|-----------|------------|-------------|------------|
| 2022                               |           |            |             |            |
| 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    |

| 2023                            |          |          |          |          |
|---------------------------------|----------|----------|----------|----------|
| 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 |
| 2024                            |          |          |          |          |
| 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 |

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. 3.6). Обчислимо значення попарного коефіцієнта кореляції за допомогою вбудованої функції MS Excel КОРРЕЛ:

Таблиця 3.4 – Матриця парних коефіцієнтів кореляції

| № п/п | Фактор               | Чистий дохід, $Y$ , грн. | Продуктивність праці, $x_1$ , од./год | Плинність кадрів, $x_2$ , осіб | Фонд оплати праці, $x_3$ , грн. |
|-------|----------------------|--------------------------|---------------------------------------|--------------------------------|---------------------------------|
| 1.    | Чистий дохід         | 1                        |                                       |                                |                                 |
| 2.    | Продуктивність праці | 0,99389386               | 1                                     |                                |                                 |
| 3.    | Плинність кадрів     | 0,72142611               | 0,69479                               | 1                              |                                 |
| 4.    | Фонд оплати праці    | -0,86692973              | -0,8327                               | -0,95045                       | 1                               |

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. 3.7.

Таблиця 3.5 – Характеристика тісноти зв'язку чистого доходу із факторними ознаками

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

Коефіцієнт кореляції вказує на тісноту лінійної залежності змінної  $y$  від змінної  $x$  або  $x$  від  $y$  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  $x$  прямо пропорційно однозначно визначає змінну  $y$ , якщо ж  $R = -1$ , то змінна  $x$  однозначно визначає змінну  $y$ , 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. 3.7 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.

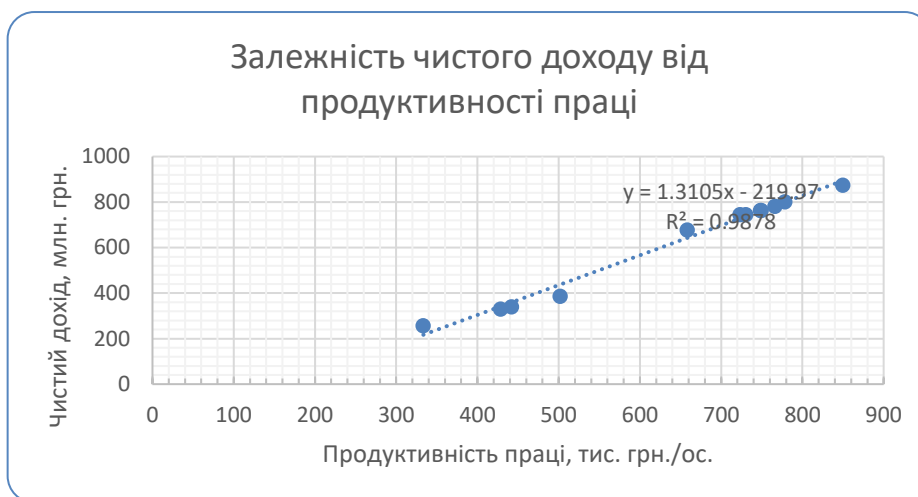


Рисунок 3.3 – Лінія тренду по відношенню показників чистого доходу та продуктивності праці

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

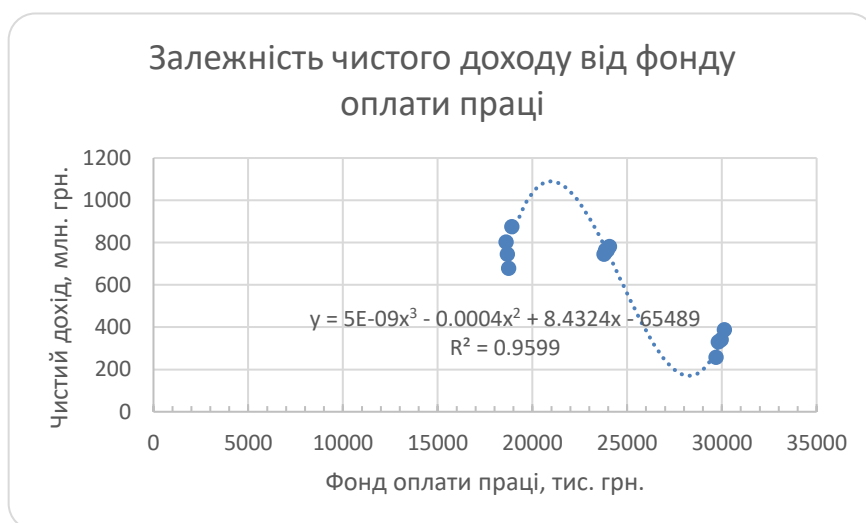


Рисунок 3.4 – Лінія тренду по відношенню чистого доходу та фонду оплати праці

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:

$$y = 1,3105x - 219,97$$

(3.2)

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

(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 «Регресія» на вкладці «Аналіз даних». 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               |                     |                           |                     |                   |                     |                    |                     |                      |
|                                    | <i>df</i>           | <i>SS</i>                 | <i>MS</i>           | <i>F</i>          | <i>Значимость F</i> |                    |                     |                      |
| Регрессия                          | 2                   | 544318,4952               | 272159,2476         | 626,9531976       | 2,17731E-10         |                    |                     |                      |
| Остаток                            | 9                   | 3906,8837                 | 434,0981889         |                   |                     |                    |                     |                      |
| Итого                              | 11                  | 548225,3789               |                     |                   |                     |                    |                     |                      |
|                                    | <i>Коэффициенты</i> | <i>Стандартная ошибка</i> | <i>t-статистика</i> | <i>P-Значение</i> | <i>Нижние 95%</i>   | <i>Верхние 95%</i> | <i>Нижние 98,0%</i> | <i>Верхние 98,0%</i> |
| 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 оплати праці, тис.грн.        | -0,00601296         | 0,002381324               | -2,525049414        | 0,032498281       | -0,011399889        | -0,000626032       | -0,012731718        | 0,000705797          |

Рисунок 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 та 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.

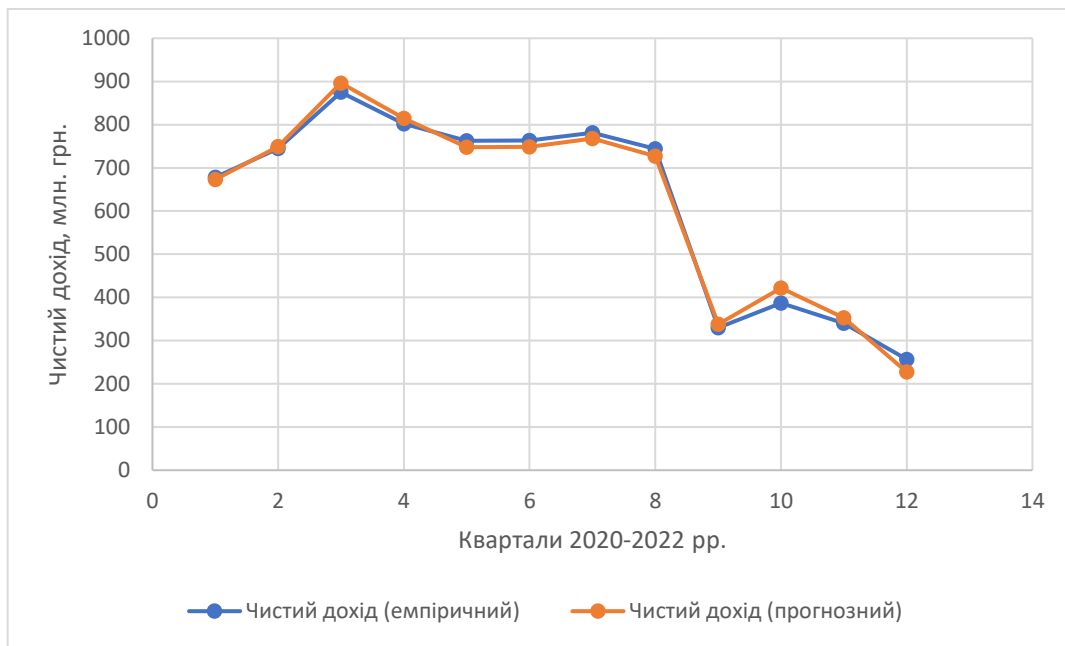


Рисунок 3.6 – Порівняння чистого доходу ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» між емпіричними даними та прогнозними значеннями, обчисленими за регресійним рівнянням моделі

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 2022-2024 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   |          |                 |

Рисунок 3.7 – Т аблиця 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%        |

Рисунок 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 2022 року

і за весь період 2022-2024 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».

### Висновки до розділу 3

1. 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 (KPI) для різних ланок персоналу (окремих робітників, посад); на підприємстві не побудована система економічної оцінки продуктивності мотивації праці, що важливо для будівництва, урахувавши його складні характеристики, які вимагають побудови системи взаємопов'язаних показників. Для вирішення цих проблем визначено напрями побудови ефективної системи мотивації персоналу.

2. 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.

3. 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.

## 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 урахувати при створенні системи мотивації праці і в кадровій політиці підприємства.

6. Визначено і проаналізовано на основі статистичної звітності за 2020-2024 р.р. техніко-економічні та фінансові показники діяльності ПрАТ «Кривий Ріг Цемент». Відмічено, що у 2023-2024 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.

У ході дипломного дослідження було здійснено комплексний аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» за п'ятирічний період з 2020 по 2024 рік. Результати аналізу дозволяють дійти низки важливих висновків щодо динаміки основних показників, змін у структурі активів і пасивів, рентабельності, продуктивності праці, фінансової стійкості підприємства та ефективності управлінських рішень.

Перш за все, було виявлено, що структура активів підприємства зазнала суттєвих трансформацій. Зокрема, необоротні активи щороку зменшувались, що загалом склало зниження на 19,5% за період. Це може свідчити про поступове зношення основних засобів без належного оновлення, амортизацію та списання, а також про відсутність достатніх капіталовкладень. Одночасно з цим оборотні активи зросли на 53,3% за рахунок збільшення обсягів готової продукції, виробничих запасів та дебіторської заборгованості. Така динаміка може бути як свідченням розширення виробничої діяльності, так і наслідком збільшення залишків на складах, що потребує подальшого вивчення логістичних і збутових процесів.

Аналіз складу капіталу показав, що власний капітал підприємства залишався незмінним протягом усього періоду, що з одного боку свідчить про стабільність джерел фінансування, але з іншого – про відсутність інвестиційного приросту або реінвестування прибутку. Одночасно з цим спостерігалось істотне зростання як довгострокових (на 20,4%), так і особливо поточних зобов'язань (на 185,6%), що може свідчити як про активізацію виробничо-комерційної діяльності, так і про ризики втрати ліквідності та фінансової стабільності.

Упродовж 2020–2024 років показники фінансових результатів характеризувалися нестабільністю. Незважаючи на рекордний чистий дохід у 2024 році (3380634 тис. грн), підприємство все ще залишалося збитковим, хоча й спостерігалось поступове зменшення чистого збитку – з максимального у 2022 році (-1105730 тис. грн) до -271356 тис. грн у 2024 році. Це свідчить про поступове фінансове оздоровлення та ефективні кроки у сфері операційного менеджменту. Варто зазначити, що у 2022 році спостерігалось найбільше погіршення фінансових показників, що, ймовірно, було спричинено зовнішніми економічними факторами: інфляцією, зростанням собівартості, енергетичними витратами та коливаннями попиту.

Оцінка рентабельності підприємства підтвердила наявність глибоких проблем у прибутковості. Протягом більшості років рентабельність активів, власного капіталу та продажу залишалася від'ємною. Позитивна динаміка у 2024 році свідчить про певне відновлення, однак рівень прибутковості залишається недостатнім для забезпечення довгострокової фінансової безпеки. Особливо тривожним є показник рентабельності персоналу: попри зростання чисельності працівників до 964 осіб у 2024 році, ефективність витрат на персонал є низькою. У 2024 році прибуток на одного працівника становив - 281,5 тис. грн, що свідчить про потребу в перегляді кадрової політики та системи мотивації.

Аналіз фінансової стійкості підтвердив наявність структурних дисбалансів у джерелах фінансування. Коефіцієнт автономії знизився з 0,27 у

2020 році до 0,20 у 2024 році, а фінансова залежність зросла з 3,64 до 4,97, що свідчить про підвищену залежність підприємства від позикових ресурсів. Пікове навантаження на позикові кошти спостерігалось у 2022 році, після чого відбувалося поступове зниження частки кредитів, що свідчить про стабілізацію джерел фінансування у 2023–2024 роках.

Варто також відзначити динаміку запасів, яка демонструє зростання на 299,8 млн грн за 2020–2024 роки. Хоча показники надлишку власних і довгострокових джерел покриття запасів залишаються позитивними, зменшення обсягів реалізації цементу на 40,3% за той самий період викликає занепокоєння. Особливо помітне падіння продажів у 3 і 4 кварталах 2024 року свідчить про сезонні або структурні проблеми у збуті продукції.

Загальний фінансовий стан ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» за результатами аналізу можна охарактеризувати як помірно стабільний із позитивними тенденціями у 2023–2024 роках. Підприємству вдалося частково відновити ефективність операційної діяльності, стабілізувати фінансові потоки та зменшити збитки. Рейтинг фінансової стійкості (інтегральний показник) зріс на 11,78% за п'ятирічний період, що є позитивним сигналом для інвесторів і кредиторів.

Попри позитивні зрушення, залишаються серйозні проблеми, що потребують невідкладного вирішення: падіння рентабельності, зниження ефективності використання трудових ресурсів, зростання частки короткострокових зобов'язань, зменшення частки власного капіталу та відсутність інвестиційної динаміки. Крім того, підприємству необхідно вирішити проблему зниження обсягів продажу, що в умовах високої конкуренції може стати визначальним фактором у збереженні ринкових позицій.

Для забезпечення стійкого розвитку ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» доцільно зосередити зусилля на таких напрямках: оптимізація витрат, особливо у сфері управління персоналом та загальновиробничих витрат; оновлення основних засобів, збільшення інвестицій у необоротні активи; удосконалення збутової та

маркетингової політики; зменшення фінансової залежності від зовнішніх джерел; зміцнення кадрового потенціалу шляхом покращення умов праці та мотивації.

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.

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.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

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.

27. Стригуль Л. С., Мурова К. В., Стригуль А. А. Дослідження сучасних підходів до визначення ліквідності підприємства. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. Київ. 2019. С. 173–176.

28. Тимчишин-Чемерис Ю. В., Гвоздь С. І. Поняття ділової активності підприємства та напрями її підвищення. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Київ. 2017. №7. С. 161–164;

29. Тешева Л. В., Титаренко В. В. Основні засади формування механізму управління рентабельністю підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. Київ. 2018. №27. С. 31–35.

30. Томчук О. В., Здирко Н. Г. Ліквідність підприємств як елемент управління фінансовою безпекою: методичне та інформаційне забезпечення. *Економіка та управління підприємствами*. Київ. 2017. С. 42–51.

31. Турило А.М., Турило А.А. Нова концепція ефективності : навч. посібник. Кривий Ріг : Козлов, 2021. 132 с.

32. Фінанси підприємств: підручник. Мін-во освіти і науки України, КНЕУ; ред. А. М. Поддєрьогін. 6-е вид., перероб. та доп. К.: КНЕУ, 2006. 552 с.

33. Фінансовий аналіз: навчальний посібник. О. В. Павловська, Н. М. Притуляк, Н. Ю. Невмержицька; Мін-во освіти і науки України, КНЕУ. 2-е вид., без змін. К. : КНЕУ, 2017. 592 с.

34. Фінанси підприємств: підручник. Кер. авт. кол. і наук. ред. проф. А. М. Поддєрьогін. 5-те вид., перероб. та доп. К. : КНЕУ, 2014. 526 с.

35. Янковська В. А. Фінансова стратегія та її роль у розвитку підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства*. Харків: НТУ «ХПІ». 2015. № 50 (1023). С. 182–187.

36. Хаванова М. С. Зв'язок фінансової стратегії з іншими ключовими стратегіями корпорації. *Бізнес Інформ*. Харків. 2012. № 12. С. 229–233.

37. Химич І. Фінансова стратегія як елемент фінансової стабільності підприємства. *Галицький економічний вісник*. Тернопіль. 2015. № 4 (43). С. 158–164.

38. Цал-Цалко Ю. С. Фінансовий аналіз: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 566 с.

39. Чечетова Н. Ф. Фінансова стійкість регіональної економічної системи: методологія і практика: автореф. дис. на здобуття наук, ступеня д-ра екон. наук: спец. 08.00.05 розвиток продуктивних сил і регіональна економіка. Донецький державний університет управління, 2011. 40 с.

40. Шаблиста Л. М. Фінансова стійкість підприємства: сутність і методи оцінки. *Економіка і прогнозування*. Київ. 2016. № 2. С. 46–58.
41. Шандова Н. В. Управління процесами розвитку підприємств. *Економічний простір*. Дніпро. 2011. № 21. С. 276–282.
42. Школьник І. О. Фінансовий менеджмент: навч. посібник. Суми: Університетська книга, 2013. 267 с.
43. Янковська В. А. Фінансова стратегія та її роль у розвитку підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ»*. Харків. 2015. № 50. С. 182–187.
44. Ячменьова В. М. Стійкість діяльності промислових підприємств: монографія. АРІАЛ, 2010. 470 с.