

УДК 334.722.8:005.3:005.93:666.94

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.198.174-179>**Добровольська Е.В.**

кандидат економічних наук

Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»

**Dobrovolska Ella**

PhD in Economic Sc.

Higher Educational Institution «Podillia State University»

<https://orcid.org/0000-0001-8965-7540>**Покотильська Н.В.**

кандидат економічних наук

Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»

**Pokotytska Nataliia**

PhD in Economic Sc.

Higher Educational Institution «Podillia State University»

<https://orcid.org/0000-0003-3163-2900>

## УПРАВЛІНСЬКА ТА ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Стаття присвячена теоретичним та практичним аспектам управління виробничо-господарською діяльністю акціонерного товариства. В статті досліджено історичний експурс та сучасний стан АТ «Подільський цемент», висвітлено основні економічні та фінансові проблеми цементної галузі. Здійснено оцінку впливу динамічних змін нестабільного ринкового середовища на діяльність акціонерного товариства. Результати свідчать про те, що ситуація на даному підприємстві за досліджуваний період була складною, що було пов'язано із виникненням пандемії, внутрішньої фінансово-економічної нестабільності в державі, повномасштабної війни в країні та необхідністю пристосувати діяльність підприємства до її «нових» умов. Визначено проблеми та перспективи управління діяльністю підприємства в сучасних умовах.

Окреслено низку передумов, розгляд яких дозволить створити підґрунтя для прийняття ефективних управлінських рішень.

**Ключові слова:** управління, акціонерне товариство, виробничо-господарська діяльність, підприємство, цементна галузь.

## ADMINISTRATIVE AND PRODUCTION-ECONOMIC ACTIVITIES OF THE JOINT STOCK COMPANY IN THE CURRENT CONDITIONS

Management of production and economic activity is one of the most important mechanisms for achieving the strategic goals of the enterprise. Optimization of management processes allows to reduce the level of uncertainty in the market, increase the financial stability of companies and ensure their competitiveness. Management of the activities of a joint-stock company involves a comprehensive approach to making management decisions that affect production and economic processes. Competent management ensures efficient management, stability of the enterprise and its ability to adapt to changes in the market environment. The purpose of the article is to study the peculiarities of the management and production and economic activity of a joint-stock company in modern conditions and to develop measures for the formation of an effective system of enterprise management to ensure long-term business effectiveness and promote its development.

To carry out the research, general scientific and special methods were used: a systematic approach - in the study of the theoretical foundations of the management and production and economic activity of a joint-stock company in modern conditions; tabular - for calculating the main indicators of the production and financial activity of JSC «Podilsky Cement»; statistical analysis - during the analysis of the process of production and economic activity of the joint-stock company, in particular, the comparison of indicators of different reporting periods and business conditions; expert - in assessing the mutual influence of income and expenses on the formation of financial results, opportunities and threats for managing the activities of a joint-stock company; abstract-logical - in the process of identifying means of increasing the efficiency of management of the enterprise's activities. A study of the activities of JSC «Podilsky Cement» shows that the production and economic processes of the company are aimed at ensuring economically justified, legal and market-oriented production. The main emphasis is on planning, development, improvement of products, their implementation and profit making. The article examines the historical tour and current state of JSC «Podilsky Cement» highlights the

*main economic and financial problems of the cement industry. It was established that the management of the efficiency of production and economic activity is one of the key directions of the enterprise, regardless of its size and field of activity. The importance of managing the efficiency of the company's activities to ensure its successful development is substantiated. The efficiency of the enterprise's production activity, which is defined as the ratio between the obtained results and the spent resources, is analyzed.*

*Thus, the functioning of a joint-stock company is an important factor in economic development, as they contribute to the attraction of investments, stimulate innovation and ensure the sustainable development of business in the conditions of a globalized market.*

**Keywords:** management, joint-stock company, production and economic activity, enterprise, cement industry.

**JEL classification:** M11, D21, M21, L11, L74.

**Постановка проблеми.** Функціонування акціонерних товариств у сучасних реаліях, що супроводжуються високою нестабільністю та напруженістю, ускладненими непередбачуваною економічною турбулентністю, спричиненою війною в Україні, вимагає не лише цілеспрямованості та об'єднання виробничо-господарських зусиль, а й ефективних інструментів економічного управління всіма виробничими процесами.

Перед такими підприємствами стоїть вкрай складне завдання — не лише зберігати наявні економічні та виробничі показники, а й забезпечувати стабільний розвиток. Це питання набуває особливої актуальності з огляду на євроінтеграційний курс країни та поступове впровадження відповідних процесів. Зокрема, держави-члени ЄС спрощують умови перетину кордонів, розширюють квоти на експорт різноманітної продукції, видають відповідні ліцензії тощо.

У відповідь на ці виклики українські акціонерні товариства змушені адаптуватися до нових умов та вдосконалювати свою діяльність. Одним із ключових напрямків розвитку є модернізація управлінських та виробничо-господарських систем підприємств, що робить науково-теоретичні дослідження в цій сфері надзвичайно актуальними та перспективними.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У сучасній спеціалізованій літературі як вітчизняній, так і зарубіжній науковці приділяють значну увагу теоретичним аспектам управління виробничою діяльністю організації. Зокрема, загальні теоретичні засади цієї діяльності висвітлено в працях Белінського П.І., Будзана Б.П., Чукиної І.В. Дослідженням системи управління виробничими процесами займалися такі вчені, як Альберт С., Бончик І.М., Кузьмін О.С., Мескон М., Тейлор Ф.У., Файоль А., які сформулювали основні принципи, методи та функції управління для підприємств різних галузей. Невирішеною проблемою є недостатня адаптивність акціонерних товариств до сучасних викликів, зокрема швидких змін ринкового середовища, цифровізації управління та підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності.

**Мета статті** – теоретичні та практичні рекомендації щодо управлінської та виробничо-господарської діяльності акціонерного товариства в сучасних умовах.

**Вклад основних результатів дослідження.** В умовах динамічних змін економічного середовища, посилення глобальної конкуренції та технологічної трансформації перед акціонерними товариствами постають нові виклики в управлінській та виробничо-господарській діяльності. Оптимізація корпоративного управління, підвищення ефективності виробничих процесів та впровадження інноваційних стратегій є ключовими чинниками, що визначають конкурентоспроможність та стійкість компаній.

Сучасні акціонерні товариства стикаються з низкою проблем, серед яких: необхідність адаптації системи управління до умов нестабільності ринків; ефективне поєднання стратегічного планування та оперативного управління; забезпечення прозорості та підзвітності керівництва перед акціонерами; впровадження сучасних технологій у виробничі процеси для підвищення продуктивності; пошук оптимальних шляхів фінансування та інвестування для сталого розвитку підприємства.

Найпотужнішим промисловим підприємством Хмельницької області та лідером цементної галузі України є акціонерне товариство «Подільський цемент».

Цементна промисловість відіграє ключову роль у будівельному секторі України, формуючи близько 8% від загального ВВП країни. Попри стратегічну важливість для економіки та відновлення інфраструктури, ця галузь стикається з низкою викликів. Серед них – високі виробничі витрати, необхідність підвищення екологічності процесів та адаптація продукції до європейських стандартів якості.

Значну частину цементної продукції в Україні виробляє саме це підприємство – кожна шоста тонна українського цементу походить із Поділля. Його виробничі потужності дозволяють вважати завод одним із найбільших у Європі. Вся продукція сертифікована відповідно до національних та європейських вимог.

АТ «Подільський цемент» займає провідні позиції серед виробників цементу не лише в Україні, а й у Європі. Завод, розташований неподалік Кам'янець-Подільського, був заснований у 1970 році. У 1999 році він увійшов до складу міжнародної корпорації CRH – одного з найвідоміших світових виробників будівельних матеріалів, який є лідером у Північній Америці та Європі.

У 2011 році на підприємстві запустили одну з найбільших у Європі обертових печей, яка працює за енергоефективною технологією сухого способу. Завод здатний виробляти до 2,05 мільйона тонн цементу щороку.

21 травня 2019 року загальні збори акціонерів ухвалили рішення змінити тип компанії з публічного акціонерного товариства на приватне. Після цього повна назва підприємства – Акціонерне товариство «Подільський цемент», а скорочена – АТ «Подільський цемент».

З 2021 року компанія працює під оновленим брендом SEMARK, що відображає її прагнення до інноваційності та міжнародних стандартів виробництва [8].

Згідно з історичними даними, 30 грудня 1970 року на Кам'янець-Подільському цементному заводі запустили першу технологічну лінію. До 1975 року підприємство значно розширило свої виробничі потужності –

була введена в експлуатацію шоста, остання на той час, технологічна лінія. Це дозволило заводу досягти річного обсягу виробництва в 3,7 мільйона тонн цементу.

У 1994 році на базі орендного підприємства «Кам'янець-Подільський цементний завод» було створено Закрите акціонерне товариство «Подільський цемент». Його засновниками виступили трудовий колектив заводу та Київське інвестиційне товариство «ХІТ-ФОНД». У 1997 році підприємство змінило організаційно-правову форму, перетворившись на Відкрите акціонерне товариство (ВАТ) «Подільський цемент» [3].

На початку 1997 року провідна ірландська компанія з виробництва будівельних матеріалів CRH придбала контрольний пакет акцій ВАТ «Подільський цемент». Це стало переломним моментом для підприємства, зміцнивши його позиції на ринку та вивівши в число найбільших постачальників цементу в Україні.

На сьогодні майже всі акції заводу перебувають у власності CRH, яка є лідером у сфері виробництва будівельних матеріалів та займає монополічне становище у своїй галузі.

Філії та представництва відсутні. Слід відмітити, що «Подільський цемент» є засновником наступних дочірніх підприємств: ДП ВКП «Подільський клінкер»; ДП «Торговий, «Сузір'я»; ДП Санаторій «Лісова пісня».

Систему управління та контролю в акціонерному товаристві складають кілька ключових органів: загальні збори акціонерів, наглядова рада, правління та ревізійна комісія. Найвищим керівним органом є загальні збори акціонерів.

Оперативне управління діяльністю товариства здійснює правління, яке є виконавчим органом. Очолює правління його голова, призначений згідно зі Статутом компанії. До компетенції правління входить вирішення всіх питань, окрім тих, що закріплені за загальними зборами або наглядовою радою. Загальні збори можуть делегувати частину своїх повноважень правлінню, яке, своєю чергою, підзвітне як зборам акціонерів, так і наглядовій раді, а також відповідає за реалізацію їхніх рішень.

Фінансово-господарську діяльність правління контролює ревізійна комісія, яка формується з числа акціонерів [4].

Основний вид економічної діяльності АТ «Подільський цемент» є виробництво цементу марки 500 ПЦ 1-500; 400 ПЦ 1-400; 400 ПЦ 11/А-III-400; ПЦ 1-500-Н; 500 СЕПЦ 500-ДО; ПЦТ1 – 100; ПЦТ 1 – 50 та інших.

Головною сировиною для підприємства є вапняк Гуменецького та глини Колубаївського родовищ. З вапняку, глини та залізовмісної добавки виробляють шлам. Найважливіша стадія виробництва цементу - випал сировинної суміші й отримання клінкеру, який охолоджують, подрібнюють і транспортують на склад.

Основними конкурентами є ПрАТ «Кривий Ріг Цемент», ПрАТ «Івано-Франківськцемент», ПрАТ «ВПЦЕМ».

Вся продукція підприємства є конкурентоздатною на міжнародних ринках. Підприємство активно розширює асортимент продукції, освоюючи виробництво різних видів тампонажного цементу, який застосовується у видобувній сфері, зокрема при нафто- та

газовидобутку. У перспективі цей матеріал також може використовуватися для розробки сланцевого газу.

АТ «Подільський цемент» залишається єдиним підприємством в Україні, що успішно налагодило випуск волокнистого цементного шиферу під маркою «фіброцементні листи». Поряд із цим компанія продовжує реалізовувати стратегічний напрям розвитку, активно інвестуючи в модернізацію та оновлення виробничих потужностей. Пріоритетними завданнями є автоматизація та механізація як основних виробничих процесів, так і допоміжних ланок, що забезпечують ефективність роботи підприємства.

Починаючи з 2000 р. АТ «Подільський цемент» є лідером у виробництві цементу в Україні. Цемент підприємства з успіхом використовувався при спорудженні Запорізької і Хмельницької АЕС, Дністровського каскаду ГЕС, об'єкту «Саркофаг» Чорнобильської АЕС та інших відповідальних об'єктів державного значення.

Використовується при виробництві бетонних сумішей, збірних залізобетонних конструкцій та будівельних розчинів, спеціальних цементів для будівництва транспортних, морських, річкових та гідромеліоративних споруд, для тампонажних розчинів, які застосовуються на нафто-газових свердловинах на Україні, Крайній Півночі.

Продукцію Кам'янець-Подільських цементників добре знають в Іспанії, Чехії, Німеччині, Угорщині, Польщі, Туреччині, Азербайджані, Румунії, Молдові та інших країнах світу.

Підтвердженням цього є вручення Товариству міжнародних нагород «За якість та досконалість продукції» (Мадрид), «За високий імідж торгової марки». Також на Конвенції ВІД в Лондоні ВАТ «Подільський цемент» нагороджений міжнародним призом International Quality Crown Award Корона. За високий професіоналізм Міжнародна кадрова академія нагородила колектив підприємства «Орденем Пошани». Підприємство також було нагороджено Дипломом всеукраїнського конкурсу якості продукції «100 кращих товарів України».

Основним напрямком діяльності АТ «Подільський цемент» є виробництво загальнобудівельного цементу, який випускається в бездобавочному вигляді, а також із додаванням шлаку марок 400, 500 та сульфатостійкого цементу.

Попит на цемент має сезонні коливання: у зимовий період він традиційно знижується, що впливає на обсяги продажів, тоді як найбільший рівень споживання припадає на квітень-жовтень.

Компанія реалізує свою продукцію через кілька основних каналів збуту, включаючи роздрібні торгові точки, будівельні компанії та виробників сухих будівельних сумішей. Основними ринками є центральні та західні області України, а також споживачі в Києві. Доставка здійснюється як залізничним, так і автомобільним транспортом.

Весь асортимент цементу, що випускається підприємством, сертифікований у системі «УкрСЕПРО» та відповідає національним стандартам якості.

Ефективність роботи промислових підприємств значною мірою залежить від їхньої операційної (виробничої) системи. Саме виробничий процес є ключовим для отримання доходів та формування вартості

компанії. Тому підвищення ефективності операційної діяльності є одним із головних завдань керівництва.

Завдяки високій якості продукція АТ «Подільський цемент» має високу конкурентоспроможність і стабільний попит на українському ринку.

За 2022 р. виготовлено продукції в обсязі 1824624,61 т, проти 1534811,61 т у 2021 р., що на 289813 т більше.

АТ «Подільський цемент» виробляє наступні види цементу: портландцемент та клінкер цементний. За досліджуваній період прослідковується тенденція до переважного нарощування обсягів виробництва цементу.

Виробництво портландцементу на підприємстві зросло майже втричі, а обсяги випуску цементного клінкеру – вдвічі. Це зростання спостерігалось у більшості років, за винятком 2019 року, коли відбулося загальне скорочення виробництва на 22,98 %, зокрема випуск портландцементу знизився на 37,86 %.

У 2020 році та у 2021 році спостерігалось подальше зменшення виробництва цементного клінкеру – на 45,61 % та 1,58 % відповідно.

Основні показники виробничо-фінансової діяльності АТ «Подільський цемент» представлені у таблиці 1.

Таблиця 1

**Основні показники виробничо-фінансової діяльності АТ «Подільський цемент»**

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. від 2019 р. (+,-)
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	3475248,0	3561500,0	4033152,0	2579764,0	4487749,0	1012501,0
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	2690085,5	2753358,0	2701518,0	2625714,5	2572598,0	-117487,5
Середньорічні залишки обігових коштів, тис. грн.	2392960,5	2208858,5	1721395,5	1688317,5	2150225,0	-242735,5
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	1,45	1,61	2,34	1,53	2,09	0,64
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	6801757,0	6543325,0	6306802,5	6754448,0	7853702,0	1051945,0
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн.	-5654980,0	-5514314,0	-5715637,0	-6832171,5	-8640970,0	-2985990,0
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	2313445,0	2115394,0	2476605,0	2166289,0	2982289,0	668844,0
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, коп.	66,57	59,40	61,41	83,97	66,45	-0,12
Валовий прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	1161803,0	1446106,0	1556547,0	413475,0	1505460,0	343657
Прибуток (збиток) від основної діяльності, тис. грн.	1991650,0	864190,0	1567536,0	19253,0	1143229	-848421,0
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	2362445,0	-1721200,0	1345231,0	-3568717,0	-63919	-2426364
Рентабельність (збитковість) продукції, %	50,22	68,36	62,85	19,09	50,48	0,26
Рентабельність (збитковість) активів, %	34,73	-26,30	21,33	-52,84	-0,81	-35,54

Джерело: розраховано за [7]

З даних таблиці 1 видно, що середньорічна вартість активів АТ «Подільський цемент» протягом досліджуваного періоду збільшилась на 1051945,0 тис. грн. або на 15,5 % і становить в 2023 році 7853702,0 тис. грн.

Середньорічна вартість основних фондів зменшилась на 117487,5 тис. грн. або на 4,4 % і становила в 2023 році 2572598,0 тис. грн.

Середньорічні залишки обігових коштів зменшуються протягом всього досліджуваного періоду, лише

у 2023 році прослідковується їх зростання і становлять в 2023 році 2150225,0 тис. грн. Незважаючи на зменшення вартості обігових коштів, ефективність їх використання підвищилась, що підтверджує динаміка коефіцієнта їх оборотності ( зростав з 1,45 обороту у 2019 році до 2,34 у 2021 році, проте знизився до 2,09 обороту у 2023 році).

Спостерігаємо дефіцит власного капіталу підприємства, причому він збільшився з 5654980,0 тис. грн. у

2019 році до 8640970,0 тис. грн. у 2023 році або на 52,8 %. Це обумовлено значною збитковістю підприємства у 2020; 2022 і 2023 роках.

АТ «Подільський цемент» нарощував обсяги реалізації продукції у 2021 та 2023 роках порівняно з 2019 роком. Проте у 2023 році обсяги реалізації продукції збільшилися на 1907985,0 тис. грн. (74,0 %) у порівнянні з 2022 роком та на 1012501,0 тис. грн. (29,1 %) порівняно з 2019 роком.

Собівартість реалізованої продукції зросла на 28,9 %, а чистий дохід від реалізації знизився на 97,3 %. Тому витрати на 1 грн реалізованої продукції несуттєво зменшилися від 66,57 коп у 2019 році до 66,45 коп у 2023 році або на 0,2 %.

Протягом досліджуваного періоду АТ «Подільський цемент» працював періодично прибутково. Якщо у 2019 році чистий прибуток становив 2362445,0 тис. грн., у 2021 році – 1345231,0 тис. грн., то у 2020 році чистий збиток – 1721200,0 тис. грн.; 2022 році – 3568717,0 тис. грн. та 2023 році 63919 тис. грн.

Якщо у 2019 році прибутковість активів становила 34,73 %, то у 2023 році – збитковість активів становить 0,81%. Тобто, у 2023 році на кожних 100 грн, що інвестовані в активи АТ «Подільський цемент» отримано 0,81 грн збитку проти 34,73 грн прибутку у 2019 році.

На підприємстві спостерігається ситуація, коли поточні зобов'язання перевищують наявні активи. Основним джерелом збитків є фінансові зобов'язання, які спричиняють витрати на сплату відсотків та втрати через коливання валютного курсу долара США.

Несприятлива економічна ситуація в Україні, зокрема значна девальвація національної валюти, призвела до фінансових труднощів, ускладнюючи своєчасне погашення зобов'язань.

Керівництво підприємства вважає, що у разі неможливості самостійного виконання довгострокових фінансових зобов'язань або інших боргових зобов'язань, засновник компанії зможе надати необхідну фінансову підтримку. Це може здійснюватися через реструктуризацію боргу або залучення додаткових фінансових ресурсів.

Ефективність господарської діяльності та перспективи фінансового розвитку підприємства безпосередньо залежать від його фінансових результатів, які можуть виражатися як у прибутках, так і в збитках. Аналіз цих результатів дозволяє оцінити темпи зростання прибутку за різними напрямками діяльності, визначити вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на фінансовий стан компанії та виявити можливі резерви для збільшення прибутковості.

Для аналізу і оцінки рівня та динаміки фінансових результатів АТ «Подільський цемент» використовуємо інформацію таблиці 2. Дані таблиці показують, що у 2023 році підприємством отримано 63919 тис. грн чистого збитку. Протягом досліджуваного періоду (за виключенням 2019 та 2021 років) підприємство працювало збитково. В цілому за 5 років досліджуваного періоду сума чистого збитку становить 1646160,0 тис. грн.

Таблиця 2

**Оцінка впливу доходів і витрат на формування фінансових результатів  
АТ «Подільський цемент», тис. грн.**

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. від 2019 р. (+,-)
Чистий дохід від реалізації	3475248,0	3561500,0	4033152,0	2579764,0	4487749,0	1012501,0
Собівартість реалізованої продукції	2313445,0	2115394,0	2476605,0	2166289,0	2982289,0	668844,0
Валовий прибуток (збиток)	1161803,0	1446106,0	1556547,0	413475,0	1505460,0	343657
Інші операційні доходи	1485803,0	-	514491,0	156549,0	249059,0	-1236744
Адміністративні витрати	215896,0	352752,0	92130,0	103157,0	148131,0	-67765,0
Витрати на збут	330297,0	229164,0	288434,0	161563,0	393029,0	62732,0
Інші операційні витрати	109763,0	-	122938,0	286051,0	70130	-39633
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	1991650,0	864190,0	1567536,0	19253,0	1143229,0	-848421,0
Інші фінансові доходи	20814,0	38558,0	3273,0	223,0	20890,0	76,0
Інші доходи	-	102139,0	-	-	412,0	-
Фінансові витрати	880908,0	567294,0	427416,0	533137,0	593138,0	-28777,0
Інші витрати	-	336402,0	-	-	637014,0	-
Прибуток (збиток) до оподаткування	2944032,0	-2026477,0	1586622,0	-4280135,0	-65621,0	-3009653,0
Дохід (витрати) з податку на прибуток	584356,0	-305277,0	241391,0	-711418,0	-1702,0	-586058,0
Переоцінка зобов'язань пенсійної програми з встановленими виплатами	2769,0	-	-	-	-	-
Чистий прибуток (збиток)	2362445,0	-1721200,0	1345231,0	-3568717,0	-63919	-2426364,0

Джерело: розраховано за [7]

Валовий прибуток підприємства збільшився на 29,6 % у порівнянні з 2019 роком і становить у 2023

році 1505460,0 тис. грн. На збільшення валового прибутку вплинуло те, що собівартість реалізованої

продукції збільшилась на 28,9 %, а чистий дохід від реалізації продукції знизився – на 97,3 %.

У зв'язку з тим, що темпи зниження інших операційних витрат випереджають темпи зниження адміністративних витрат та витрат на збут у 4 рази, а інші операційні витрати збільшились у 2,6 рази прибуток від операційної діяльності АТ «Подільський цемент» зменшився з 1991650, тис. грн. у 2019 році до 1143229,0 тис. грн. у 2023 році або на 42,6 %.

Аналогічно спостерігаємо динаміку зміни інших витрат та доходів.

Якщо у 2019 році чистий прибуток підприємства становив 2362445,0 тис. грн., то у 2023 році – збиток в сумі 63919,0 тис. грн.

Отже, вважаємо, що причиною збитковості АТ «Подільський цемент» є те, що зменшились обсяги реалізації продукції і темпи зниження доходів випереджають темпи зниження витрат.

**Висновок.** Управлінська та виробничо-господарська діяльність АТ «Подільський цемент» відіграє

ключову роль у розвитку підприємства та забезпеченні його конкурентоспроможності на ринку будівельних матеріалів. Аналіз діяльності компанії засвідчує поступове зростання обсягів виробництва, оптимізацію виробничих процесів і вдосконалення управлінських рішень.

Зокрема, спостерігається позитивна динаміка у збільшенні випуску портландцементу, що свідчить про ефективне реагування підприємства на ринковий попит. Одночасно зі зростанням виробничих показників удосконалюються методи управління ресурсами, що сприяє підвищенню ефективності господарської діяльності.

Перспективи розвитку АТ «Подільський цемент» пов'язані з очікуваним зростанням попиту на будівельні матеріали, особливо в контексті відбудови країни. У зв'язку з цим компанія має потенціал для подальшого розширення виробництва, модернізації обладнання та впровадження інноваційних технологій, що забезпечить її стабільний розвиток у майбутньому.

#### Список використаних джерел:

1. Гарафонова, О.І., Купчевський, П.О., Ященко, І.В. (2022). Стратегічний базис управління ефективністю діяльності бізнес-організації в умовах воєнного часу. *Economic Synergy*, № 4. С. 65–81. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2022-4-5>.
2. Коваленко, М.В., Фоніна, Я.В., Дейнеко, К.А. (2018). Особливості управління ефективністю діяльності підприємств в умовах економіки України. *Економіка та підприємництво*, № 4. С. 120–126. URL: [http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2018/4\\_2018/17.pdf](http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2018/4_2018/17.pdf)
3. АТ «Подільський цемент». Офіційний сайт. Сemark. URL: <https://cemark.ua/zavodi/at-podilskiy-cement>.
4. АТ «Подільський цемент». Публічна інформація. Сemark. URL: <https://cemark.ua/publiczna-informaciya>.
5. Пенська, І.О. (2021). Організація планування операційної діяльності на підприємствах. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5\\_2021/102.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/102.pdf).
6. Селезньова, Г.О., Іпполітова, І.Я. (2020). Ефективність системи управління підприємством. *Інфраструктура ринку*, № 38. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/22851>.
7. АТ «Подільський цемент». Фінансова звітність (2019-2023 pp.). URL: <https://opendatobot.ua/c/00293091>.
8. CEMARK A CRH COMPANY. URL: <https://cemark.ua/pro-kompaniy>.

#### References:

1. Garafonova, O.I., Kupchewskiy, P.O. & Yashchenko, I.V. (2022). Stratehichnyy bazys upravlinnya efektyvnisty diyal'nosti biznes-orhanizatsiyi v umovakh voyennoho chasu [Strategic basis for managing the effectiveness of business organization activities in wartime conditions]. *Economic Synergy*, No. 4. Pp. 65–81. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2022-4-5>. [in Ukrainian].
2. Kovalenko, M.V., Fonina, Y.V. & Deineko, K.A. (2018). Osoblyvosti upravlinnya efektyvnisty diyal'nosti pidpryemstv v umovakh ekonomiky Ukrayiny [Peculiarities of managing the efficiency of enterprises in the conditions of the Ukrainian economy]. *Economy and entrepreneurship*, No.4. Pp. 20–126. Retrieved from: [http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2018/4\\_2018/17.pdf](http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2018/4_2018/17.pdf). [in Ukrainian].
3. «Podilsky Cement». Official website of JSC. Retrieved from: <https://cemark.ua/zavodi/at-podilskiy-cement>. [in Ukrainian].
4. «Podilsky Cement». Public information of JSC. Retrieved from: <https://cemark.ua/publiczna-informaciya>. [in Ukrainian].
5. Pienska, I.O. (2021). Orhanizatsiia planuvannia operatsiinoi diialnosti na pidryemstvakh [Organization of operational planning at enterprises]. Electronic scientific professional publication «Effective Economy». Retrieved from: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5\\_2021/102.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/102.pdf). [in Ukrainian].
6. Seleznova, H.O. & Ippolitova, I.Ya. (2020). Efektyvnist systemy upravlinnia pidpryemstvom [Efficiency of the enterprise management system]. *Infrastruktura rynku*, Vol. 38. Retrieved from: <http://www.market-infr.od.ua/uk/2020>. [in Ukrainian].
7. JSC «Podilsky Cement». Financial statements (2019-2023). Retrieved from: <https://opendatobot.ua/c/00293091>. [in Ukrainian].
8. CEMARK A CRH COMPANY. Retrieved from: <https://cemark.ua/pro-kompaniy>. [in Ukrainian].