

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
Кафедра економіки, менеджменту та адміністрування

ДИПЛОМНА РОБОТА

магістра

Освітній рівень

на тему: «Управління розвитком промислового підприємства (на прикладі ТДВ
«Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький)»

Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 073 Менеджмент
Шифр і назва спеціальності

Освітня програма Бізнес-адміністрування
Шифр і назва спеціальності

ДРБА. 019298.00.00.ПЗ

Виконав: студент 2 курсу група БАМ-19-1 _____ Б.Р. Кармазін
Підпис Ініціали, прізвище

Керівник
канд.економ.наук, доц. _____ А. М. Гончарук
Підпис, дата Ініціали, прізвище

Нормоконтролер
_____ О.М.Косіюк
Підпис, дата Ініціали, прізвище

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри
канд.економ.наук, проф. _____ Н. М. Тюріна
Підпис, дата Ініціали, прізвище

_____ 202__ р.

Хмельницький, 2020

Хмельницький національний університетФакультет економіки та управлінняКафедра Економіки, менеджменту та адмініструванняОсвітній рівень магістрГалузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Шифр, назва

Спеціальність 073 «Менеджмент» ОП «Бізнес-адміністрування»

Шифр, назва спеціальності та освітньої програми

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри _____

« _____ » _____ 202 _____ р.

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУКармазін Богдан Романович

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема роботи Управління розвитком промислового підприємства (на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький)-----керівник роботи Гончарук А.М., к.е.н., доц.

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 01.09.2020р. №118 додаток 142. Строк подання студентом роботи на кафедру грудень 2020 року3. Вихідні дані до роботи Закони України, нормативні акти щодо регулювання діяльності промислових підприємств, наукові статті, монографії, підручники, навчальні посібники, ресурси мережі Інтернет з питань стратегічного управління розвитком підприємств будівельної галузі4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретико-методичні аспекти управління розвитком промислового підприємства 2. Аналіз тенденцій розвитку підприємств будівельної галузі та діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» 3. Розробка заходів щодо забезпечення збалансованого розвитку ТДВ «Хмельницькзалізобетон»5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень) Таблиця – Систематизація розвитку; Рисунок – Класифікація видів розвитку підприємства; Рисунок - Складові поняття розвитку підприємства; Рисунок – Схема управління розвитком та функціонуванням підприємства; Рисунок - Принципова схема процесу розвитку підприємства як об'єкта управління; Таблиця – Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства; Таблиця – Аналіз фінансового стану підприємства.; Рисунок – Цілі, обраний

стратегічний напрямок та інструменти реалізації; Рисунок - Запропонована організаційна структура; Рисунок – Укрупнена схема діяльності координаційного центру з питань розвитку підприємства; Рисунок – Схема процесу моніторингу соціально-економічного розвитку підприємства; Рисунок – Трикутник прогнозованої значимості ефектів для ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

6. Консультанти розділів дипломної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Теоретичний	Гончарук А.М.		
Аналітичний	Гончарук А.М.		
Проектний	Гончарук А.М.		

7. Дата видачі завдання 05.09.2020

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Отримання завдання на дипломну роботу	Вересень 2020	
2.	Підбір та опрацювання наукової літератури, аналіз звітності підприємства	Вересень 2020	
3.	Підготовка плану виконання дипломної роботи	Вересень 2020	
4.	Підготовка теоретичного розділу дипломної роботи	Жовтень 2020	
5.	Підготовка аналітичного розділу дипломної роботи	Листопад 2020	
6.	Підготовка проектного розділу дипломної роботи	Листопад 2020	
7.	Підготовка вступу, висновків	Грудень 2020	
8.	Проходження нормоконтролю	Грудень 2020	
9.	Попередній захист дипломної роботи	Грудень 2020	
10.	Виправлення зауважень	Грудень 2020	
11.	Захист дипломної роботи	Грудень 2020	

Студент

Підпис

Ініціали, прізвище

Керівник роботи

Підпис

Ініціали, прізвище

АНОТАЦІЯ

Кармазін Б. Р. Управління розвитком промислового підприємства (на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький). Керівник роботи – к.е.н., доцент кафедри ЕМА Гончарук А.М. Дипломна робота магістра: 106 с., 22 рисунок, 18 таблиць, 57 джерел посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: УПРАВЛІННЯ, ПІДПРИЄМСТВО, РОЗВИТОК, УПРАВЛІННЯ, МОДЕЛЬ, УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ.

Розглянуто теоретичні аспекти управління розвитком промислового підприємства. Розглянуто сутність поняття і основних підходів до розвитку підприємства. Розглянуто класифікацію видів та типів розвитку підприємства. Проаналізовано підходи до визначення розвитку підприємства як об'єкта управління. Зосереджено увагу на методах дослідження та оцінки розвитку підприємства.

Здійснено аналіз стану та тенденцій розвитку ринку будівельних матеріалів. Проаналізовано основні показники діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Здійснено аналіз фінансового стану досліджуваного підприємства та оцінено стан його розвитку.

Розроблено рекомендації щодо забезпечення збалансованого розвитку досліджуваного підприємства: формування системи розвитку ТДВ «Хмельницькзалізобетон»; вибір стратегічних напрямків розвитку та обґрунтування їх доцільності.

ЗМІСТ

	Стор..
ВСТУП	5
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1 Сутність поняття і основних підходів до розвитку підприємства ...	7
1.2 Класифікація видів та типів розвитку підприємства	15
1.3 Визначення розвитку підприємства як об'єкта управління .	20
1.4 Методи дослідження та оцінки розвитку підприємства	
Висновки до першого розділу.....	27
2 АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ РИНКУ БУДІВЕЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ ТА ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬК ЗАЛІЗОБЕТОН».....	
2.1 Аналіз стану та тенденцій розвитку ринку будівельних матеріалів...	
2.2 Загальна характеристика досліджуваного підприємства	34
2.3 Аналіз основних показників діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон».....	38
2.4 Аналіз фінансового стану ТДВ «Хмельницькзалізобетон».....	44
2.5 Оцінка рівня розвитку досліджуваного підприємства	60
Висновки до другого розділу.....	63
3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗБАЛАНСОВАНОГО РОЗВИТКУ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН».....	64
3.1 Формування системи управління розвитком ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	64
3.2 Впровадження системи моніторингу соціально-економічного розвитку підприємства	71
3.3 Застосування методики аналізу майнового стану при оцінці інвестиційної привабливості підприємства	77
3.4 Обґрунтування доцільності інвестицій ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у відтворення житлового фонду м. Хмельницького	88
Висновки до третього розділу	
ВИСНОВКИ	97
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	101
ДОДАТКИ	106

ВСТУП

Структурна перебудова світової й української економік та посилення глобалізаційних процесів призвели до докорінних змін у системі функціонування вітчизняних підприємств. Відбулося посилення впливу основних економічних факторів зовнішнього середовища на діяльність господарюючих суб'єктів.

Найважливішою проблемою будь-якого українського підприємства, що працює в ринкових умовах сьогодення, можна назвати проблему виживання і забезпечення безупинного розвитку підприємства. Ефективне вирішення цієї проблеми полягає у створенні й реалізації конкурентних переваг, що значною мірою можуть бути досягнуті на основі грамотної розробленої й ефективної стратегії розвитку, яка стала б основою для подальшого успішного та сталого функціонування підприємства на ринку.

В сформованих умовах бізнесу традиційні методи управління підприємством мало підходять у швидкозмінному конкурентному середовищі на зовнішньому та внутрішньому ринках. Оскільки оптимальним процесом, який направлений на виживання й стабільне функціонування підприємства в подібних умовах є розвиток, тому замість вирішення питань функціонування підприємства на ринку надзвичайно важливим стає управління його розвитком [1].

На сьогодні усе більшої значущості набуває нова парадигма управління розвитком підприємства, відмінність якої від класичної полягає у визнанні невизначеності середовища функціонування та переходу від прагнення стабільності до гнучкості, забезпечення довгострокової результативності діяльності з використанням не тільки кількісних, а й якісних показників та визначенні їх відхилень, а й у глибокому дослідженні причин їх виникнення. Все більше виникає необхідність у переоцінці структури і змісту механізму розвитку підприємств та пристосування його елементів до умов сучасного господарювання.

Актуальність проблеми розвитку підприємства значно зростає в умовах кризових явищ, непередбачуваних ситуацій, що відбуваються в країні та світі, в зв'язку з тим, що розвиток економіки країни залежить від результатів

господарської діяльності кожного конкретного підприємства, і навпаки – на результати діяльності підприємства створюють вплив зовнішні чинники, які можуть стати на заваді розвитку підприємства. Проте, наявність стратегії розвитку в будь-якого підприємства свідчить про серйозність його намірів, про те, що воно орієнтується на довготривалу перспективу, на співпрацю із своїми партнерами і клієнтами. Тому, реалізація стратегії розвитку може забезпечити постійне посилення економічної потужності підприємства, підвищення конкурентоспроможності вироблених ним товарів і наданих послуг. Тому проблема управління розвитком промислового підприємств є досить актуальною.

Мета даної дипломної роботи – дослідження теоретичних і практичних аспектів управління розвитком промислового підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо можливих шляхів забезпечення його збалансованого розвитку.

Відповідно до поставленої мети в роботі будуть вирішені наступні завдання:

- дослідити теоретико-методичні аспекти управління розвитком промислового підприємства;
- здійснити аналіз тенденцій розвитку ринку будівельних матеріалів та виробничо-господарської діяльності підприємства;
- оцінити стан розвитку досліджуваного підприємства;
- виділити основні проблеми та розробити систему заходів, спрямованих на забезпечення збалансованого розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження є виробничо-господарська діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Предметом дослідження є розвиток підприємства та чинники що його формують та забезпечують.

Під час підготовки дипломної роботи були використані наступні джерела інформації: нормативно-правові акти, фінансово-господарські документи підприємства, статистична інформація, ресурси мережі Internet, періодична та науково-методична література.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх

застосування у діяльності інших промислових підприємств, що здійснюють аналогічні види економічної діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Методи дослідження: історичний, медико-соціологічний, системного аналізу, фінансовий аналіз, метод експертних оцінок та ін. методи.

Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел: 106 с., 22 рисунка, 18 таблиць, 57 джерел посилання.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність поняття і основних підходів до розвитку підприємства

Проблемам управління розвитком підприємств та аналізом сутності понятійного апарату, пов'язаного з цією проблематикою присвячені наукові праці відомих зарубіжних та вітчизняних вчених, зокрема: О.В. Виноградова, О.Л. Гапоненка, О.В. Грабельської, Є.Г. Єліферова, Ю.С. Погорєлова, Єрохіна Е.А. , О.В. Раєвнєвої, І.В. Смоліна, М.Р. Тимощука, Л.В. Фролової, М. Хамме ра та ін.

Так, на сьогоднішній день науковці розглядають лише окремі аспекти управління розвитком підприємства, але не приділяють достатньої уваги створенню та обґрунтуванню цілісної системи управління.

Окрім того, у більшості наукових робіт ми побачили неоднозначні підходи до визначення термінів «розвиток» і «розвиток підприємства». Незавершеність формування методологічних основ розвитку підприємства є підставою для розкриття і уточнення сутності цих понять, узагальнення існуючих і пошук нових підходів до їх розуміння.

У сучасній науковій літературі зустрічаються різноманітні підходи до визначення терміну «розвиток».

В таблиці 1.1 наведено найбільш типові визначення сутності категорії «розвиток» різними авторами.

Часто провідні фахівці однакові терміни іноді визначають особисто, відповідно до власних завдань дослідження. Так, все різноманіття поглядів на термін «розвиток» Єрохіна Е.А. поділяє на чотири групи:

перша група дослідників зв'язує розвиток з реалізацією нових цілей, цілеспрямованістю змін;

друга розглядає його як процес адаптації до навколишнього середовища;

третья – підміняє розвиток його джерелом - суперечностями системи;
 четверта - отожднює розвиток з однією з його ліній - прогресом, або ускладненням систем, або з однією з його форм – еволюцією [1, с. 68].

Таблиця 1.1 - Тракткування категорії «розвиток»

Автор	Тракткування терміну
Л.С. Запасна [2]	Розвиток – вищий тип руху, зміни матерії і свідомості, перехід від одного якісного стану до іншого, від старого до нового, вищого
Б.Д. Гаврилишин [3],	Розвиток – закономірний (незворотній) процес кількісно-якісних змін у межах системи, її перехід у нову якість, досконалішу форму
Л.Г. Мельник [4]	Розвиток – незворотна, спрямована, закономірна зміна системи на основі реалізації внутрішньо властивих їй механізмів самоорганізації
С.І. Ожегов, Н.Ю. Шведова [5]	Розвиток – це процес закономірної зміни, переходу з одного стану в інший, більш досконалий; перехід від старого якісного стану до нового, від простого до складного, від нижчого до вищого
Д.М. Стеченко, А.В. Григорович, А.П. Дука [6]	Розвиток – це, по-перше, процес, який характеризується як якісними, так і кількісними змінами від простішого до складнішого, по-друге, процес будь-якого роду змін різноманітних форм матерії. У суспільно-економічному житті розрізняють три типи розвитку: прогресивний, регресивний і стагнаційний. Суспільний розвиток спонукає матеріальне виробництво до постійних змін у всіх сферах діяльності
Тодаро, М.П. [7]	Розвиток – це характеристика якісних змін об'єктів, поява нових форм побуту, інновацій і нововведень та сполучена з перетворенням їх внутрішніх та зовнішніх зв'язків

<p>М.В. Афанасьєв, В.Д. Рогожин, В.І. Рудика [8]</p>	<p>Розвиток – об’єктивна зміна тільки якісних характеристик системи, спричинених як фундаментальними законами природи, так і закономірностями функціонування конкретних систем</p>
<p>Гвішиан і Д.М. [9]</p>	<p>Розвиток - система протиріч, систему якісно різних етапів, щаблів, систему оборотних і необоротних процесів, систему поступального росту й внутрішньої цілісності розвитку</p>

Раєвнева О.В. виділяє три основні підходи до розуміння терміну «розвиток»: як властивість, дефініція, та порівняльна характеристика об’єкта [10, с. 96].

Розвиток наукових поглядів призвів до виникнення різних термінів, які є близькими до категорії «розвиток», виступають як синоніми, характеризуючи окремий тип розвитку або розвиток щодо певних об’єктів, але все ж таки є не тотожними, і тому потребують пояснення щодо своєї суті. Разом із поняттям розвитку (а іноді і замість нього) використовуються поняття експлікації, генезису, еволюції, еманції, діахронії.

Експлікація (розгортання) — це прояв частин даності, які через цей прояв отримують певну самостійність та можуть бути розрізнені один від одного [11]. Використовується тільки для конкретизації певного типу розвитку, який зумовлений винятково внутрішніми якостями суб’єкту розвитку, причому в кожний етап часу суб’єкт розвитку зберігає свою єдність із первісним станом. Тобто фактично, поняття розвитку є ширшим, оскільки може бути викликано не тільки внутрішніми якостями суб’єкту, але й певним зовнішнім імпульсом.

Для пояснення виникнення світу шляхом розповсюдження певної первісної енергії Абсолюту, і конкретизував, що по мірі віддалення від першопричини стан буття погіршується Плотін ввів поняття еманції. Згодом поняття еманції поширилося у фізиці і втратило в загальнонауковому контексті свій зв’язок із розвитком, зберігаючи його тільки в філософії (неоплатонізм, гностичизм) [11]. На

сьогоднішній день поняття еманції обґрунтовано можна віднести тільки до ідеалістичних напрямів в філософії, воно використовується в фізиці, а в інших галузях знань широкого застосування не знаходить.

Поняття еволюції первісно є близьким за змістом до поняття експлікації (лат. *Evolutio* – розгортання), близьким до поняття розвитку і визначається як безперервні поступові кількісні зміни, які відповідно до діалектики переходять в якісні [11]. У той же час, як на то вказує В. Феллер, деякі автори, наприклад Е. Трельч, пропонує розділяти поняття розвитку та еволюції за галузями знань. Однак, він принципово їх не розділяє за змістом і відносить поняття розвитку до сфери історії та філософії, а поняття еволюції – до біології та техніки [12]. На сьогоднішній день фактично, характеризуючи розгортання в різних формах та певні зміни, поняття еволюції в загальнонауковому контексті використовується частіше, ніж поняття експлікації, іноді, навіть рівноцінно до поняття розвитку. Однак, варто зазначити, що повністю прирівняти поняття розвитку та еволюції не можна, оскільки еволюція характеризує тільки один з можливих типів розвитку – певні поступові зміни, тобто поняття розвитку є ширшим.

Іноді замість розвитку використовується поняття генезису, яке походить з древньогрецької мови і визначається як виникнення або процес формування [11]. Поняття розвитку охоплює як процес становлення об'єкту, так і його подальших змін. Але принципово розвиток конкретного об'єкту починається із його визнання і не може існувати до того, тобто розвиток «до об'єкту» існує і приводить до формування об'єкту, але розвиток об'єкту не може існувати до існування самого об'єкту. Тобто фактично розвиток включає генезис, але ці поняття мають дещо різну об'єктну приналежність: розвиток, якщо не конкретизувати об'єкт, характеризує і його становлення, і його подальші зміни, а генезис характеризує тільки становлення об'єкту. Зважаючи на це, можна зробити висновок, що поняття розвитку та генезису перетинаються, але стосовно конкретного об'єкту розвиток не повністю включає його генезис.

Специфічним видом розвитку є діахронія, яка представляє собою історичну послідовність розвитку мовних явищ [11]. Принципово діахронія має більш

широкий смисл, ніж той, з яким вона вживається в лінгвістиці, але поширення в інших галузях науки діакронія як поняття, що характеризує певні зміни, не знайшло.

Слід вказати на співвідношення між поняттями розвитку та руху, оскільки сукупність змін суб'єкта породжує його певний рух. Рух є більш широким поняттям, яке охоплює поняття розвитку. У той же час всякий розвиток є рухом, оскільки він представлений змінами, тобто рухом суб'єкту у характеристичному смислі. Але не всякий рух є розвитком, тому що для руху існуючі умови розвитку не є обов'язковими і їхнє порушення приводить до відмови у визнанні змін або руху розвитком. Більш детально розбіжності між рухом та розвитком представлені в [13].

На рис. 1.1 проілюстровано співвідношення між розглянутими поняттями.

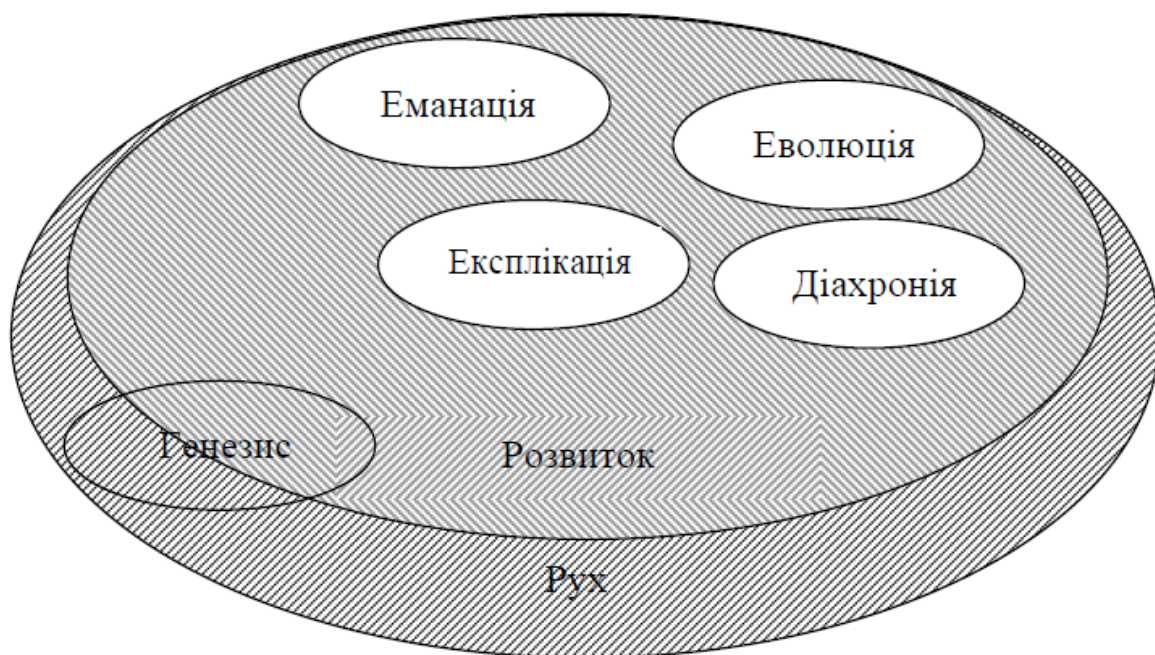


Рисунок 1.1 – Співвідношення між поняттями розвитку

Поняття еманачії, еволюції, експлікації та діакронії повністю входять до поняття розвитку, оскільки фактично представляють собою його різні типи, або використовуються сумісно, або замість поняття розвитку в окремих галузях знань. Поняття руху є більш широким, оскільки не передбачає виконання певних розглянутих умов, які є обов'язковими для розвитку, наприклад, умови єдності та

вдосконалення.

Розвиток розглядається як вищий тип руху, зміни матерії і свідомості; перехід від одного якісного стану до іншого, від старого до нового. Розвиток являє собою не всяку зміну в структурі об'єкта, а тільки якісну зміну, зв'язану з перетвореннями у внутрішній будівлі об'єкта, у його структурі, що представляє собою сукупність функціонально зв'язаних між собою елементів, зв'язків і залежностей [14, с. 453]. Розвиток — філософська категорія, що виражає процес руху, зміну цілісних систем. До найбільш характерних рис даного процесу відносяться: виникнення якісне нового об'єкта (чи його стану), спрямованість, необоротність, закономірність, єдність кількісних і якісних змін, взаємозв'язок прогресу і регресу, суперечливість, спіралевидність форми (циклічність), розгортання в часі [15, с. 65]. Такого підходу дотримуються Гапоненко О.Л., Пакрухин А.П. «розвиток — рух уперед, формування нових рис, становлення нових структурних характеристик об'єкта, його еволюцію, поліпшення, удосконалювання, прогрес, а також ріст і розширення» [16, с. 11]; Маслеченков Ю.С. розглядає розвиток як перехід від одного якісного стану до іншого [17, с. 419]. Деякі вітчизняні вчені теж дотримуються цього підходу. Ільїн В.В., Кулагін Ю.І. вважають, що розвиток — це в першу чергу зміна, рух [18, с.120]. Забродська Л.Д. трактує, що «розвиток можна визначити як просування від простого до більш складного та ефективного» [19, с. 42].

Філософська наука визначає, що на відміну від явищ руху, зміни, що можуть викликатися дією і зовнішніх по відношенню до об'єкта сил, розвиток являє собою саморух об'єкта — іманентний процес, джерело якого укладено у самому об'єкті, що розвивається. Розвиток виникає в результаті протиріч, боротьби нового і старого, боротьби «суперечливих, взаємовиключних, протилежних тенденцій», властивим об'єктам «природи», їхнього подолання, перетворення в нові протиріччя. «Розвиток є «боротьба» протилежностей» [14, с. 454]. Сучасна філософія визначає, що даний процес є саморозвитком (саморухом), оскільки основним джерелом розвитку виступають внутрішні протиріччя [15, с. 65]. Гвішиані Д.М. дотримується цієї ж думки — він розглядає розвиток як

«систему протиріч, систему якісно різних етапів, шаблів, систему оборотних і необоротних процесів, систему поступального росту й внутрішньої цілісності розвитку» [20, с. 37].

З іншого підходу до поняття «розвиток» — це необоротна, спрямована, закономірна зміна матеріальних і ідеальних об'єктів. У результаті розвитку виникає новий якісний стан об'єкта, що виступає як зміна його складу або структури (тобто виникнення, трансформації або зникнення його елементів і зв'язків). Здатність до розвитку становить одну із загальних властивостей матерії й свідомості [13, с. 561]. Фролова І.Т. розглядає розвиток як закономірну, спрямовану якісну зміну матеріальних і ідеальних об'єктів [14, с. 379]; Ожегов С.І., Шведова Н.Ю. під розвитком розуміють процес закономірної зміни, переходу з одного стану в інший, більш досконалий; перехід від старого якісного стану до нового, від простого до складного, від нижчого до вищого [5, с. 643]. Теоретичному висвітленню розглядуваної проблематики стосовно даного підходу значну увагу приділяють російські вчені. Зокрема, Коротков Е.М. розглядає розвиток як «сукупність змін, що ведуть до появи нової якості і зміцнення життєвості системи, її здатність чинити опір руйнівним силам зовнішнього середовища» [23, с. 296]. Смирнов Е.А. визначає розвиток як незворотні, спрямовані, закономірні зміни матерії та свідомості [24, с. 174].

Істотною характеристикою процесів розвитку є час:

- 1) всякий розвиток здійснюється в реальному часі,
- 2) тільки часовий фактор виявляє спрямованість розвитку [28, с. 561]. Разом з тим поняття «хід часу» не тотожне поняттю «процес розвитку», оскільки розвиток того чи іншого об'єкта є функцією не об'єктивного ходу часу як такого, але життєдіяльності самого об'єкта [21, с. 454]. У зв'язку з цим Кононенко І.В. трактує «розвиток — це беззворотна, направлена, закономірна зміна матеріальних і ідеальних об'єктів, що здійснюються протягом часу» [25, с. 6].

Аналіз багатьох трактувань категорії «розвиток» дозволив визначити його як необоротну, спрямовану, закономірну зміну матеріальних і ідеальних об'єктів, причому тільки одночасна наявність всіх трьох зазначених властивостей виділяє

процеси розвитку серед інших змін:

- оборотність змін характеризує процеси функціонування (циклічне відтворення постійної схеми функцій);
- відсутність закономірності характерно для випадкових процесів катастрофічного типу;
- при відсутності спрямованості зміни не можуть накопичуватися, отже, процес втрачає характерну для розвитку єдину, внутрішню взаємозалежну лінію.

У результаті розвитку виникає новий якісний стан об'єкта, що виступає як зміна його складу або структури (тобто виникнення, трансформації або зникнення його елементів і зв'язків).

Далі здійснимо дослідження сутності терміну «розвиток підприємства». Тракткування терміну «розвиток підприємства» з позицій різних науковців представлена в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 — Тракткування терміну «розвиток підприємства»

Автор і джерело	Сутність терміну «розвиток підприємства»
Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. [29]	Довгострокова програма удосконалення можливостей вирішувати різні проблеми і здібностей до відновлення, особливо шляхом підвищення ефективності управління культурою організації.
Василенко В.О. [30, с. 101]	Це не разові перетворення з метою досягнення «найкращого» (а тому і споконвічного) стану системи, а процес, що не припиняється в часі, плин якого не завжди відбувається постійно і безупинно, найчастіше йде стрибкоподібно з подоланням різних по глибині й охопленню криз.
Раєвнева О.В. [10, с. 108]	Унікальний процес трансформації відкритої системи в просторі і часі, який характеризується перманентною зміною глобальних цілей його існування шляхом формування нової дисипативної структури і

	переводом його в новий атрактор функціонування.
Єрохіна Е.А. [1, с. 98]	Якісна зміна складу зв'язків (тобто структури) і функціонування системи, тобто якісну зміну системи.
Шубравська О.В. [24, с. 37]	Процес переходу системи з одного стану в інший, що супроводжується зміною її якісних і кількісних характеристик.
Пономаренко В.С., Тридід О.М., Кизим М.О. [25, с. 62]	Процес кількісно–якісних змін у системі, ускладнення структури і складу, в результаті чого підвищується її опірність дестабілізуючому впливу зовнішнього середовища й ефективність функціонування.
Афанасьєв Н.В., Рогожин В.Д., Рудика В.І. [26, с. 27]	Об'єктивна зміна тільки якісних характеристик системи, обумовлена як фундаментальними законами природи (єдності і боротьби протилежностей, переходу кількості у якість, розвитку суспільства по спіралі і нагору), так і закономірностями функціонування конкретних систем (старіння устаткування, нагромадження досвіду і знань співробітниками, виснаження природних ресурсів) при якій формуються нові властивості системи.

Наведені визначення характеризують розвиток шляхом порівняння з іншими близькими категоріями, вони являють собою наявний приклад того, що такі визначення є лише необхідними, але недостатніми. Це пов'язано з глибоким зв'язком, взаємовизначеністю, взаємодоповненістю усіх понять, пов'язаних з уявленнями про розвиток. Локально, тобто у конкретному часовому інтервалі розвиток може бути представлений і як зростання, і як вдосконалення і як інші види змін. Саме тому розвиток слід розглядати шляхом застосування системного підходу.

Аналіз існуючих точок зору дозволив виділити намітні складові

визначення розвитку підприємства (рис.1.2).



Рисунок 1.2 – Складові визначення розвитку підприємства

Перш за все, розвиток передбачає наявність кількісних та якісних змін, які ведуть до певного поліпшення, яке представляє собою відносну характеристику і для виявлення або підтвердження наявності розвитку вимагає певної конкретизації, але для визначення поняття розвитку можна обмежитися тільки визнанням такого поліпшення. Розвиток підприємства має процесний характер, тобто є розподіленим у часі, причому розвитку, як процесу, властива довготривалість, зважаючи на певну інерційність підприємства як об'єкту розвитку та наявність часового лагу між імпульсом розвитку та відповідними йому змінами. Розвиток підприємства принципово може бути непостійним, тобто таким, що не обов'язково присутній у кожний момент часу існування підприємства.

За результатами проведеного аналізу поняття розвитку підприємства у первісному наближенні пропонується розуміти як довготривалу сукупність процесів кількісних та якісних змін в діяльності підприємства, які приводять до поліпшення його стану шляхом збільшення потенціалу підприємства, адаптації до

зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції, що сприяє підвищенню здатності підприємства протидіяти негативним впливам зовнішнього середовища та його життєздатності.

1.2 Класифікація видів та типів розвитку підприємства

Розвиток підприємства відбувається в різноманітних формах (рис. 1.3).

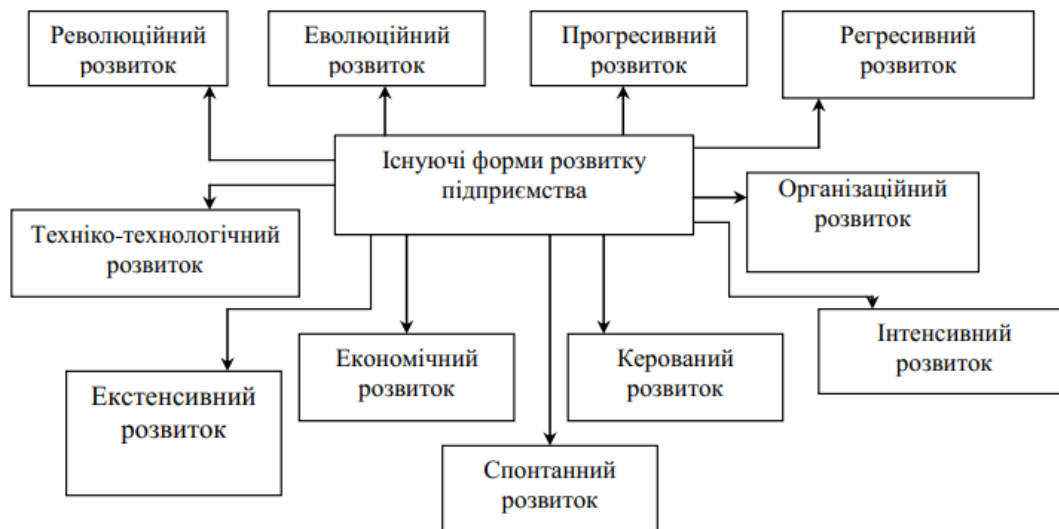


Рисунок 1.3 – Форми розвитку підприємства

Опис форм розвитку підприємства зведено у таблицю 1.3.

Таблиця 1.3 - Форми розвитку підприємства

Форма розвитку	Сутність форми
1	2
Револьюційний	сукупність змін, що відбуваються стрибкоподібно, непередбачувано, різко змінюючи соціально-економічну систему підприємства.
Еволюційний	сукупність змін, що відбуваються поступово, постійно, передбачувано для підприємства
Прогресивний	сукупність змін, що забезпечують підвищення ефективності функціонування підприємства, розвиток «від нижчого до вищого».
Регресивний	сукупність змін, що призводять до погіршення

	показників ефективності функціонування підприємства, розвиток «від вищого до нижчого»
Техніко-технологічний	сукупність змін техніко-технологічного характеру, що призводять до підвищення (зниження) рівня прогресивності технологічних процесів на підприємстві.
Організаційний	відображає процес розвитку індивідуума, груп, сфер відповідальності, систем управління, ініціатив тощо.
Економічний розвиток -	сукупність змін, що призводять до удосконалення (погіршення) методів, способів, форм економічних розрахунків та економічної роботи в цілому.
Екстенсивний	сукупність змін, що відбуваються в діяльності підприємства за рахунок кількісного збільшення (зменшення) обсягів факторів виробництва.

Кінець таблиці 1.3

1	2
Інтенсивний	сукупність соціально-економічних змін, що відбуваються в діяльності підприємства за рахунок якісного використання факторів виробництва.
Керований	сукупність соціально-економічних змін, що відбуваються під впливом осмислених дій управлінців.
Спонтанний	сукупність соціально-економічних змін, що виникають випадковим чином і не є запланованим результатом осмислених дій управлінців.
Соціально-економічний	здатність працівників підприємства пізнавати й створювати можливості, інтегруючи в просторі та часі процеси трансформації всіх видів ресурсів для виробництва матеріальних благ та послуг, єдність можливостей та процеси їх реалізації

<p>Сталий розвиток</p>	<p>процес забезпечення функціонування територіальної системи із заданими параметрами в певних умовах, протягом необхідного проміжку часу, що веде до гармонізації факторів виробництва та підвищення якості життя сучасних і наступних поколінь за умови збереження і поетапного відтворення цілісності навколишнього середовища</p>
------------------------	--

Точного загальноприйнятого визначення терміну «сталий розвиток» в науковій літературі сьогодні не існує, адже є декілька десятків його трактування, які фахівці групують у цілу систему (рис.1.4).



Рисунок 1.4 – Трактування поняття «сталий розвиток»

Підсумовуючи здійснений аналіз, соціально-економічний розвиток підприємства доцільно визначити як незворотну, спрямовану і закономірну зміну системи на підставі реалізації властивих їй механізмів самоорганізації. доцільно запропонувати визначення сталого розвитку в економічній енциклопедії: «Сталий розвиток – це запропонована світовим співтовариством, уточнювана та поглиблювана сучасна концепція бажаного суспільного розвитку, що ґрунтується

на стратегії оптимізації всієї діяльності людства (передусім економічної) в його взаємодії з довкіллям» [25].

За своїм змістом розвиток підприємства, як впливає з аналізу приведених точок зору, є сукупністю процесів, які сумарно ведуть до збільшення потенціалу підприємства. Явними формами прояву таких процесів виступають кількісні та якісні зміни, адаптація до зовнішнього середовища підприємства та внутрішня інтеграція підприємства. Нарешті результативний прояв розвитку для підприємства полягає в реалізації кількісних та якісних змін, збільшенні потенціалу підприємства, забезпеченні здатності підприємства протидіяти негативним впливам зовнішнього середовища та підвищенні життєздатності підприємства.

Забродська Л.Д. розрізняє три форми розвитку: ринковий розвиток, відображає процес розширення кола споживачів, клієнтури; організаційний розвиток, відображає процес розвитку індивідуума, груп, сфер відповідальності, систем управління, ініціатив тощо; діловий розвиток — це спрямування ресурсів туди, де вони мають забезпечити максимальну конкурентоспроможність протягом максимально великого терміну часу [14, с. 42].

Афанасьєва Н.В., Рогожин В.Д., Рудика В.И. виділяють три головних напрямків розвитку: збільшенням масштабів споживання економічних ресурсів — кількісний аспект; зміни в складі елементів і їхніх комбінацій — структурний аспект; зрушення в споживчих характеристиках елементів, у їхній індивідуальній і інтегральній корисності — якісний аспект [1, с. 27].

Богатирьов І.В. [33, с. 6–7] запропонував більш комплексну класифікацію видових проявів розвитку на рівні підприємства за такими ознаками:

1. За масштабом змін у соціально-економічній системі підприємства: загально-корпоративний чи внутрішньо-корпоративний (локальний) розвиток.
2. За якістю змін у соціально-економічній системі підприємства: прогресивний чи регресивний розвиток.
3. Залежно від об'єкту змін у соціально-економічній системі підприємства: організаційний, техніко–технологічний, соціальний, економічний розвиток.

4. Залежно від характеру змін: спрямований, циклічний, спіральний розвиток.
5. Залежно від типу тренду: лінійний чи нелінійний розвиток.
6. Залежно від динаміки змін у соціально-економічній системі підприємства: рівномірний розвиток (еволюційний), нерівномірний розвиток (революційний).
7. За природою ключового критерію: абсолютний чи відносний розвиток.
8. Залежно від рівня невизначеності процесів: прогнозований (достовірний) чи випадковий розвиток.
9. Залежно від основи змін у соціально-економічній системі підприємства: екстенсивний (кількісний) чи інтенсивний (якісний) розвиток.
10. Залежно від можливості управління змінами: керований чи спонтанний розвиток.
11. Залежно від корпоративної стратегії: адаптивний, реактивний чи випереджаючий (превентивний) розвиток.
12. Залежно від складності змін у соціально-економічній системі підприємства: елементний, інтегральний чи системний розвиток.
13. Залежно від мети змін: простий чи розширений розвиток.

Класифікацію Богатирьова І.В. доповнено Запасною Л.С. [2] видами проявів розвитку на рівні підприємства (рис. 1.5).

Оскільки категорія розвитку є достатньо складною, причому як на загальнонауковому рівні, так і в галузі економіки, представляється доцільним розглянути критерії систематизації розвитку та його різноманітні типи. Типологію розвитку підприємства пропонується здійснювати за двома групами критеріїв [30]. Перша група критеріїв належить до розвитку взагалі — як міжнаукового, філософського і навіть загальнонаукового поняття. І тому такі критерії вважаються загальнонауковими. Така група критеріїв є достатньою мірою розробленою. Друга група критеріїв належить саме до підприємства як об'єкта розвитку.

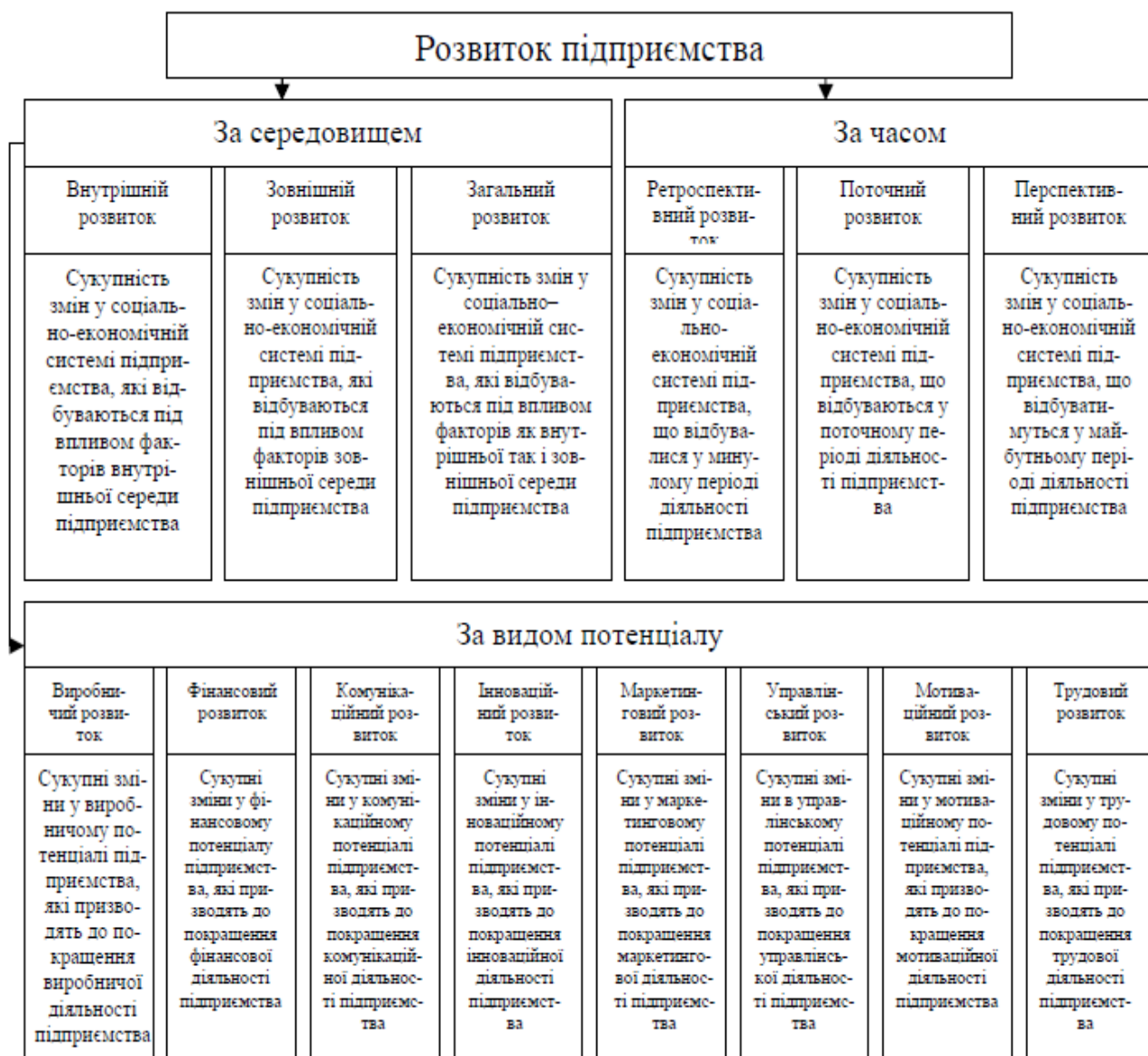


Рисунок 1.5 — Класифікація видів розвитку підприємства [2]

Таблиця 1.4 представляє систематизацію розвитку. В ній розглянуті критерії систематизації розвитку з зазначенням відповідних їм типів розвитку, зазначено характер кожного критерію систематизації: загальний (тобто загальнонауковий, дійсний в усіх галузях знань) чи спеціальний (тобто такий, який відповідає використанню такого критерію тільки в одній галузі знань). Причому спеціальні критерії виділено саме для економічного розуміння розвитку.

Таблиця 1.4— Систематизація розвитку [30]

Критерій систематизації	Види розвитку	Характер критерію
Характер змін	Екстенсивний (еволюційний) та інтенсивний (трансформістський)	Загальний
Джерело або першопричина розвитку	Екзогенний та ендогенний	Загальний
Масштаб та складність об'єкта	Індивідуальний та загальний	Загальний
Форма	Прямолінійний, драбинно-поступальний, ламаний, хвилеподібний, спіралеподібний	Загальний
Представлення суб'єкту розвитку	Прожективний, непрожективний	Спеціальний (тільки за умов виділення суб'єкта розвитку)
Виділення вектору розвитку	Векторний, квазі-хаотичний	Спеціальний (тільки за умов виділення суб'єкта розвитку)
Кількість виділених векторів	Одновекторний, багатовекторний, фронтальний	Спеціальний (тільки за умов виділення суб'єкта розвитку)
Комплексність змін	Однопроектний, односферний, багатосферний та холічний	Спеціальний (тільки за умов виділення суб'єкта розвитку)

Кількісна характеристика змін	Прогресія, дегресія, пульсація та незмінність	Спеціальний (тільки за умов виділення суб'єкта розвитку)
-------------------------------	---	--

Розвиток сам по собі, як вже було розглянуто, потребує певного цільового руху. Тому за виділенням вектору розвитку розвиток підприємства може бути векторним або квазіхаотичним. Вектор розвитку - це сукупність безперервних послідовних змін стану об'єкта розвитку за умов збереження його єдності та цілісності, які обмежені певними обов'язковими умовами або надцілями. Векторний розвиток передбачає наявність та конкретизацію вектора розвитку у формі цілей або надцілей. Квазі-хаотичний розвиток здійснюється без формалізації вектора розвитку. Навіть при квазі-хаотичному розвитку підприємства такий вектор існує, але він або знаходиться поза межами суб'єкта розвитку, або не конкретизується в системі управління підприємством.

Якщо розвиток є векторним, то за кількістю виділених векторів розвитку можна виділити одновекторний, багатовекторний та фронтальний розвиток. Одновекторний та багатовекторний розвиток передбачають наявність відповідної кількості векторів. Під фронтальним пропонується розуміти такий розвиток підприємства, при якому виділяється декілька векторів, які є односпрямованими або, як мінімум, несуперечливими, і охоплюють різні функціональні підсистеми підприємства або його поведінку на різних ринках.

Якщо розглядати за критерієм комплексності змін, то пропонується розрізняти однопроектний, односферний, багатосферний та холічний розвиток підприємства.

Однопроектний розвиток підприємства передбачає виконання одного окремого проекту, який спрямований на вирішення окремого завдання, що суттєвим чином не вплине на діяльність підприємства в цілому. Безумовно, реалізація такого завдання може привести до формування певних змін в діяльності підприємства, однак, в цілому підприємство в більшості випадків

суттєво не зміниться.

Односферний та багатосферний розвиток підприємства пов'язані, відповідно, із одним або декількома видами його діяльності або функціональними підсистемами. Холічний розвиток означає розвиток підприємства в цілому, коли навіть за умов збереження цілісності підприємства та його єдності наступний його стан значним чином відрізняється від попереднього. Причому найбільш ймовірно, що, така відмінність буде мати не тільки кількісний, але й якісний характер.

Оскільки розвиток передбачає якісні зміни (за наявності інших умов та ознак), то принципово й зменшення масштабу діяльності теж можна вважати за певних умов розвитком підприємства.

1.3 Визначення розвитку підприємства як об'єкта управління

Підвищення конкурентоспроможності підприємства та збільшення рівня потенціалу можливо досягти шляхом управління розвитком.

Розглядаючи управління в узагальненому вигляді управління, ми сприймаємо його як циклічно повторюваний процес впливу суб'єкта управління на об'єкт управління, у якому послідовно на основі обробки вихідної інформації про стан об'єкта та оцінки оточення розробляється план досягнення мети та міри для його реалізації, здійснюється передача впливів на об'єкт управління та контроль їх виконання, корегування плану в залежності від зміни умов оточення та стану об'єкта, розробка та передача нових впливів, обраних з множини варіантів, що забезпечують досягнення конкретної мети при оптимальних витратах ресурсів. Відповідно до наведеного визначення в управлінні можна виділити підсистеми: управляючу - тобто ту, що здійснює управлінський вплив, та підсистему, якою управляють, що виконує управлінські команди.

Саме остання визначає склад, структуру та функції управляючої підсистеми. Тому для забезпечення ефективного управління необхідно насамперед встановити об'єкт управління.

У загальному випадку об'єктом управління є процес або явище, яке породжує проблемну ситуацію, оскільки в основі управління лежить, з однієї сторони – потреба та спроможність суб'єкта управляти та, з іншої – потреба та спроможність об'єкта сприймати управляючі сигнали, тобто існує суперечлива ситуація, яка потребує рішення і може бути вирішена. Для виділення конкретного об'єкта управління із зовнішнього по відношенню до нього середовища необхідно встановити цілі та задачі управління, визначити ознаки, що всесторонньо характеризують об'єкт, розглянути його структуру тощо [31].

На основі наведених вимог до об'єкта управління розглянемо існуючі визначення розвитку як об'єкта управління.

Незважаючи на велику кількість визначень поняття розвитку у науковій

економічній літературі, питанню його виокремлення як об'єкта управління приділено недостатньо уваги. Ряд економістів [32 - 36] розглядають інноваційні процеси як об'єкт управління розвитком, але не визначають ознак та структури об'єкта, цілей управління ним. Зокрема, група авторів у складі О.А. Путятіна [34], О.І. Пушкаря [35] та О.М. Тридіда [36] під об'єктом управління розвитком розуміють виділену у складі підприємства підсистему, у якій об'єднані інноваційні процеси, що призводять до кількісних та якісних змін в усіх функціональних областях підприємства. Ця підсистема має назву процеси розвитку і графічно представлена на рис. 1.4 [35].

Автори монографії [37] погоджуються з тим, що об'єктом управління розвитком є виділена у складі підприємства підсистема, до якої входять інноваційні процеси. Але інноваційні процеси самі по собі не можуть складати підсистему управління, оскільки вони не існують окремо, а реалізуються на підприємстві в усіх його функціональних областях. Наряду з тим, не зовсім коректно порівнювати інноваційні процеси з процесами розвитку – інноваційні процеси є лише складовою розвитку і відображають в першу чергу якісні зміни в діяльності підприємства. Також вище зазначені автори не дають чіткого розмежування кількісних, якісних та інших змін в діяльності підприємства. Відповідно до схеми, представленої на рис 1.5 процеси розвитку відокремлені від системи управління розвитком, незважаючи на те, що дані процеси є її невід'ємною частиною, а саме – підсистемою, якою управляють. Крім того, згідно рис. 1.5, вплив процесів розвитку здійснюється безпосередньо лише на процеси виробництва, а не на всі функціональні області підприємства.

Визначення об'єкта управління, на думку Бурмака М.М., слід розпочинати з постановки цілей управління об'єктом, тобто бажаного його стану або стану окремих параметрів, до яких прагне суб'єкт. Метою управління розвитком підприємства можна вважати підвищення рівня потенціалу й конкурентоспроможності підприємства. При цьому підвищення рівня потенціалу підприємства є внутрішнім проявом розвитку, а збільшення конкурентоспроможності – зовнішнім проявом розвитку підприємства [37].



Рисунок 1.5 - Схема управління розвитком та функціонуванням виробничо-економічної системи

Безпосереднє виділення об'єкта починається із встановлення критерію, згідно якого ті чи інші елементи входять або не входять до підсистеми, якою управляють. Таким чином визначаються межі системи. Розмежування об'єкта та середовища здійснюється на підставі дії інших, ніж у оточуючому середовищі, законів, які визначають діяльність об'єкта, наявність більш жорстких зв'язків у самій підсистемі, якою управляють, ніж між системою та середовищем. Всю сукупність процесів на підприємствах можна розподілити на дві групи: процеси функціонування та інноваційні процеси [38].

В узагальненому виді функціонування складається з сукупності потокових процесів – закономірних, послідовних змін операцій над ресурсами

(матеріальними, інформаційними, фінансовими), незавершеним виробництвом, готовою продукцією. Матеріальні потокові процеси включають операції з постачання, складування, транспортування, виробництва напівфабрикатів та будівельної продукції, а також їх збуту. Інформаційний потік – це сукупність циркулюючих на підприємстві, між підприємством та зовнішнім середовищем інформаційних даних, повідомлень, необхідних для управління, що можуть існувати у вигляді паперових та електронних документів. Фінансовий потік послідовно реалізується через спрямований рух фінансових коштів, необхідних для забезпечення ефективної діяльності підприємства. Таким чином, функціонування спрямоване на перетворення існуючого на даний момент потенціалу в реальний прибуток. Тобто звичайне функціонування передбачає підтримку життєдіяльності, збереження функцій, що визначають цілісність, якісну визначеність, змістовні характеристики підприємства та призводить до кількісних змін потенціалу за всіма ресурсами.

Інноваційні процеси охоплюють ту сукупність якісних та структурних змін, що мають місце при зміні цілей та задач підприємства, при гнучкому реагуванні на перемини зовнішнього та внутрішнього середовища. На думку більшості науковців-економістів інноваційний процес – це процес перетворення наукового знання в інновацію, тобто послідовність подій, у ході яких інновація визріває від ідеї до конкретного продукту, технології або послуги й поширюється при практичному використанні. На підприємствах цей процес проявляється у формі здійснення певних інноваційних проектів, які являють собою об'єкти внутрішньо фірмового управління й планування.

Виділяють 5 стадій інноваційного проекту на протязі всього життєвого циклу: дослідження та обґрунтування нововведення, розробка (придбання) нововведення, впровадження нововведення в діяльність підприємства, освоєння використання інновації, поточна діяльність підприємства з застосуванням інновації, які графічно представлені на рис. 1.6 [38].

Якісні та структурні зміни в діяльності підприємства здійснюються на перших чотирьох стадіях інноваційного проекту. Подальша поточна діяльність

підприємства з застосуванням інновації (остання стадія інноваційного проекту) відноситься до процесу функціонування, якому притаманні лише кількісні зміни обсягу використання або виробництва інновації. Під інноваційним процесом пропонується розуміти процес обґрунтування, розробки або придбання нововведення, його впровадження та освоєння використання інновації, тобто послідовність подій, які призводять до якісних та структурних змін у діяльності підприємства.

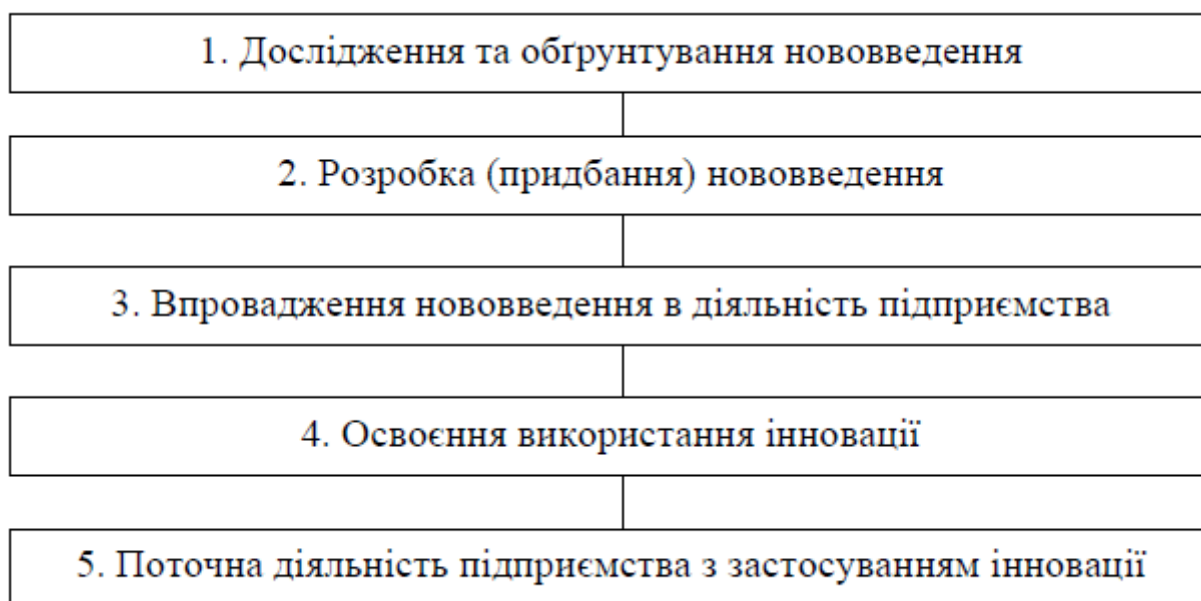


Рисунок 1.6 – Стадії інноваційного проекту

Отже, можна зробити висновок, що інноваційні процеси являють собою якісні та структурні зміни у діяльності підприємства (екстенсивний тип розвитку), в той час як кількісні зміни відбуваються в процесі його функціонування (інтенсивний тип розвитку). При цьому кількісні, якісні та структурні зміни являють собою зміни, які сприяють підвищенню рівня потенціалу й конкурентоспроможності підприємства.

З урахуванням вищенаведеного пропонується наступний об'єкт управління – процес розвитку підприємства – що являє собою сукупність кількісних, якісних й структурних змін у просторі та часі які здійснюються при реалізації взаємопов'язаних інноваційних процесів та процесів функціонування в рамках виділених структурно-функціональної та виробничо-економічної підсистем

підприємства, потребують спеціального механізму управління і призводять до підвищення рівнів потенціалу й конкурентоспроможності підприємства [38]. Графічно процес розвитку підприємства представимо у вигляді системи (рис. 1.7).

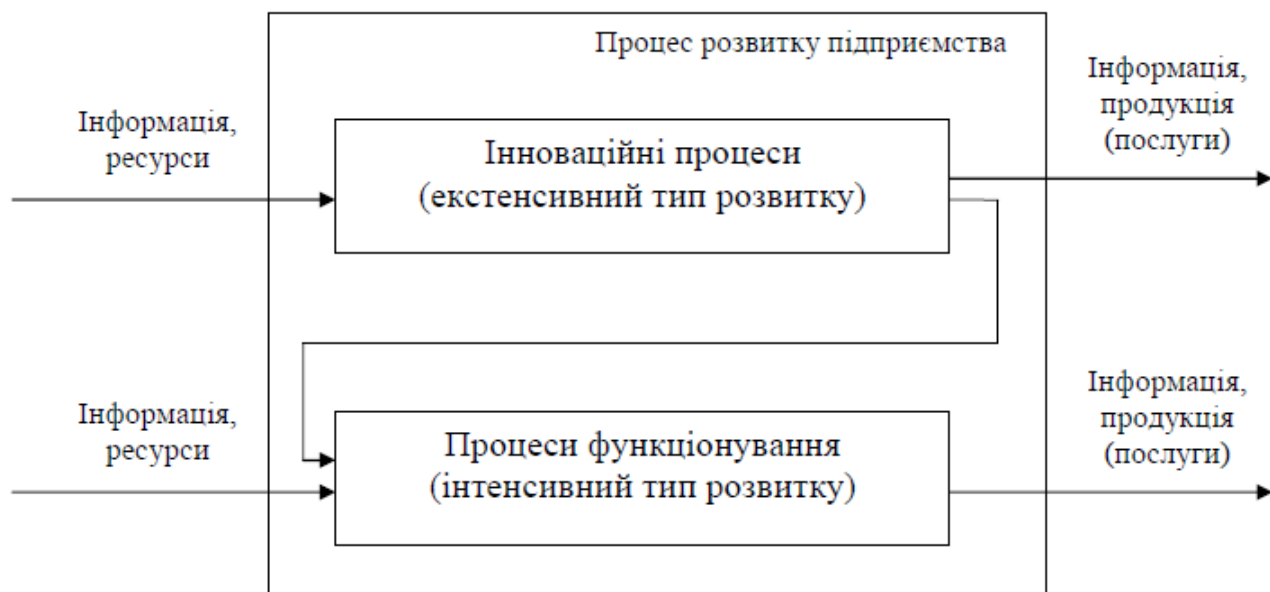


Рисунок 1.7 - Принципова схема процесу розвитку підприємства як об'єкта управління

Інноваційні процеси та процеси функціонування відбуваються на підприємстві як паралельно, так і послідовно. У першому випадку, впровадження інновацій у визначену сферу діяльності підприємства здійснюється одночасно зі звичайним функціонуванням, тобто без зупинок виробничого процесу. У другому випадку, під час впровадження інновацій функціонування даної сфери тимчасово припиняється.

В результаті визначаються часові межі управління розвитком. Початок управління розвитком – це час виникнення потреби в змінах, а закінчення – той момент, коли ці зміни стають неефективними або непотрібними.

Під управлінням розвитком пропонується розуміти систематичний, планомірний і цілеспрямований вплив на працівників та ресурси підприємства, з метою підвищення рівнів потенціалу й конкурентоспроможності підприємства за допомогою необхідних і достатніх способів та засобів впливу [38].

1.4 Методи дослідження та оцінки розвитку підприємства

У результаті дослідження наукових джерел можна зробити висновок, що розвиток підприємств можна тлумачити як процес переходу від поточного стану підприємства до кращого (досконалішого) порівняно з попереднім станом відповідно до поставлених цілей. Поняття розвитку підприємств тісно переплітається із потенціалом та конкурентоспроможністю.

Проаналізуємо науково-методичні підходи щодо оцінювання рівня розвитку, спираючись на сукупність таких виокремлених показників, як конкурентоспроможність, фаза розвитку підприємства, інтегральний показник розвитку, ступінь реалізації потенціалу.

Оцінювання рівня розвитку підприємства за показниками конкурентоспроможності.

Усі методи визначення та оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств можуть бути об'єднані у такі дев'ять груп. Порівняльну характеристику методів оцінювання конкурентоспроможності підприємств наведено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Порівняння методів оцінювання конкурентоспроможності підприємств

Методи	Сутність і переваги	Недоліки
1	2	3
1. Методи, які ґрунтуються на аналізі порівняльних переваг	Наявність порівняльних переваг, які дають змогу забезпечити порівняно нижчі витрати виробництва. Найбільш поширений та простий в розрахунках	Не дає змоги адекватно оцінити конкурентні позиції підприємства; статичність отриманих оцінок; практично не відображає взаємодію виробника продукції із ринком

2. Методи, що ґрунтуються на теорії рівноваги підприємства та галузі	Рівновага підприємств не дає стимулів для переходу на наступну стадію. Дає якісне оцінювання на рівні галузей різних країн	Значною мірою відображає об'єктивно лише зовнішні умови роботи підприємства; не характеризує можливості до адаптації
---	--	--

Кінець таблиці 1.5

1	2	3
3. Методи, побудовані на основі теорії ефективної конкуренції	Зіставлення положень тих, хто входить в галузь, з тими, які є лідерами, та із середніми показниками. Доволі глибокий аналіз внутрішнього стану	Важко визначити кінцеву інтегральну оцінку; наявність значних обсягів розрахунків; не дає змоги оцінити динаміку чинників, які впливають на рівень конкурентоспроможності
4. Методи, що ґрунтуються на теорії якості товару	Продукція порівнюється з параметрами товару-еталону. Аналіз якості виготовленої продукції; значна увага для споживачів	Не враховує виробничо-збутової діяльності підприємства; можна використати лише для виробників одного виду продукції
5. Матричні методи оцінювання конкурентоспроможності	Сутністю є побудова матриць та знаходження власної позиції у ній. Дає	Високоприбутковий портфель є незбалансованим, оскільки збалансований портфель може бути

	можливість дослідити розвиток конкуренції у динаміці	неприбутковим; концентрація на одній із стратегій
6. Інтегральний метод Обчислюються групові показники для дослідження товару.	Є доволі простим, наочним і дає змогу отримати однозначні оцінки конкурентних позицій виробників	Не надає можливості для глибокого аналізу і виявлення резервів підвищення рівня конкурентоспроможності; не придатний для оцінювання підприємств із значною номенклатурою товарів
7. Методи на засадах теорії мультиплікатора Ґрунтується на теорії мультиплікатора	. Характеризує ланцюжок послідовних залежностей ефектів та стимулів, що їх викликали. Дає можливість оцінити значну кількість показників підприємства	Є доволі громіздким методом; результати є об'єктивними лише для нетривалого проміжку часу
8. Метод визначення позиції в конкуренції з точки зору стратегічного потенціалу підприємств	Аналізується внутрішнє середовище підприємств з метою виявлення переваг та потенціалу для їх розроблення. Дає змогу проаналізувати	Важко отримати інформацію для розрахунків; трудомісткий алгоритм; оцінка ґрунтується лише на аналізі внутрішніх чинників без дослідження впливу зовнішнього середовища

	окремі елементи потенціалу	
9. Методи, що ґрунтуються на порівнянні з еталоном	Може містити будь-яку кількість показників. Є наочним та комплексним під час порівняння	Не враховані у складі досліджуваних чинників показники, які характеризують силу і напрям впливу із-зовні

За часи планової економіки на підприємствах здійснювалась оцінка лише організаційно-технологічного розвитку шляхом розрахунку низки показників. На основі таких показників складалися плани технічного розвитку і підвищення ефективності виробництва та соціального розвитку.

Враховуючи визначення розвитку як особливої взаємодії взаємозалежних інноваційних процесів та процесів функціонування, які реалізуються в рамках виділених у складі підприємства структурно-функціональної та виробничо-економічної підсистем, які потребують спеціального механізму управління і приводять до підвищення рівнів потенціалу й конкурентоспроможності підприємства – пропонується розраховувати рівень розвитку з урахуванням цих складових. Потенціал розкриває внутрішню складову процесів розвитку підприємства, а конкурентоспроможність – відображає їх зовнішні прояви [38].

Внутрішні та зовнішні фактори здійснюють різний вплив на розвиток підприємств, тому значення потенціалу й конкурентоспроможності коригуються за допомогою відповідних коефіцієнтів вагомості.

В процесі прийняття управлінських рішень з розвитку підприємства необхідно не тільки визначити існуючий рівень розвитку та його можливу зміну після впровадження певних заходів, але й орієнтуватися на його максимально можливий рівень.

Рівень розвитку підприємства пропонується визначати за наступною формулою [40]:

$$P_P = \sqrt{a_1 \cdot P_K^2 + a_2 \cdot P_{\Pi}^2},$$

де P_P – рівень розвитку підприємства, част. од.;

P_K – рівень конкурентоспроможності підприємства, част. од.;

P_{Π} – рівень потенціалу підприємства, част. од.;

a_1, a_2 – коефіцієнти вагомості, що характеризують значимість відповідно конкурентоспроможності й потенціалу.

Рівні потенціалу й конкурентоспроможності підприємства змінюються в межах від 0 до 1 й лише з незначною імовірністю, близькою до нуля їх значення може перевищувати одиницю. У зв'язку з цим мінімально можливий рівень розвитку підприємства дорівнює нулю, а максимально можливий рівень – одиниці. При цьому рівні потенціалу й конкурентоспроможності підприємства для наглядного відображення доцільно представити в системі координат й дослідити зміни значень цих показників за період часу, що розглядається.

На значення коефіцієнтів a_1 і a_2 впливає насамперед специфіка ринку товарів (послуг) на якому здійснює свою діяльність підприємство. В першу чергу це пов'язано з галузевими особливостями роботи підприємств. Зокрема на ринках, для яких характерною є велика кількість конкурентів та значний асортимент продукції (виконуваних робіт), основну увагу з точки зору розвитку підприємства необхідно приділяти зовнішнім складовим. Тобто вплив конкурентоспроможності на розвиток підприємства є сильнішим, ніж вплив його потенціалу. У протилежному випадку, більший внесок у розвиток підприємства здійснює рівень його потенціалу.

Висновки до першого розділу

Проведений аналіз різних понять, що використовуються як синонімічні до поняття розвитку, дозволяє стверджувати, що саме розвиток є найбільш широким поняттям, яке включає поняття еволюції, еманации, діахронії, експлікації та частково генезису. У той же час розвиток входить до поняття руху.

Проведена систематизація розвитку за критеріями характеру змін, джерела або першопричини розвитку, масштабу та складності об'єкта, форми розвитку, виділення вектору розвитку, кількості виділених векторів, комплексності змін, загальної характеристики змін, а також конкретизовано типи розвитку підприємства та розглянуто класифікацію видових проявів розвитку на рівні підприємства.

Відповідно до обраної теми дипломної роботи виділено процес розвитку в якості об'єкта управління, розглянуто його складові - інноваційні процеси та процеси функціонування; визначено часові границі управління розвитком та узагальнено сутність управління розвитком підприємства.

Розглянуто окремі методи дослідження та оцінки розвитку підприємства.

2 АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ РИНКУ БУДІВЕЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ ТА ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»

2.1 Аналіз стану та тенденцій розвитку ринку будівельних матеріалів

Промисловість будівельних матеріалів - комплекс галузей у складі важкої промисловості, які виготовляють матеріали, деталі й конструкції для всіх видів будівництва. До неї належать галузі: цементна, азбестоцементних виробів, збірних залізобетонних і бетонних конструкцій та виробів, стінових матеріалів, будівельної кераміки, будівельних матеріалів та виробів з полімерної сировини, нерудних будівельних матеріалів, пористих заповнювачів тощо.

Місце підприємств промисловості будівельних матеріалів у системі будівельного комплексу України подано на рисунку 2.1.

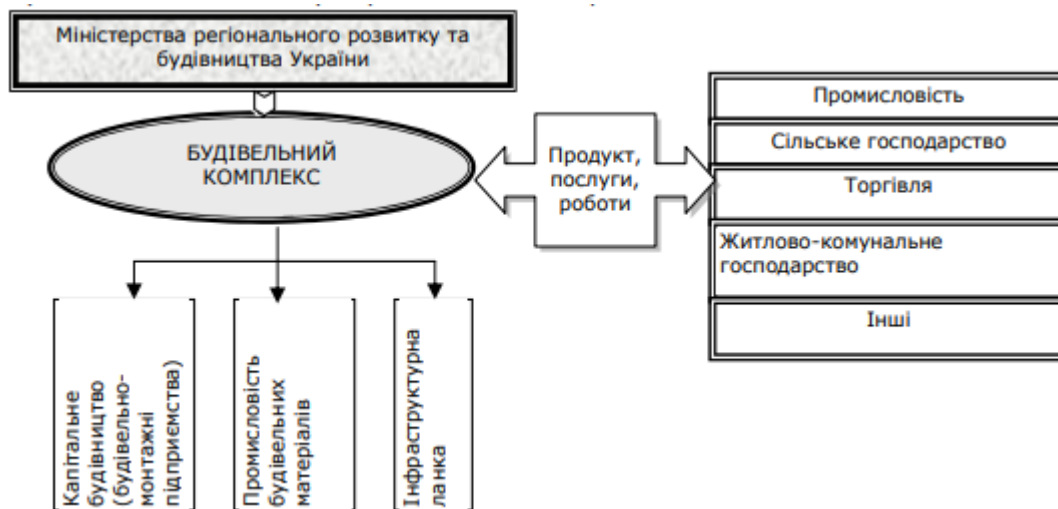


Рисунок 2.1 – Промисловість будівельних матеріалів у господарському комплексі України

Будівельні матеріали — це природні і штучні матеріали та вироби, які використовуються при спорудженні й ремонті різноманітних будинків і споруд. У

процесі промислової переробки сировинних матеріалів одержують різноманітні вироби будівельного призначення: бетонні плити, цеглу, черепицю, труби, скло і скловироби, азбоцементні і пластмасові вироби, дошки. З будівельних матеріалів і виробів виготовляють будівельні конструкції. Основними з них є залізобетонні вироби, панелі для стін, конструкції, перекриття, фундаментні блоки, колони, ферми. Будівельні матеріали класифікуються за походженням, хімічним складом, технологічною ознакою, призначенням [41]. На основі відповідних класифікацій формується номенклатура будівельних товарів. Базова структура асортименту будівельних товарів може бути сформована на основі такої класифікації:

За економічним призначенням продукція промисловості будівельних матеріалів належить до виробництва засобів виробництва (група А) і є основною частиною матеріально-технічної бази будівництва, забезпечує зростання обсягів капітального будівництва та його технічний прогрес на основі впровадження ефективних матеріалів і конструкцій. Не викликає сумнівів, що дана промисловість має велике значення для індустріалізації будівництва, зниження його вартості, економії металу і деревини, підвищення ефективності капітальних вкладень у народне господарство. Розвиток промисловості будівельних матеріалів в Україні пов'язаний з наявністю будівельної сировини.

Промисловість будівельних матеріалів є базисом функціонування будівельного комплексу. Підприємства будівельної індустрії технологічно зв'язані з процесом будівництва, працюють за його замовленням, мають адресність. Досвід будівництва в розвинених країнах світу свідчить, що будівельні металокожноструції ефективні при використанні практично у всіх будівлях, інженерних спорудах, особливо при значних прогонах, висоті, навантаженнях. Для виготовлення будівельних металокожноструцій в Україні існують виробничі потужності майже на 1 млн. т/рік. Попит на ці кожноструції на внутрішньому і зовнішньому ринках зумовлений такими їх якостями, як надійність, легкість, міцність та відносно низька вартість. Не дивлячись на деякі недоліки (низькі показники корозієстійкості та вогнетривкості), їх використання та виробництво в Україні має велику перспективу.

В Україні накопичився значний фонд сталевих будівельних конструкцій, обсяг якого складає більше 35 млн. тонн. Значна їх частина має пошкодження, ураження корозією, що є найпоширенішою причиною аварій. Уже зараз необхідна масова заміна профнастилу із оцинкованої сталі, річна потреба в якій становить сотні тисяч квадратних метрів у рік.

Для забезпечення будівництва продукцією галузі темпи щорічного її приросту повинні бути на кілька відсотків вищими від приросту будівельно-монтажних робіт.

З розвитком будівельної галузі розвиваються: виробництво будівельних матеріалів і відповідного обладнання, машинобудівна галузь, металургія і металообробка, нафтохімія, виробництво скла, деревообробна і фарфоро-фаянсова промисловість, транспорт, енергетика тощо. Також будівництво, як ніяка інша галузь економіки, сприяє розвитку підприємств малого і середнього бізнесу. Розвиток будівельної галузі неминуче викликає економічне зростання у країні і вирішення багатьох соціальних проблем. На сучасному етапі досить складно говорити про будь-яку конкурентоспроможність цієї галузі. Якщо на регіональному рівні чітко просліджується тенденція верховенства будівельних організацій центральних районів та великих міст-мільйонерів у зв'язку з їх значними потужностями і інвестиційною привабливістю, то на глобальному рівні будівельна галузь України значно відстає через відсутність необхідних фінансових та організаційних перетворень.

Функціонування будівництва важко уявити без існування та успішного розвитку споріднених, забезпечуючи галузей. Процес будівництва характеризується високим рівнем матеріаломісткості, що, відповідно, на провідне місце виводить галузь будівельних матеріалів, як ту, яка здійснює постачання необхідних матеріалів для створення будівельної продукції.

Промисловість будівельних матеріалів є багато диверсифікованою сферою, що включає в себе понад двадцять галузей, які формують свій, специфічний ринок будівельних матеріалів.

Розрізняють дві групи галузей виробництва будівельних матеріалів: сировинної

орієнтації (виробництво цементу, азбестоцементних і шиферних виробів, вогнетривів, скла, керамічних труб, вапна тощо); споживчої орієнтації (виробництво бетону, залізобетонних виробів і конструкцій, м'якої покрівлі тощо) [42]. У свою чергу, будівельний комплекс складається із п'яти складових: виробництво будівельних матеріалів, будівництво, будівельне машинобудування та проектні й дослідно конструкторські будівельні роботи. Перша складова, виробництво будівельних матеріалів залежить від трьох факторів: сировинного, споживчого та транспортного. Розглядаючи транспортну складову, можна зазначити, що процес будівництва вимагає величезних обсягів матеріалів, у зв'язку з чим, організувати їх доставку з інших країн виявляється дуже дорого. Оцінки показують, що перевезення будматеріалів на відстані більше 450 км нерентабельні [43]. Тому імпортозалежність, за думкою деяких авторів, у цій галузі вважається невисокою. Щодо сировинної складової, варто сказати, що Україна багата на природну будівельну сировину: вогнетривкі глини, каоліни, кварцити, будівельний камінь тощо. Галузь виробляє матеріали, деталі й конструкції для всіх видів будівництва. Основна її продукція - стінові (цегла, бетонні й гіпсобетонні панелі, шлакоблоки), в'язучі (цемент, вапно, будівельний гіпс), покрівельні (черепиця, шифер, толь, руберойд), оздоблювальні, облицювальні, ізоляційні матеріали, будівельне скло, збірний залізобетон і бетон, покрівельні кераміка і фаянс, санітарно-технічні вироби тощо [44, 45]. Важливим для аналізу Українського ринку будівельних матеріалів є споживчі характеристики, які формують обсяги виробництва продукції та її асортимент.

Результати аналізу свідчать, що для деяких видів продукції спадом стали 2014 – 2015 роки. У період 2016 – 2017 роки, стан виробництва будівельної продукції покращується, певна продукція повертається до стану 2013 року, а такі матеріали як лаки і фарби, шлаковата та сухі будівельні суміші перевищують рівень 2013 року. Це пов'язано, на нашу думку, з нестабільним політичним становищем в Україні в ті роки, зі скороченням обсягів виробництва та будівництва в країні. Для підприємств, що виробляють та реалізують будівельну продукцію, важливим показником є обсяги оптового та роздрібного товарообігу будівельних матеріалів.

Аналіз статистичних даних свідчить, що відсоток реалізованої оптом будівельної продукції, яка вироблена в Україні, є дещо стабільна, однак є великі зміни по певним групам товарів. Так, відсоток продажу цементу зменшився на 12% порівняно з 2016 роком, гуртові продажі виробів з асфальту впали з 65,8% до 19,1%. Це відбулося в наслідок низки причин, а саме через втрату деяких заводів в АР Крим та на сході України, а також розриву зв'язків з Росією, яка була головним експортером клінкеру цементу [46].

Роздрібний товарообіг в Україні є досить стабільним (таблиця 2.1), та загальна частка роздрібно проданих будівельних товарів, що виготовили в Україні, складає приблизно 50%. Таким чином, кількість реалізованої будівельної продукції має тенденцію до збільшення, однак, кількість товарів Українського виробництва, що реалізуються оптом, мають певні проблеми. Що ж стосується роздрібно продажу, то кількість українських товарів, що реалізуються є досить стабільним.

Таблиця 2.1 - Роздрібний товарообіг будівельної продукції в Україні

]2016			2017			пол. 2018		
	Роздрібний товарооборот	У тому числі продано товарів, які вироблені на території України, через торгову мережу		Роздрібний товарооборот	У тому числі продано товарів, які вироблені на території України, через торгову мережу		Роздрібний товарооборот	У тому числі продано товарів, які вироблені на території України, через торгову мережу	
	тис.грн	тис.грн	у % до відповідної товарної групи	тис.грн	тис.грн	у % до відповідної товарної групи	тис.грн	тис.грн	у % до відповідної товарної групи
Матеріали будівельні та залізні вироби	13513755	7794815	57,7	14081240	7851447	55,8	55,8	5483690	55,5
у тому числі									
лісоматеріали та вироби будівельні дерев'яні	1747506	1138156	65,1	1982866	1263749	63,7	1423652	844371	59,3
залізні вироби та інші будівельні матеріали	4399033	2614583	59,4	4070845	2284602	56,1	278446 2	1558719	56

За даними таблиці можна сказати, що роздрібний товарообіг в Україні є досить стабільним, та загальна частка роздрібно проданих будівельних товарів, що виготовили в Україні, складає приблизно 50%. Таким чином, кількість

реалізованої будівельної продукції має тенденцію до збільшення, однак, кількість товарів Українського виробництва, що реалізуються оптом, мають певні проблеми. Що ж стосується роздрібного продажу, то кількість українських товарів, що реалізуються є досить стабільним.

За даними Державної служби статистики України, виробництвом будівельних матеріалів в Україні займається майже 9 тис. підприємств, більша частина яких зосереджена у Київській, Львівській, Харківській, Донецькій, Сумській та Житомирській областях. Проте асортимент та якість продукції вітчизняних виробників не завжди задовольняє потреби сучасного будівництва. Суттєве відставання обумовлено недостатнім технічним рівнем виробництва, для підвищення якого необхідні інноваційні та інвестиційні проекти [47].

Враховуючи зростання попиту на металеві будівельні конструкції, в першу чергу легкі, а також надлишкові потужності для випуску звичайних металоконструкцій і цілком недостатні для легких, слід організувати на рядових заводах випуск легких ефективних металоконструкцій.

Розвиток промисловості будівельних матеріалів у найближчій перспективі має бути пов'язаний із реальними можливостями залучення і раціональним використанням паливно-енергетичних та сировинних ресурсів, з адаптацією його до ринкових відносин. Ці чинники разом із широким використанням науково-технічних досягнень, впровадженням нових технологій та обладнання, зокрема іноземних, будуть визначати структуру потреби і використання будівельних матеріалів після стабілізації виробництва та поліпшення інвестиційної ситуації.

Основним напрямом розвитку галузі повинно стати вдосконалення техніки і технології виробництва будівельних матеріалів та виробів. У той же час оцінка резервів еволюційного розвитку окремих виробництв будівельних матеріалів свідчить про вичерпність резервів традиційної техніки та технологій. Підготовленість до техніко-технологічних новацій у галузі очевидно недостатня, особливо з конструкторських робіт і проектування та створення сучасних організаційних форм управління на підприємствах галузі.

Структурні зрушення в розвитку промисловості будівельних матеріалів

вбачаються не завдяки збільшенню потужностей з випуску традиційних матеріалів, а насамперед за рахунок задоволення будівельного ринку асортиментом матеріалів із задалегідь заданими якість. Нагальним для розвитку економіки є зменшення енерговитрат у будівельному комплексі та в процесі експлуатації його продукції. Ця вимога стає ще більш актуальною у зв'язку з введенням нових норм щодо теплозахисту будинків. Встановлені нові значення термічних опорів стін та перекриттів у 2 - 2,5 рази перевищують попередні нормативи. Стали жорсткішими вимоги щодо теплозахисту вікон, встановлені нові контрольні показники теплових потоків для різноманітних типів житлових та громадських будівель. До 25 % використаного палива в Україні витрачається для теплопостачання житлових будинків і будівель, зокрема найбільше на опалення (понад 75 %) та гаряче водопостачання.

У прогностичному періоді щодо виробництва будівельних матеріалів в Україні передбачається помітне збільшення обсягів експортованої продукції при одночасному зменшенні її імпорту. За таких умов обсяги споживання продукції будуть дещо зменшуватися порівняно з її виробництвом.

Наразі, за 7 місяців 2020 динаміка будівництва зменшилась на 4.6% , введення житла за 6 місяців 2020 зменшилось на 14,5 % . Така тенденція пов'язана, скоріш за все, з введенням карантину через розповсюдження коронавірусної інфекції. Говорячи про докарантинну тенденцію, то ринок будівельних матеріалів має тенденцію зростання (частка будівництва у ВВП України за 2019 зросла на 2,7%). Спостерігається ріст загальної частки роздрібно проданих будівельних товарів, що виготовлені в Україні, що свідчить про зростання показників обсягів будівництва взагалі і, особливо, у приватному секторі. Більшість українських виробництв галузі характеризуються технічним та технологічним відставанням, що зумовлює вузький асортимент та нижчу якість продукції, ніж в імпортерів. Використання, в значній мірі, імпортованої продукції призводить до імпортозалежності країни від будівельних матеріалів інших країн.

Причинами зростання імпортозалежності є, у першу чергу, невідповідність продукції смакам споживачів, до якої відносяться такі характеристики як якість,

покращені властивості, дизайн виробів, ціна. На вироблені в Україні будівельні матеріали існує достатньо сильна прив'язка до курсової різниці гривні та долара/євро. Група продукції, що експортується, відноситься до сировинної (глини вогнетривкі та галька, гравій, щебінь). Абразивні матеріали, вапняки, панелі та плити, вироби з асфальту експортуються мінімально через невідповідність якісних та технічних характеристик [48].

Основними причинами, що гальмують розвиток ринку будівельних матеріалів є: недостатня інформованість про стан природних ресурсів, стану галузі та ринку; що не дає змогу виробляти необхідну кількість для задоволення власного ринку; законодавча база, що встановлює значний відсоток на імпортований товар, стримує розвиток підприємств; недостатнє фінансування підприємств; відсутність інвестицій через великі відсоткові ставки, що впливає на стан виробничої бази, не даючи можливості модернізувати підприємства.

2.2 Загальна характеристика досліджуваного підприємства

Товариство з додатковою відповідальністю «Хмельницькзалізобетон» (ТДВ «Хмельницькзалізобетон») засновано відповідно до рішення Української державної будівельної корпорації від 31 березня 1994 року №128 шляхом перетворення державного підприємства - Хмельницького державного заводу залізобетонних і будівельних конструкцій у відкрите акціонерне товариство, відповідно до Указу Президента "Про корпоратизацію підприємств" від 15.06.1993 р. Код ЄДРПОУ01267076 № свідоцтва про державну реєстрацію та дата видачі свідоцтва № 574 від 26.12.1996 року Орган, що видав свідоцтво Виконавчий комітет Хмельницької міської Ради.

Предметом діяльності товариства є випуск залізобетонних виробів, бетонних конструкцій, розчину будівельного, товарного бетону, столярних виробів.

ТДВ «Хмельницькзалізобетон», окрім основної діяльності, надає наступні види послуг: зберігання автотранспорту (автостоянка); авто послуги; послуги лабораторії; послуги по оренді майна; послуги з громадського харчування (їдальня).

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» - це сучасне підприємство, відоме своєю продукцією на всю країну. Воно має вигідне економічне і територіальне розташування, оскільки знаходиться в обласному центрі, через яке проходять основні автомобільні та залізничні шляхи, що з'єднують захід країни з її центральною та східними областями.

Основні ринки збуту підприємства: м. Хмельницький та Хмельницька область, а також - Тернопільська, Волинська, Рівненська, Одеська та Київська області.

Основні споживачі – будівельні організації області та індивідуальні замовники. Найбільший попит мають залізобетонні конструкції для будівництва від нульового циклу до даху (використовуються для будівництва як індивідуального житла, так і соціально-побутової сфери), а також низьковольтні та високовольтні стояки ліній електромереж, бруківка та бордюри ний камінь.

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» тримає курс на запровадження нових, прогресивних сучасних технологій, удосконалення управлінських та виробничих процесів. За весь період існування здійснено вагомий внесок в економічний розвиток Хмельниччини, а також України. Виробничі потужності підприємства зросли на 70%. Усього цього досягнуто за рахунок технічного переозброєння виробництва, застосування нових сучасних технологій.

Значним досягненням, у 2008 році, стало впровадження на підприємстві екструдерної технології виготовлення попередньо напружених плит перекриття за фінською технологією фірми ELEMATIC. Ця технологія дала змогу збільшити випуск та покращити якість продукції, а також виробляти на замовлення плити будь-якої довжини.

З кінця 2011 року, підприємство приступило до випуску багатопустотних плит перекриття висотою 320 мм та довжиною до 12580 мм. А у 2013 - 2014 рр. на підприємстві запуснено виготовлення попередньо-напружених паль та перемичок на новій лінії німецького виробництва «Weiller», та змонтовано додатковий екструдер для виробництва плит пустотного настилу шириною 1,2 м. і 1,5 м.

У 2014 році на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» власними силами було виготовлено та введено в експлуатацію установку для формування блоків стін підвалів. Підприємство не зупиняється на досягнутому, адже його діяльність спрямована на забезпечення максимальної якості продукції та задоволення потреб споживача.

У 2018 році ТДВ «Хмельницькзалізобетон» стає офіційним партнером австрійської фірми DELTABLOC® та представником по виробництву дорожніх огорожень в Україні - системи DELTABLOC® - це сучасна система дорожніх обмежувачів, яка складається з конструктивних елементів з пластичного бетону і сприяють значному зменшенню наслідків аварій на автодорогах. Окрім цього було налагоджено виробництво елементів дорожнього будівництва - водовідвідних лотків, та бортів армованих. У цьому ж році ТДВ «Хмельницькзалізобетон» приступило до виготовлення садових стовпчиків.

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є госпрозрахунковою одиницею і розраховує

лише на власні кошти та банківські кредити. Підприємство має цехову структуру (Додаток А). Центральна ланка - апарат управління. До складу підприємства входять комплекс цехів, діляниць та служб допоміжного виробництва. Основне виробництво здійснюється в цехах:

– цех №1 - випуск залізобетонних виробів, бетонних конструкцій (виробничі потужності - збірний залізобетон - 105 тис.м³, блоки (ФБС) - 10 тис.м³, борт, поребрик - 1 тис.м³, товарний бетон - 100 тис.м³);

– цех №2 - випуск вапняного та цементного розчинів (виробничі потужності - залізобетонні вироби - 90 тис.м³, блоки стін підвалів (ФБС) - 12 тис.м³, товарний розчин - 55 тис.м², товарний бетон - 40 тис.м³);

– цех №3 - випуск столярних виробів (виробничі потужності - столярні вироби - 3 тис.м², стругане покриття - 5 тис.м², погонажні вироби - 100 тис. пог. м, пиломатеріали - 500 м³, дерев'яні піддони - 30 тис. шт).

Виробничі потужності підприємства: залізобетонні вироби - 200 тис.м³; блоки стін підвалів (ФБС) - 24 тис.м³; борт, поребрик - 1 тис.м³; товарний бетон та розчин - 150 тис.м³; пиломатеріали - 0,5 тис. м³; стругане покриття - 5 тис.м²; сходишки, підсходишки - 20 тис.шт; калібрований брус - 0,6 тис.м³; піддони - 50 тис. шт; послуги по сушінню деревини - 1,5 тис м³.

Серед допоміжних служб одне з провідних місць займає транспортний цех. Це обумовлено великою долею сировини та матеріалів в собівартості будівельних виробів і залізобетонних конструкцій, та необхідністю безперебійного постачання основних технологічних ліній цими матеріалами.

Транспортний цех складається з залізничного господарства і гаражів. До складу залізничного господарства входять під'їзні колії, тепловоз, бригада вантажників. Гаражі включають парк автомобілів, бульдозерів та приміщень необхідних для зберігання та ремонту цих авто.

Кадровий потенціал відповідає вимогам у даній галузі та функціональним вимогам підприємства.

На підприємстві вживаються заходи щодо запровадження ефективного корпоративного управління. Мета ТДВ «Хмельницькзалізобетон» полягає у

максимізації добробуту акціонерів. Постійно нараховуються і виплачуються дивіденди акціонерам.

Випробувальна лабораторія будівельних матеріалів і виробів ТДВ „Хмельницькзалізобетон” акредитована НААУ на відповідність ДСТУ ISO/IES17025:2006 і відповідає вимогам сьогодення. Атестат акредитації №2Т652 від 16.11.2017 р. Термін дії - до 15.11.2022 р. До обов’язків лабораторії входить випробування, обробка результатів, аналіз і висновки щодо відповідності сировини та готової продукції вимогам чинних на Україні нормативних документів (ДСТУ ТУ ГОСТ та ін.). На готову продукцію споживачеві видаються необхідні документи з якості. Лабораторія укомплектована всім необхідним обладнанням для виконання випробувань, та кваліфікованим персоналом з значним досвідом роботи. Лабораторія виконує випробування будівельних матеріалів, виробів та конструкцій на замовлення сторонніх організацій.

ТДВ “Хмельницькзалізобетон” є офіційним партнером австрійської фірми DELTA BLOC та представником по виробництву дорожніх огорожень в Україні. Система DELTA BLOC - це сучасна система дорожніх обмежувачів, які складаються з конструктивних елементів виготовлених з пластичного бетону і сприяють значному зменшенню наслідків аварій на автодорогах. Система забезпечує оптимальну безпеку в поєднанні з високою економічною ефективністю. На підприємстві завжди велика увага приділяється функціонуванню відділу технічного контролю, лабораторії, вдосконаленню та розширенню їх діяльності, в напрямку проведення відповідного контролю та випробувань матеріалів, напівфабрикатів, готової продукції. З 1997 року якість продукції підприємства підтверджувалась сертифікатами відповідності на продукцію (в системі Укр.-СЕПРО). Сьогодні, в умовах жорсткої ринкової конкуренції, для виконання поставлених завдань необхідне підтвердження не тільки якості продукції, але і якості діяльності підприємства. Тому керівництвом підприємства було прийняте стратегічне рішення розробити та впровадити на підприємстві систему управління якістю, у відповідності з міжнародним стандартом ISO 9001:2000. Протягом 2006 та першої половини 2007 року проводилась розробка та впровадження стандарту.

У серпні 2007 року систему управління якістю було успішно сертифіковано.

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» видано сертифікат на систему управління якістю у відповідності з вимогами ДСТУ ISO 9001-2001, який було поновлено у 2010 році - ДСТУ ISO9001-2009. Але й на цьому ми не зупиняємось, на сьогоднішній день проводиться поліпшення системи управління якістю, у відповідності з міжнародним стандартом.

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» забезпечує захист прав та інтересів акціонерів на рівних для всіх умовах - вчасно повідомляє акціонерів про скликання загальних зборів, своєчасно надає інформацію про фінансово-господарський стан товариства та результати його діяльності. На підприємстві ефективно працює наглядова рада. Наглядова рада здійснює загальне керівництво діяльністю товариства, контроль за діяльністю виконавчого органу та захист прав усіх акціонерів. Товариство своєчасно надає повну та достовірну інформацію з усіх суттєвих питань, що стосуються товариства, з метою надання можливості акціонерам, кредиторам тощо приймати виважені рішення. Контроль за фінансово-господарською діяльністю товариства здійснюється через залучення зовнішньої аудиторської фірми та механізми внутрішнього контролю. На підприємстві щорічно проводиться аудиторська перевірка за участю зовнішньої аудиторської фірми. Здійснюється оперативний контроль за фінансово-господарською діяльністю ТДВ «Хмельницькзалізобетон» ревізійною комісією шляхом проведення планових та позапланових перевірок.

Юридична адреса та місцезнаходження м. Хмельницький, вул. Чорновола, 31

2.3 Аналіз основних показників діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

На основі даних статистичної звітності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» (Додаток А) основні показники групувано в табл. 2.2 та обчислено їх динаміку.

Таблиця 2.2– Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства

Показники	Рік			Абсолютний приріст, +/-		Відносний приріст, %		
	2017	2018	2019	2018 / 2017	2019 / 2018	2018 / 2017	2019 / 2018	2019 / 2017
Реалізація продукції, тис. грн.	524 015	599 607	726 171	75 592	126 564	14,43	21,11	38,58
Чистий дохід, тис. грн.	442 586	514 001	638 863	71 415	124 862	16,14	24,29	44,35
Собівартість, тис. грн.	352 971	413 723	499 150	60 752	85 427	17,21	20,65	41,41
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	89 615	100 278	139 713	10 663	39 435	11,9	39,33	55,9
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	140631	169850	186446,5	29219,0	16596,5	20,78	9,77	32,6
Частка основних засобів у активах	0,5	0,45	0,38	-0,05	-0,07	-10	-15,56	-24
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,27	0,29	0,34	0,02	0,05	7,41	17,24	25,93
Фондовіддача	3,13	4,21	5	1,08	0,79	34,50	18,76	59,74
Фондоємність	0,32	0,24	0,2	-0,08	-0,04	-25,0	-16,67	-37,50
Коефіцієнт оборотності запасів	-	6,01	6,53	-	0,52	-	8,65	-
Рентабельність продажів за операційним прибутком (операційна маржа), %	12,17	9,59	11,47	-2,58	1,88	-21,2	19,6	-5,75
Витрати на гривню продажів, грн.	0,8	0,8	0,78	0	-0,02	0	-2,5	-2,5
Середня кількість працівників, осіб	484	489	493	5	4	1,03	0,82	1,86
Фонд оплати праці, тис. грн.	58 114	84 171	100 480	26 057	16 309	44,84	19,38	72,90
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	10005,854	14344,07	16984,45	4338,22	2640,38	43,36	18,41	69,75
Виробіток, тис. грн./ чол	1082,68	1226,19	1472,96	143,51	246,77	13,26	20,13	36,05

Згідно даних, наведених в таблиці 2.2 чітко прослідковується позитивна динаміка

багатьох показників, що характеризує ефективну діяльність досліджуваного підприємства.

Обсяги реалізованої продукції з кожним роком зростають. В 2018 році приріст становив 14,43%, в 2019 році відносно попереднього року приріст склав 21,11%, а до базового 2017 року – 38,58% (рис.2.2).

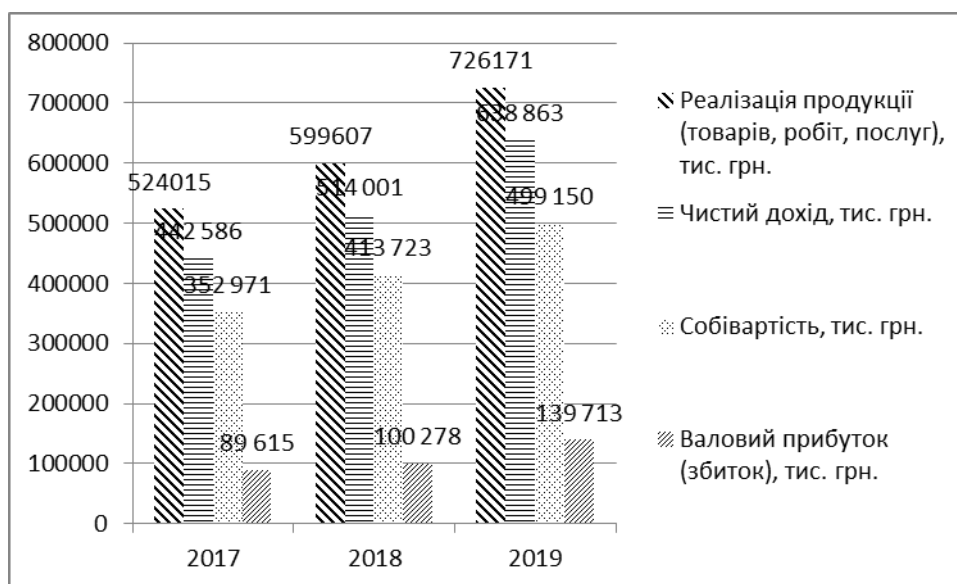


Рисунок 2.2 – Динаміка показників реалізації продукції, чистого доходу, собівартості та валового прибутку

В 2017 р. ТДВ «Хмельницькзалізобетон» отримало виручку в розмірі 442 586 тис. грн. Зростання обсягів реалізації призвело до отримання приросту чистого доходу в 2018 році в розмірі 124 862 тис. грн, що на 16,14% більше, ніж в попередньому 2017 році. На кінець 2019 р. виручка від реалізації становить 638 863 тис. грн., що на 44,35% більше показника 2017 року. Це свідчить про те, що досліджуване підприємство здатне функціонувати в складних економічних умовах, використовувати наявні конкурентні переваги, задовольняти потреби свого цільового сегменту ринку. Це призводить до того, що у підприємства залишається більше фінансових ресурсів для того, щоб покрити постійні і змінні витрати, заохочувати ефективних співробітників, погашати фінансові зобов'язання, вирішувати інші оперативні та стратегічні завдання.

Відповідно до тенденцій зміни виробництва та реалізації продукції змінюються і витрати: в 2018 році вони зросли на 60 752 тис. грн. (або на 17,21%), а в 2019 році – зросли на 85 427 тис. грн. (або на 20,65%) (рис.2.3).

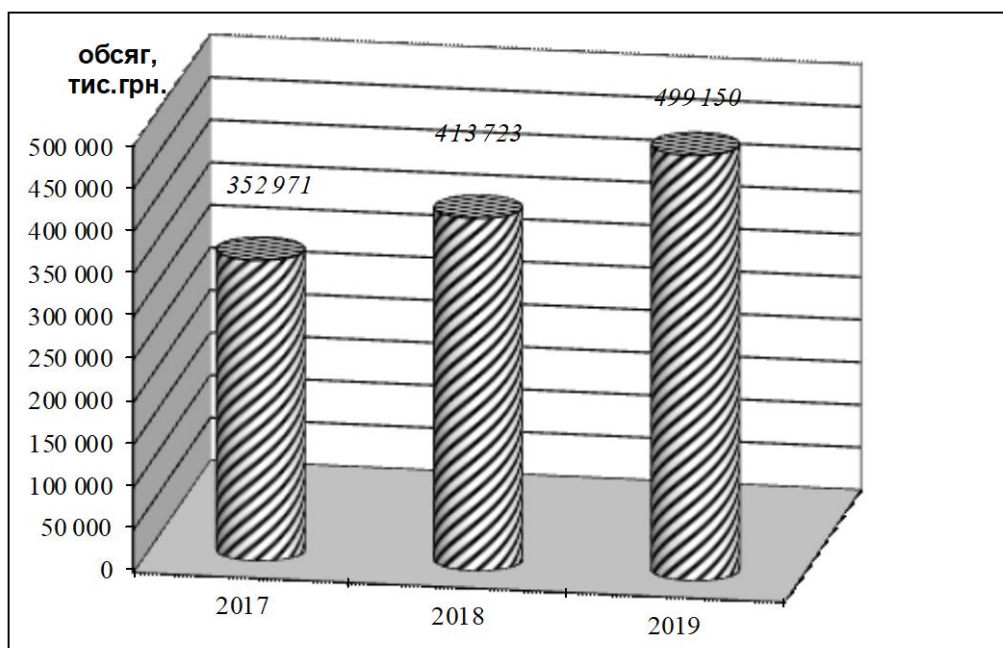


Рисунок 2.3 – Динаміка собівартості реалізованої продукції за період 2017-2019рр.

Коефіцієнт витратомісткості є індикатором за напрямом витрат та характеризує суму витрат, що забезпечує отримання 1 грн. доходів (виручки) від реалізації продукції. Він є характеристикою виробничої діяльності підприємства. Підприємство повинно прагнути до мінімізації коефіцієнта витратомісткості. Витратомісткість ТДВ «Хмельницькзалізобетон» порівняно з базовим 2017 роком зменшилась в цілому на 0,02 грн. (на 2,5%) і становила в 2019 році 0,78 грн., що є позитивною тенденцією і свідчить про ефективну роботу менеджерів підприємства в цьому напрямку.

На протязі останніх трьох років зростає чисельність працюючих на підприємстві – за весь період середньооблікова чисельність збільшилась з 484 до 493 осіб, по роках: в 2018 році – на 5 чол. (на 1,03%), в 2019 році – на 4 чол. (на 0,82%).

Зросла продуктивність праці в 2018 році - на 13,26%, а в 2019 році – зросла на 20,13%.

Внаслідок збільшення чисельності та підвищення рівня мінімального розміру заробітної плати в країні збільшився фонд оплати праці працюючих на підприємстві з 58 114 до 100 480 тис. грн, що призвело до зміни середньорічної заробітної плати одного працюючого на підприємстві: в 2017 році вона становила 10 005,85 грн., в 2018 році – збільшилась на 4 338,22 грн. (на 43,36%), а в 2019 році – зросла порівняно з попереднім роком в середньому на 2 640,38 грн. і становила 16 984,45 грн., що на 69,75% вище значення базового року.

Підприємство нарощує виробничі потужності, зокрема вартість основних фондів постійно зростає – за весь період, що аналізується приріст склав 32,6%, причому основний приріст активів відбувся в 2018 році (на 20,78%). Оновлення основних засобів проводиться за рахунок власних та позичкових коштів, виручки від реалізації основних засобів, що не використовуються у виробничому обороті. Основні засоби підприємства розташовані за адресою: м.Хмельницький вул.Чорновола,31 та вул. Заводська,80.

Коефіцієнт зносу (Кз — відношення суми зношення до первісної вартості основних засобів) показує, яка частина вартості основних засобів була списана на витрати виробництва у попередніх періодах та характеризує ступінь зношеності основних засобів підприємства.

Динаміка показників майнового стану ТДВ «Хмельницькзалізобетон» наведена в табл.2.3.

Як видно з наведених в табл. 2.3 даних, спостерігається підвищення рівня зношеності основних засобів, що створює додаткові виробничі ризики, пов'язані із припиненням виробництва чи надання послуг через можливі поломки. З іншого боку, значення показника знаходиться у допустимих межах, що говорить про прийнятну політику управління основними засобами.

Підприємство не проводило активне оновлення основних засобів у 2019 р., що може призвести до зниження виробничого потенціалу ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Таблиця 2.3 – Динаміка показників майнового стану ТДВ «Хмельницькзалізобетон» в 2017 - 2019 рр., тис. грн.

Показники	Рік			Абсолютний приріст ,(+,-)		Відносний приріст, %		
	2017	2018	2019	2018 / 2017	2019 / 2018	2018 / 2017	2019 / 2018	2019 / 2017
Частка обігових виробничих фондів у оборотних активах	0,36	0,28	0,18	-0,08	-0,1	-22,22	-35,71	-50
Частка основних засобів у активах	0,5	0,45	0,38	-0,05	-0,07	-10	-15,56	-24
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,27	0,29	0,34	0,02	0,05	7,41	17,24	25,93
Коефіцієнт оновлення основних засобів	-	0,13	0,05	-	-0,08	-	-61,54	-
Частка довгострокових фінансових інвестицій в активах	0	0	0,01	0	0,01	-	-	-
Коефіцієнт мобільності активів	0,93	1,17	1,42	0,24	0,25	25,81	21,37	52,69

Фондовіддача основних засобів характеризує ефективність використання основних засобів. За аналізований період фондовіддача основних засобів зростає (поточне значення становить 5 проти базового 4,21). В 2019 р. кожна вкладена в основні засоби гривня дозволила виготовити та реалізувати 5 гривень товарів і послуг. Це свідчить про ефективність використання основних фондів та про те, що залучені основні засоби ТДВ «Хмельницькзалізобетон» використовуються в операційному процесі більш інтенсивно.

Оскільки фондовіддача основних фондів знаходиться в прямо пропорційній залежності від продуктивності праці і обернено пропорційній від фондоозброєності, то для підвищення фондовіддачі необхідно, щоб темпи зростання продуктивності праці перевищували темпи зростання її фондоозброєності.

Динаміка фінансових результатів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» згрупована в табл. 2.4.

Про підвищення ефективності господарських процесів на підприємстві свідчить чистий дохід, що зростає швидшими темпами (на 44,35%), ніж собівартість (на 41,41% за 2017 - 2019 рр.). Важливо підтримувати поточну динаміку, що дозволить досягати більш відчутного фінансового результату ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Динаміка чистого прибутку представлена на рис. 2.4.

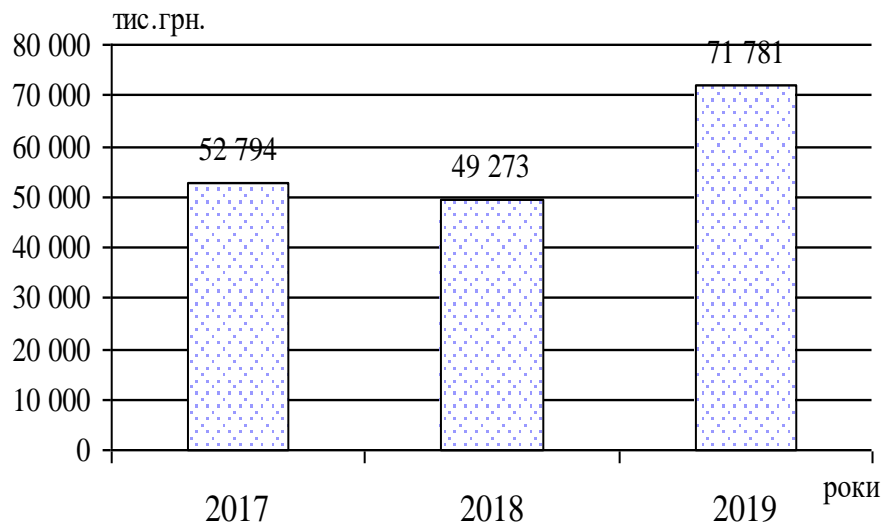


Рисунок 2.4 – Динаміка чистого прибутку ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Таблиця 2.4 - Динаміка фінансових результатів підприємства, тис. грн.

Показники	Рік			Абсолютний приріст, +,-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2017	2018	2019	2018 / 2017	2019 / 2018	2018 / 2017	2019 / 2018	2019 / 2017
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	442 586	514 001	638 863	71 415	124 862	16,14	24,29	44,35
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	352 971	413 723	499 150	60 752	85 427	17,21	20,65	41,41
Валовий прибуток (збиток)	89 615	100 278	139 713	10 663	39 435	11,9	39,33	55,9
Інші операційні доходи	12 588	14 167	29 600	1 579	15 433	12,54	108,94	135,14
Адміністративні витрати	17 689	22 741	25 769	5 052	3 028	28,56	13,32	45,68
Витрати на збут	15 907	23 981	35 939	8 074	11 958	50,76	49,86	125,93
Інші операційні витрати	14 764	18 443	34 302	3 679	15 859	24,92	85,99	132,34
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	53 843	49 280	73 303	-4 563	24 023	-8,47	48,75	36,14
Інші доходи	95	296	163	201	-133	211,58	-44,93	71,58
Фінансові витрати	410	4	921	-406	917	-99,02	22 925	124,63
Інші витрати	734	299	764	-435	465	-59,26	155,52	4,09
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	52 794	49 273	71 781	-3 521	22 508	-6,67	45,68	35,96
Чистий фінансовий результат: прибуток	52 794	49 273	71 781	-3 521	22 508	-6,67	45,68	35,96

Валовий прибуток ТДВ «Хмельницькзалізобетон» був додатнім на кінець 2019 р. і становив 139 713 тис. грн. проти 89 615 в 2017 р., що вказує на ефективні

операційні процеси, які дозволяють створювати додану вартість в рамках щоденної діяльності трудового колективу. Як результат, залишаються додаткові фонди, які можуть використовуватися для здійснення управлінських витрат, витрат на збут, фінансових витрат.

Кінцевий фінансовий результат діяльності підприємства є найбільш важливим індикатором, що свідчить про здатність підприємства створювати додану вартість, займати стійке ринкове становище за рахунок реалізації якісних бізнес-процесів. Чистий прибуток формується під впливом усіх управлінських рішень, які були зроблені протягом періоду аналізу, а також об'єктивних зовнішніх і внутрішніх процесів. Чистий прибуток ТДВ «Хмельницькзалізобетон» становить 52 794 тис. грн. в 2017 р.

Позитивна динаміка показника ТДВ «Хмельницькзалізобетон» (приріст 35,96%) говорить про здатність нарощувати обсяг залученого капіталу власників і стійко функціонувати протягом тривалого періоду часу на ринку.

Отже, виходячи з аналізу основних техніко-економічних показників діяльності підприємства можна зробити висновок, що, досліджуване підприємство прибуткове та рентабельне. Рішення менеджменту в сфері управління операційною діяльністю ТДВ «Хмельницькзалізобетон» були ефективними, так як спостерігається зростаюча на 36,14% сума прибутку від операційної діяльності, що вказує на наявність коштів для погашення фінансових зобов'язань і формування чистого прибутку. Операційна маржа підприємства є індикатором конкурентоспроможності, тому високе значення такого показника говорить про якісні товари та послуги підприємства, що забезпечує стійке положення на конкурентному ринку.

Ефективність діяльності буде проаналізована в наступних пунктах дипломної роботи.

2.4 Аналіз фінансового стану ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Фінансовий стан є найважливішою характеристикою економічної діяльності підприємства в зовнішньому середовищі. Він визначає конкурентоздатність підприємства, його потенціал у діловому співробітництві, оцінює, у якому ступені гарантовані економічні інтереси самого підприємства і його партнерів по фінансовим і іншим відносинам.

Оцінка фінансового стану підприємства – це комплексне дослідження всіх сторін його фінансової діяльності з використанням відповідних джерел інформації, вивчення та вимірювання впливу факторів, причин і резервів, оцінка роботи та порівняння її результатів з витратами, узагальнення результатів оцінювання і розробка необхідних заходів, спрямованих на подолання недоліків.

Можливість виявити резерви зниження неминучої невизначеності, пов'язаної з прийняттям економічних рішень, орієнтованих у майбутнє дає комплексна оцінка фінансового стану. Дані комплексної оцінки фінансового стану можуть використовуватися як інструмент обґрунтування короткострокових і довгострокових економічних рішень, доцільності інвестицій; як засіб оцінки майстерності і якості управління; як спосіб прогнозування майбутніх фінансових результатів.

Інформаційною базою для оцінки фінансового стану підприємства є дані Балансу підприємства (форма № 1), Звіту про фінансові результати (форма № 2), Звіту про рух грошових коштів (форма № 3), Звіту про власний капітал (форма № 4), статистичної та іншої звітності (Додаток А).

На основі форм звітності підприємства розраховуємо необхідні відносні показники для загальної оцінки фінансового стану ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Основні групи показників, що характеризують фінансовий стан ТДВ «Хмельницькзалізобетон» згруповано в табл. 2.5.

Аналіз ліквідності підприємства дозволяє визначити можливість підприємства платити свої поточні зобов'язання. Графічне представлення показників ліквідності

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» наведено на рис. 2.5.

Таблиця 2.5 – Аналіз фінансового стану підприємства

Показники	Рік			Абсолютний приріст, (+/-)		
	2017	2018	2019	2018 / 2017	2019 / 2018	2019 / 2017
Показники ліквідності підприємства						
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	3,99	3,43	5,34	-0,56	1,91	1,35
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,82	1,7	3,3	-0,12	1,6	1,48
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,89	0,55	0,38	-0,34	-0,17	-0,51
Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	0,85	1,09	3,01	0,24	1,92	2,16
Показники фінансової стійкості підприємства						
Маневреність власних оборотних коштів	0,31	0,24	0,09	-0,07	-0,15	-0,22
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами запасів	1,34	1,35	2,05	0,01	0,7	0,71
Коефіцієнт фінансової автономії	0,87	0,83	0,87	-0,04	0,04	0
Коефіцієнт фінансової залежності	1,15	1,21	1,14	0,06	-0,07	-0,01
Коефіцієнт фінансового левериджу	0,15	0,21	0,14	0,06	-0,07	-0,01
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,4	0,44	0,53	0,04	0,09	0,13
Коефіцієнт короткострокової заборгованості	0,9	0,9	0,87	0	-0,03	-0,03
Коефіцієнт фінансової стійкості (покриття інвестицій)	0,88	0,84	0,89	-0,04	0,05	0,01
Коефіцієнт мобільності активів	0,93	1,17	1,42	0,24	0,25	0,49
Показники рентабельності та прибутковості підприємства						
Рентабельність продажів за валовим прибутком (валова маржа), %	20,25	19,51	21,87	-0,74	2,36	1,62
Рентабельність продажів за операційним прибутком (операційна маржа), %	12,17	9,59	11,47	-2,58	1,88	-0,7
Рентабельність продажів за чистим прибутком (чиста маржа), %	11,93	9,59	11,24	-2,34	1,65	-0,69
Операційна рентабельність витрат, %	13,42	10,29	12,32	-3,13	2,03	-1,1

За даними таблиці 2.4 можна зробити висновки:

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» працює в напрямку зниження короткострокових ризиків протягом 2017 - 2019 рр., тому управлінці вживають заходів щодо забезпечення збалансованості короткострокових джерел фінансування і оборотних активів. Про це свідчить збільшення індикатора поточної ліквідності з 3,99 гривень до 5,34.

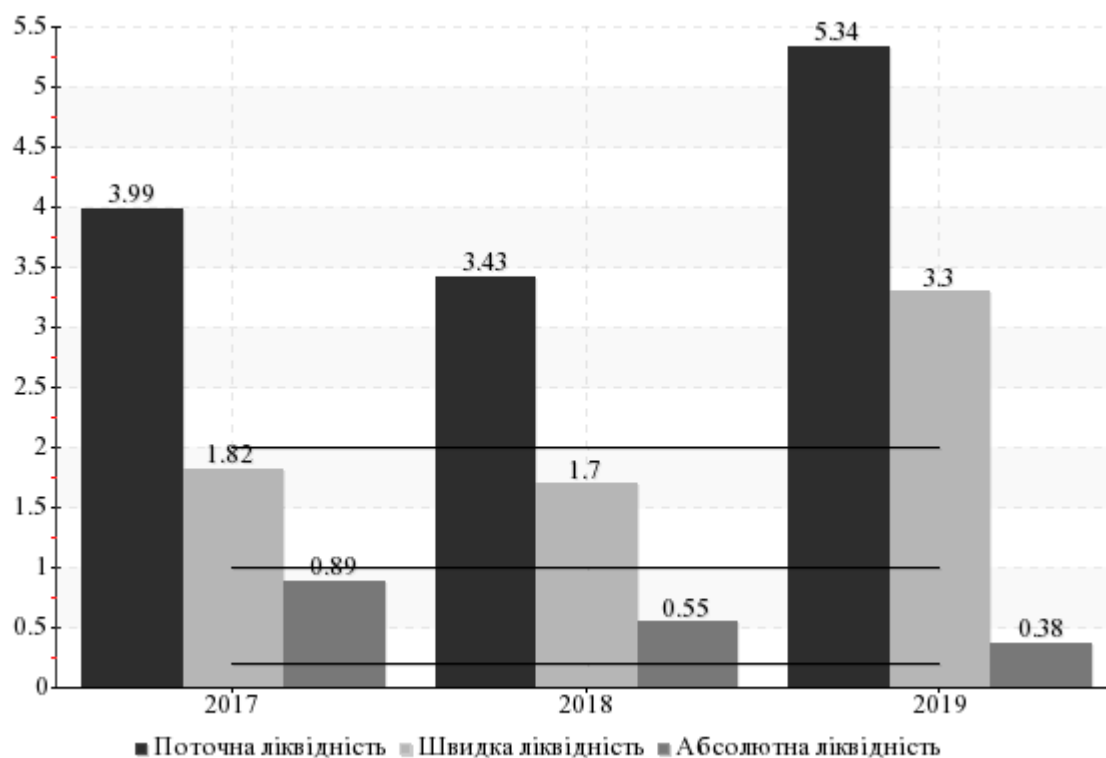


Рисунок 2.5 - Показники ліквідності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Якщо зіставити його з нормативним (≥ 2), то можна зробити висновок, що у підприємства не виникне проблем з погашенням зобов'язань перед постачальниками матеріальних ресурсів, послуг, фінансових ресурсів і так далі.

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» мало можливість погасити 182% своїх поточних зобов'язань протягом трьох-шести місяців з моменту першої звітної дати (2017 р.). Що ж стосується значення показника на останню звітну дату (2019 р.), то воно знаходиться в нормативних межах, адже на кожну одиницю короткострокових зобов'язань у підприємства було 3,3 гривень оборотних активів, які можна було б швидко реалізувати на ринку і перетворити в грошову форму.

Ризик несвоєчасного виконання зобов'язань ТДВ «Хмельницькзалізобетон» протягом найближчого місяця був мінімальним, адже у підприємства було грошових коштів в розмірі 38% від загальної суми поточних зобов'язань в 2019 р. Таке значення є високим.

Зіставляючи значення поточної дебіторської і кредиторської заборгованості, можна відзначити, що ТДВ «Хмельницькзалізобетон» фінансує своїх дебіторів за рахунок постачальників в 2019 р., крім цього, відволікається частина обігового капіталу підприємства. На кожну одиницю кредиторської заборгованості припадає 3,01 гривень дебіторської. Однак така ситуація не є однозначно поганою, тому що якщо така політика дозволяє нарощувати обсяг виручки, то доцільно і далі використовувати власний капітал для надання права відстрочки платежу клієнтам. Часто це є більш важливим, ніж знижка на товар.

Динаміка показників фінансової стійкості ТДВ «Хмельницькзалізобетон» свідчить про наступне.

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» сформувало власні оборотні кошти (154 037 тис. грн.), які можна використовувати для фінансування частини запасів, необхідних в операційному процесі; дебіторської заборгованості, яка виникає в процесі виробництва і збуту; інших оборотних активів. Обсяг цих коштів збільшився на 73 756 тис. грн. за 2017 - 2019 рр.

Управлінці ТДВ «Хмельницькзалізобетон» забезпечили високу фінансову гнучкість підприємства, так як відчутна частина оборотного капіталу створена за рахунок коштів власників. Як результат, підприємство менше залежить від зовнішніх постачальників фінансових ресурсів. 78% оборотних активів припадає на власні оборотні кошти в 2019 р.

Власні обігові кошти характеризуються прийнятним рівнем маневреності, що відображає відповідний коефіцієнт (0,09).

Для підприємства вкрай важливо мати можливість формувати необхідні запаси матеріальних ресурсів, які потім використовуються у виробничому процесі і процесі надання послуг. Якщо виникають перебої з поставками, то це загрожує як виконанню виробничої програми, так і іміджу ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Високе значення показника забезпечення запасів власними обіговими коштами (205% в 2019 р.) говорить про те, що ризик виникнення таких перебоїв є мінімальним. Крім цього, спостерігається зниження ризику формування недостатнього запасу матеріалів, сировини та інших ресурсів протягом періоду 2017 - 2019 рр., що призвело б до тимчасової зупинки операційної діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Про це говорить зростання частки власних обігових коштів в запасах на 0,71 процентних пунктів.

Вчені та практики виділяють дві основні групи показників фінансової стійкості. Перша, яка розглядалася вище, враховує обсяг власних обігових коштів. Друга ж група показників відображає співвідношення між зобов'язаннями та власним капіталом компанії.

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» здатне самостійно профінансувати істотну частку необхідних активів, а саме 87%. Той факт, що відповідний показник залишається стабільним, говорить про довіру до підприємства з боку учасників фінансового ринку, постачальників матеріальних ресурсів і послуг. Адже навіть якщо підприємство втратить платоспроможність і збанкрутує, то висока частка власного капіталу дозволить погасити більшу частину зобов'язань.

Виходячи з такої логіки, показник фінансового левериджу і фінансової залежності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» також знаходиться в нормативних межах і фіксує низьку залежність від зовнішніх постачальників фінансових ресурсів. Доцільно і надалі стежити за дотриманням прийнятого співвідношення між власним капіталом і позиковими засобами, що дозволяє отримати кращу оцінку кредитоспроможності, а значить і скоротити витрати, пов'язані із залученням додаткових фінансових ресурсів на платній основі. На кожну гривню власного капіталу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» припадає 1,14 гривень пасивів. У ТДВ «Хмельницькзалізобетон» було на момент складання звітності 0,14 гривень зобов'язань на кожну гривню власного.

Індикатор маневреності власного капіталу свідчить про високий рівень фінансової гнучкості цього джерела фінансування активів підприємства. На кінець 2019 р. значення дорівнює 53%.

У своїй політиці залучення зобов'язань в якості джерел фінансування, як можна судити із показника короткострокової заборгованості, підприємство робить акцент на короткострокових боргах, що дозволяє залишатися більш маневреним, залучати і платити за кошти лише в разі потреби. З іншого боку, якщо підприємству буде обмежено доступ до такої короткострокової заборгованості, то воно не зможе забезпечити стійкість господарських процесів. Поточні зобов'язання формували 87% зобов'язань в 2019 р. За 2017 - 2019 рр. індикатор ТДВ «Хмельницькзалізобетон» знизився на 0,03.

Якщо індикатор автономії враховує вартість власного капіталу, то загальний коефіцієнт фінансової стійкості розраховується з додатковим елементом у вигляді довгострокових зобов'язань ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Значення цього показника в 2019 р. в розмірі 89% говорить про те, що ризик зупинки діяльності через недостатній обсяг короткострокових зобов'язань є мінімальним протягом найближчого року.

Структура активів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» в 2019 р. вказує на високий рівень адаптивності, так як в разі необхідності підприємство зможе швидко перебудувати свої бізнес-процеси, вивільнити фінансові ресурси з тих активів, які не є перспективними і недостатньо продуктивними в мінливих умовах, з іншого боку, направити їх згідно з оновленою політикою формування активів. На кожну гривню необоротних активів було 1,42 гривень оборотних активів.

Визначення типу фінансової стійкості ТДВ «Хмельницькзалізобетон» наведено в табл. 2.6.

Наведені розрахунки свідчать про те, що поточний стан фінансової стійкості ТДВ «Хмельницькзалізобетон» можна охарактеризувати як «повністю стійке підприємство».

Структура і обсяг фінансових ресурсів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є задовільними, так як у компанії достатньо власних джерел фінансування для формування запасів матеріальних ресурсів і забезпечення стабільності виробничої і збутової роботи. Таким чином, поточний стан можна охарактеризувати як сильний. Надлишок власних оборотних коштів для цих цілей становив тис. грн.

Таблиця 14. Визначення типу фінансової стійкості ТДВ «Хмельницькзалізобетон» в 2017 - 2019 рр., тис. грн.

Показники	Рік			Абсолютний приріст, (+,-)		Відносний приріст, %		
	2017	2018	2019	2018 / 2017	2019 / 2018	2018 / 2017	2019 / 2018	2019 / 2017
Власний капітал та резерви	199 463	236 504	292 122	37 041	55 618	18,57	23,52	46,45
Необоротні активи	119 182	131 674	138 085	12 492	6 411	10,48	4,87	15,86
Власні обігові кошти	80 281	104 830	154 037	24 549	49 207	30,58	46,94	91,87
Довгострокові зобов'язання	3 125	4 991	5 595	1 866	604	59,71	12,1	79,04
Наявність власних обігових коштів та довгострокових джерел для фінансування запасів	83 406	109 821	159 632	26 415	49 811	31,67	45,36	91,39
Короткострокові зобов'язання	27 632	45 100	36 740	17 468	-8 360	63,22	-18,54	32,96
Наявність власних обігових коштів, короткострокових та довгострокових джерел для фінансування запасів	111 038	154 921	196 372	43 883	41 451	39,52	26,76	76,85
Загальна сума запасів	59 964	77 774	75 217	17 810	-2 557	29,7	-3,29	25,44
Надлишок (+), недостача власних обігових коштів для формування запасів	20 317	27 056	78 820	6 739	51 764	33,17	191,32	287,95
Надлишок (+), недостача власних обігових коштів та довгострокових джерел для формування запасів	23 442	32 047	84 415	8 605	52 368	36,71	163,41	260,1
Надлишок (+), недостача власних обігових коштів та короткострокових і довгострокових джерел для формування запасів	51 074	77 147	121 155	26 073	44 008	51,05	57,04	137,21

Поточний рівень фінансової стійкості сформовано відносно низьким об'ємом запасів, а значить і меншим необхідним обсягом власних оборотних коштів для забезпечення їх формування. Як результат, ТДВ «Хмельницькзалізобетон» може накопичити матеріальні запаси за рахунок наявних у розпорядженні власних коштів, тому навіть в умовах зміни ситуації на фінансовому ринку та обмеження

доступу до нього підприємству, воно все одно зможе забезпечити стабільність операційних процесів. Фінансове становище підприємства є стійким протягом 2019 р.

Динаміка показників рентабельності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» графічно представлена на рис. 2.6.

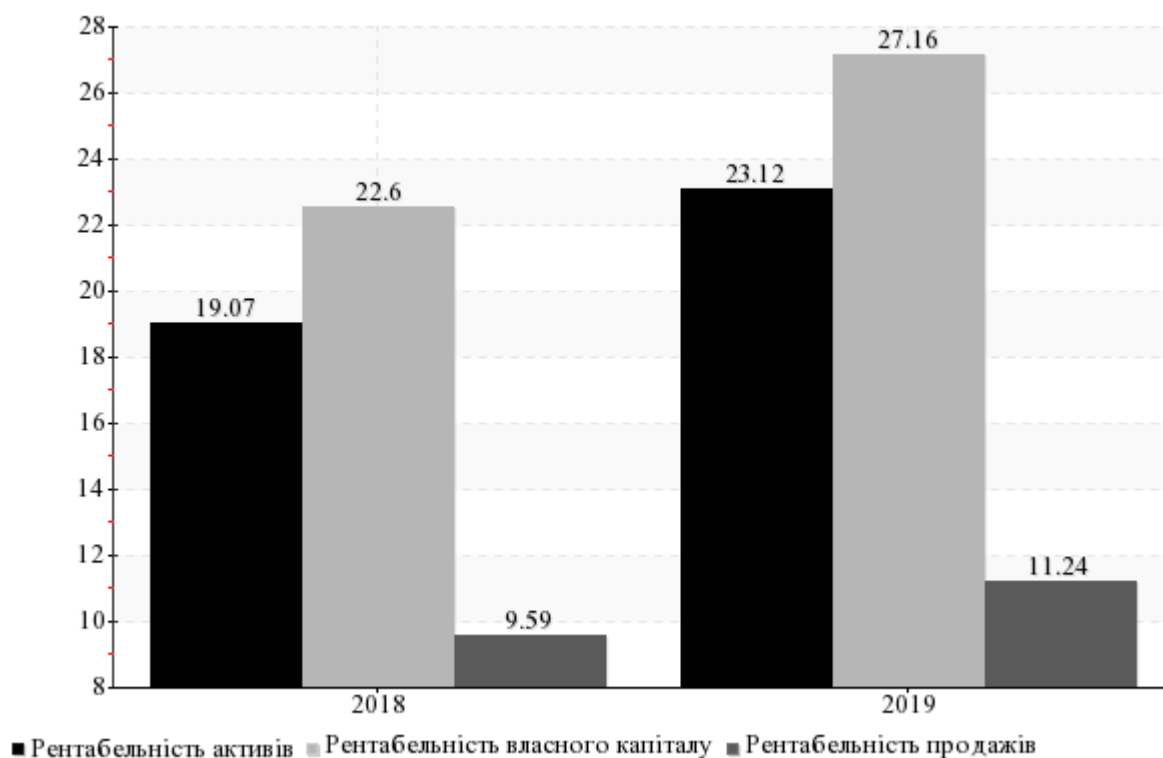


Рисунок 2.6 - Показники рентабельності ТДВ «Хмельницькзалізобетон», %

Індикатор рентабельності активів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» показує, що на кожну гривню, котра використовується для фінансування активів ТДВ «Хмельницькзалізобетон», було сформовано чистого прибутку в розмірі 23,12 копійок в 2019 р.

Рівень прибутковості активів знаходиться вище, ніж інфляція в країні, тому можна стверджувати, що відбувається підвищення реальної вартості залучених в господарський процес активів підприємства. Таким чином, менеджмент здатен ефективно використовувати обмежені фінансові ресурси для досягнення цілей зростання і розвитку підприємства.

Відповідно, в 2019 році рівень окупності активів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» дорівнює 4,33 років.

Важливим показником є рентабельність власного капіталу, який відображає ефективність роботи компанії з точки зору власників або потенційних інвесторів. Кожна гривня капіталу власників в 2019 р. забезпечила їм 27,16 копійок чистого прибутку.

Підприємство забезпечувало підвищення добробуту і поліпшення матеріального становища власників, про що свідчить високе значення індикатора рентабельності власного капіталу. В результаті, термін, протягом якого капітал власників при збереженні поточної рентабельності власного капіталу окупиться, становить 3,68 років.

Про ефективність використання виробничих активів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» в операційному процесі свідчить відповідний індикатор рентабельності. Його значення в 2019 р. становило 35,13% , що на 9,34 процентних пункти більше значення на кінець 2017 р.

Операційна маржа підприємства є індикатором конкурентоспроможності, тому високе значення такого показника говорить про якісні товари та послуги підприємства, що забезпечує стійке положення на конкурентному ринку. В 2019 р. ТДВ «Хмельницькзалізобетон» на кожну гривню продажів заробило 11,47 копійок операційного прибутку. Управлінці не виконують свою роботу, а саме - не шукають можливості забезпечення більш високої ефективності операційних процесів підприємства, про що свідчить скорочення показника на -0,7 в 2017 - 2019 рр.

Власники розглядають підприємство як перспективний актив, здатний в майбутньому генерувати їм прибуток, тому вони вважають за краще реінвестувати істотну частину заробленого протягом 2019 р. назад в діяльність компанії, тим самим забезпечуючи її додатковими фондами для подальшого розширення. Оскільки значення індикатора вище одиниці, а значить діють і інші чинники на таку динаміку.

Динаміка показників ділової активності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за період

2018-2019 рр. наведена в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 - Показники ділової активності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Показники	Рік		Абсолютний приріст, (+/-)
	2018	2019	2019 / 2018
Оборотність власного капіталу, обороти	2,36	2,42	0,06
Оборотність активів, коефіцієнт трансформації, обороти	1,99	2,06	0,07
Фондовіддача, обороти	4,21	5	0,79
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, обороти	3,88	3,64	-0,24
Період одного обороту оборотних активів, днів	92,79	98,89	6,1
Коефіцієнт оборотності запасів, обороти	6,01	6,53	0,52
Період одного обороту запасів, днів	59,93	55,17	-4,76
Коефіцієнт оборотності готової продукції, обороти	18,79	17,39	-1,4
Період одного обороту готової продукції, дні	19,16	20,7	1,54
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, обороти	14,69	8,42	-6,27
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	24,51	42,74	18,23
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, обороти	11,81	12,82	1,01
Період погашення кредиторської заборгованості, днів	30,48	28,07	-2,41
Період виробничого циклу, днів	36,11	28,66	-7,45
Період операційного циклу, днів	84,44	97,91	13,47
Період фінансового циклу, днів	53,96	69,83	15,87

Наведені в табл. 2.7 дані свідчать про наступне.

Індикатор оборотності власного капіталу характеризує наскільки інтенсивно використовується власний капітал для генерування виручки підприємства. На кожну залучену гривню цього джерела фінансування активів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» отримало 2,42 гривень чистого доходу в 2019 р.

Фактором підвищення оборотності капіталу власників є зростання чистого доходу підприємства, хоча середня вартість власного капіталу підвищилася, що мало негативний вплив на результативний показник. Але все ж дія першого фактора

була більш відчутною в 2017 - 2019 рр.

Кожна гривня ТДВ «Хмельницькзалізобетон» забезпечила отримання 2,06 гривень припливу коштів від продажу товарів і послуг протягом 2019 р.

Залучені основні засоби ТДВ «Хмельницькзалізобетон» використовуються в операційному процесі більш інтенсивно, про що свідчить зростаюча фондвіддача (поточне значення становить 5 проти базового 4,21). В 2019 р. кожна вкладена в основні засоби гривня дозволила виготовити та реалізувати 5 гривень товарів і послуг.

Дебіторська заборгованість ТДВ «Хмельницькзалізобетон» здійснила 8,42 оборотів в рік, а період інкасації заборгованості дорівнює 42,74 днів.

Клієнти при отриманні товарів і послуг підприємства, постачальники при отриманні авансів, інші дебітори відволікають у компанії пропорційно більші суми коштів на кінець періоду дослідження, що призвело до зниження оборотності цього елемента активу на 6,27.

Клієнти та інші дебітори використовували в 2019 р. кошти компанії протягом більш тривалого періоду (42,74 днів) в порівнянні з тим терміном, протягом якого підприємство відволікало частину оборотного капіталу постачальників та інших партнерів в рамках фінансово-господарських відносин при формуванні кредиторської заборгованості (28,07 днів). Якщо такий механізм товарного кредитування клієнтів дозволяє забезпечувати підвищення рівня продажів, то доцільно і надалі дотримуватися такої політики за умови контролю якості заборгованості.

Період, протягом якого вкладені кошти ТДВ «Хмельницькзалізобетон» після проходження стадії формування матеріальних запасів, їх перетворення в готову продукцію і послуги, погашення дебіторської заборгованості перетворювалися назад в грошові кошти, дорівнює 97,91 дням.

Виявлене розтягування тривалості операційного циклу на 13,47 днів вказує на деяке зниження якості операційного процесу ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Показник фінансового циклу, який враховує також кредиторську заборгованість, дорівнює 69,83 дням.

На останок визначимо ймовірність банкрутства досліджуваного підприємства.

Для забезпечення підприємству сталого розвитку, конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості необхідно ставити питання про достатність рівня фінансового потенціалу та його оцінку. Сучасні концепції оцінки фінансового потенціалу підприємства застосовують певні моделі або сукупність моделей та методики [49, с. 105]. На нашу думку, виходячи з необхідності постійного проведення моніторингу динаміки показників, обрана на підприємстві методика має бути нескладною в розрахунках та дозволяти отримувати максимально якісну інформацію про поточний фінансовий стан підприємства.

Найбільш популярним для розрахунку ймовірності банкрутства вважається дискримінантний аналіз. Відповідна методика ґрунтується на побудові дискримінантної функції. Надання переваги даній методиці пояснюється зокрема відносно високою частотою передбачення, яка складає 86%.

Такі можливості надає п'ятифакторна модель Альтмана, яка складається із п'яти показників, що характеризують різні сторони фінансового стану підприємства. П'ятифакторна модель Альтмана (формула 3.1) враховує вплив п'яти показників, а саме: відношення власного оборотного капіталу до суми активів (X_1); відношення нерозподіленого прибутку до суми активів (X_2); відношення прибутку до виплати процентів і податків до суми власних 132 активів (X_3); відношення ринкової вартості ВК до балансової оцінки заборгованості (X_4); відношення обсягів продажу до суми активів (X_5) [50].

$$Z = 0,717X_1 + 0,847X_2 + 3,107X_3 + 0,42X_4 + 0,995X_5 \quad (3.1)$$

В результаті здійснених розрахунків (додаток Б) отримаємо:

$$Z_{2017} = 0,717 * ((110\ 342 - 27\ 632) / 230\ 220) + 0,847 * (193\ 393 / 230\ 220) + 3,107 * (52\ 794 / 230\ 220) + 0,42 * (199\ 463 / (3\ 125 + 27\ 632)) + 0,995 * (442\ 586 / (230\ 220)) = 6,32$$

$$Z_{2018} = 0,717 * ((154\ 636 - 45\ 100) / 286\ 595) + 0,847 * (230\ 431 / 286\ 595) + 3,107 * (49\ 273 / 286\ 595) + 0,42 * (236\ 504 / (4\ 991 + 45\ 100)) + 0,995 * (514\ 001 / (286$$

$$595)) = 5,26$$

$$Z_{2019} = 0,717 * ((196\,334 - 36\,740) / 334\,457) + 0,847 * (286\,051 / 334\,457) + 3,107 * (71\,781 / 334\,457) + 0,42 * (292\,122 / (5\,595 + 36\,740)) + 0,995 * (638\,863 / (334\,457)) = 6,53$$

Отримані результати отримані в процесі проведеного розрахунку за модифікованою п'ятифакторною моделлю Альтмана наведені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Прогнозування банкрутства ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за п'ятифакторною моделлю Альтмана

Показники	Рік			Абсолютний приріст, (+/-)		Відносний приріст, %		
	2017	2018	2019	2018 / 2017	2019 / 2018	2018 / 2017	2019 / 2018	2019 / 2017
Оборотний капітал до суми активів підприємства	0,36	0,38	0,48	0,02	0,1	5,56	26,32	33,33
Співвідношення нерозподіленого прибутку до суми активів	0,84	0,8	0,86	-0,04	0,06	-4,76	7,5	2,38
Співвідношення прибутку до оподаткування до суми активів	0,23	0,17	0,21	-0,06	0,04	-26,09	23,53	-8,7
Співвідношення власного капіталу до заборгованості (фінансова структура)	6,49	4,72	6,9	-1,77	2,18	-27,27	46,19	6,32
Співвідношення доходу до суми активів	1,92	1,79	1,91	-0,13	0,12	-6,77	6,7	-0,52
Z	6,32	5,26	6,53	-1,06	1,27	-16,77	24,14	3,32

За результатами аналізу за досліджуваний період модель ймовірності банкрутства підприємства показала, що значення Z більше 2,9, що свідчить про стабільність та фінансову стійкість компанії на вітчизняному ринку.

Зокрема, в 2019 р. значення показника Z становить 6,53, що свідчить про те, що становище ТДВ «Хмельницькзалізобетон» стабільне і стійке. Імовірність банкрутства ТДВ «Хмельницькзалізобетон» низька.

2.5 Оцінка рівня розвитку досліджуваного підприємства

На сьогоднішній день ТДВ «Хмельницькзалізобетон» – це відособлена виробничо-господарська одиниця, основою якої є професійно організований трудовий колектив, здатний за допомогою наявних у її розпорядженні засобів виробництва виготовляти будівельну продукцію у вигляді залізобетонних конструкцій, будівельних сумішей, будівель, будівельних послуг відповідного призначення, профілю та типу.

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» має всі основні риси підприємства, а саме:

- організований постійний колектив зі своєю внутрішньою виробничою структурою та порядком управління, що базується на ієрархічному принципі організації економічної діяльності;
- несе повну відповідальність усім своїм майном за різних обставин;
- передбачає єдиноначальність, ґрунтується на прямих і адміністративних формах управління;
- вступає в господарські відносини від власного імені, має самостійний баланс, розрахунковий та інші рахунки в банках, круглу печатку, дозвіл на здійснення будівельних й дорожніх робіт і реалізацію своєї продукції;
- самостійно укладає різного роду угоди і здійснює операції, забезпечує прибуток або зазнає збитків; за рахунок прибутку забезпечує стабільне фінансове становище і подальший розвиток виробництва та власної інфраструктури.

Підприємство виробляє продукцію відповідно до сучасних стандартів якості, основні види продукції сертифіковані. На заводі широко використовуються передові технології, що підвищують експлуатаційні характеристики готової продукції й товарного бетону. Конкурентоспроможність підприємства на ринку збуту забезпечується за рахунок різноманітних асортиментів залізобетонних виробів, гнучкої цінової політики й високої якості продукції.

Завод має розвинену транспортну інфраструктуру, під'їзні залізничні колії, автотранспортні під'їзди, що дає можливість надання послуг з відвантаження

залізобетонних виробів залізничними вагонами й автомобільним транспортом.

Підприємство має український ринок збуту. Експорт продукції не здійснюється. У той же час заводом виготовляється продукція для іноземних фірм, що провадять будівництво в Україні.

Касетна форма ELEMATIC, що займає мало виробничої площі, являє собою ефективний метод для виготовлення несучих перегородок і інших суцільних елементів.

Виробничий процес надає плиті гладку гарну поверхню по обидва боки. За рахунок високої продуктивності зменшується потреба в робочій силі й обробці. Невелика потреба в площі, у свою чергу, дозволяє зменшити розміри виробничої будівлі.

Проаналізуємо стан розвитку ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за останній період. Для будівельних підприємств Г.Н. Лапіним [51] була отримана наступна регресійна модель розрахунку конкурентоспроможності:

$$PK = 13,388 + 6,7641 \cdot x_1 - 0,000001 \cdot x_2 - 0,0688 \cdot x_3 + 0,000707 \cdot x_4 - 0,000028 \cdot x_5,$$

де x_1 – забезпеченість власними оборотними коштами, тис. грн. ;

x_2 – балансовий прибуток, тис. грн. ;

x_3 – кваліфікація робітників основного виробництва, розряд;

x_4 – продуктивність праці, тис. грн. ;

x_5 – рівень собівартості, тис. грн.

Розрахуємо рівень конкурентоспроможності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за два останні роки.

$$PK_{2018} = 13,388 + 6,7641 \cdot 236504 - 0,000001 \cdot 10255 - 0,0688 \cdot 4 + 0,000707 \cdot 1226,19 - 0,000028 \cdot 413723 = 1599739 \text{ тис. грн.}$$

$$PK_{2019} = 13,388 + 6,7641 \cdot 292122 - 0,000001 \cdot 12427 - 0,0688 \cdot 4 + 0,000707 \cdot 1473 - 0,000028 \cdot 499150 = 1975943 \text{ тис. грн.}$$

Отже, здійснені розрахунки вказують на те, що в 2019 році конкурентоспроможність підприємства зросла.

Розрахуємо згідно з методикою вартісної оцінки розміру складових елементів потенціалу підприємства [52] розрахуємо сукупну вартість потенціалу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за даними звітнього періоду.

Вихідна інформація для вартісного розрахунку складових елементів потенціалу наведена в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 - Вихідна інформація для вартісного розрахунку складових елементів потенціалу ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

№п/п	Показники	2017	2018	2019
1	Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	140631	169850	186446,5
2	Нормативний коефіцієнт ефективності капіталовкладень	0,15	0,15	0,15
3	Нормовані оборотні засоби, тис.грн.	110 342	154 636	196 334
4	Коефіцієнт витягу продукції із оборотних засобів	0,8	0,81	0,82
5	Сумарна вартість нематеріальних активів і земельних ресурсів, тис.грн.	331	314	262
6	Середньооблікова чисельність ПВП, чел.	484	489	493
7	Продуктивність праці на 1-го працівника, тис.грн.	1082,68	1226,19	1472,96
8	Товарна продукція, тис.грн.	524 015	599 607	726 171
9	Фондоозброєність, тис.грн.	290,6	347,3	378,2
10	Інноваційні витрати	734	299	764
11	Витрати на управління, тис. грн.	89 615	100 278	139 713
12	Балансовий прибуток, тис. грн.	24157,0	10255,0	12427,0
13	Собівартість, тис. грн.	352 971	413 723	499 150

Фондовий потенціал:

$$\text{ФП}_{2018} = 169850 \times 0,15 = 25\,477,5 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{ФП}_{2019} = 186446,5 \times 0,15 = 27967,0 \text{ тис. грн.}$$

Потенціал оборотних фондів:

$$\text{ОП}_{2018} = 154\,636 \times 0,81 = 125\,255,2 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{ОП}_{2019} = 196\,334 \times 0,82 = 160\,933,9 \text{ тис. грн.}$$

Потенціал нематеріальних активів:

$$\text{НП}_{2018} = 331 \times 0,15 = 47,1 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{НП}_{2019} = 262 \times 0,15 = 39,3 \text{ тис. грн.}$$

Оцінка живої праці:

$$A_{2018} = 1226,19 \times (347,3 - 290,6) / (1226,19 - 1082,68) = 484,5 \text{ тис. грн.}$$

$$A_{2019} = 1472,96 \times (378,2 - 347,3) / (1472,96 - 1226,19) = 184,4 \text{ тис. грн.}$$

Потенціал технологічного персоналу:

$$\text{ПТП}_{2018} = 484,5 \times 489 \times 0,15 = 35535,2 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{ПТП}_{2019} = 184,4 \times 493 \times 0,15 = 13639,4 \text{ тис. грн.}$$

Розмір виробничого потенціалу:

$$\text{ВП}_{2018} = 25\,477,5 + 125\,255,2 + 47,1 + 35535,2 = 186315,0 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{ВП}_{2019} = 27967,0 + 160\,933,9 + 39,3 + 13639,4 = 202639,6 \text{ тис. грн.}$$

Обсяг потенціалу підприємства:

$$\text{ПП}_{2018} = 186315,0 + 299 + 100\,278 + 10255,0 + 413\,723 = 710870,0 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{ПП}_{2019} = 202639,6 + 764 + 139\,713 + 12427,0 + 499\,150 = 854693,6 \text{ тис. грн.}$$

Наведені розрахунки свідчать про зростання потенціалу підприємства.

Рівень розвитку підприємств будівельної галузі розраховується наступним чином [40]:

$$P_p = \sqrt{0,58 \cdot P_K^2 + 0,42 \cdot P_{\Pi}^2}.$$

Отже, в результаті отримуємо:

$$P_p_{2018} = \sqrt{0,58 \times 1599739 + 0,42 \times 710870} = 1107,4$$

$$P_p_{2019} = \sqrt{0,58 \times 1975943 + 0,42 \times 854693,6} = 1226,8$$

Наведені розрахунки вказують на те, що ТДВ «Хмельницькзалізобетон» розвивається, рівень розвитку зріс порівняно з попереднім роком на 119,4 відносних вартісних одиниці.

Висновки до розділу 2

Виходячи з аналізу можна зробити висновок про те, що досліджуване підприємство прибуткове та рентабельне.

Діяльність підприємства за останні три роки характеризується позитивними тенденціями, зокрема: зросла продуктивність праці, підвищились обсяги реалізації продукції, зменшилися витрати на одну гривню продажів та відбулось збільшення прибутковості порівняно з базовим 2017 роком.

Дещо зменшилась Рентабельність продажів за операційним прибутком (операційна маржа) в 2018 році, але вже в 2019 році приріст склав 19,6%. В цілому за весь період значення цього показника зменшилось на 5,75%.. Операційна маржа підприємства є індикатором конкурентоспроможності, тому високе значення такого показника говорить про якісні товари та послуги підприємства, що забезпечує стійке положення на конкурентному ринку. В 2019 р. ТДВ «Хмельницькзалізобетон» на кожну гривню продажів заробило 11,47 копійок операційного прибутку. Але управлінці не виконують свою роботу, а саме - не шукають можливості забезпечення більш високої ефективності операційних процесів підприємства, про що свідчить скорочення показника на - 0,7 пункти в 2017 - 2019 рр. У той же час наведені розрахунки свідчать про зростання конкурентоспроможності та потенціалу підприємства.

Розрахунок рівня розвитку підприємства вказує на те, що ТДВ «Хмельницькзалізобетон» розвивається - рівень розвитку зріс порівняно з попереднім роком на 119,4 відносних вартісних одиниці.

Не зважаючи на це, керівництво має зосередити увагу на нових сучасних підходах до управління розвитком підприємства, а саме забезпечити збалансованість інтересів всіх зацікавлених сторін.

3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗБАЛАНСОВАНОГО РОЗВИТКУ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»

3.1 Формування системи управління розвитком ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

На першому етапі формування системи управління розвитком ТДВ «Хмельницькзалізобетон» потрібно вирішити концептуальні питання: здійснити опис системи та визначитись з її організаційним забезпеченням.

Як і будь-якому об'єкту управління, ТДВ «Хмельницькзалізобетон» властиві економічні, організаційні, соціальні та техніко-технологічні фактори, зокрема:

- 1) економічні – одержання економічної ефективності від змін, впроваджених у процесі розвитку;
- 2) організаційні – створення організаційної структури управління об'єктом, її гнучкість і надійність;
- 3) соціальні – можливість прояву соціальної та творчої активності, духовного та культурного росту, як управляючого персоналу, так і працівників, якими управляють;
- 4) техніко-технологічні – застосування нових засобів і предметів праці, у т.ч. спеціальних машин і механізмів, виробничих та управлінських технологій.

Формування процесу розвитку і виділення границь управління, є вирішенням першої частини задачі опису об'єкта управління.

Друга частина цієї задачі буде здійснюватися шляхом визначення змісту об'єкта, з урахуванням галузевих особливостей будівництва.

Опис змісту процесу розвитку ТДВ «Хмельницькзалізобетон» представлено у вигляді ієрархічної моделі (рис. 3.1).

Тип зв'язків визначає граф $A = \{X1, R1\}$, безліч $X1$ вершин якого – елементи об'єкта управління, а безліч ребер $R1$ відповідає відносинам типу «мати в складі» (орієнтація графа зверху вниз).

Вершини графа розташовані на першому і другому рівні опису об'єкта управління з присвоєнням кожній вершині номера рівня і порядкового номера вершини на

ньому.

Представлені на рис. 3.1 напрями розвитку ТДВ «Хмельницькзалізобетон» другого рівня ієрархічної моделі у подальшому розбиваються та деталізуються на наступних рівнях ієрархічної моделі процесу розвитку підприємства, з урахуванням сфери його діяльності.

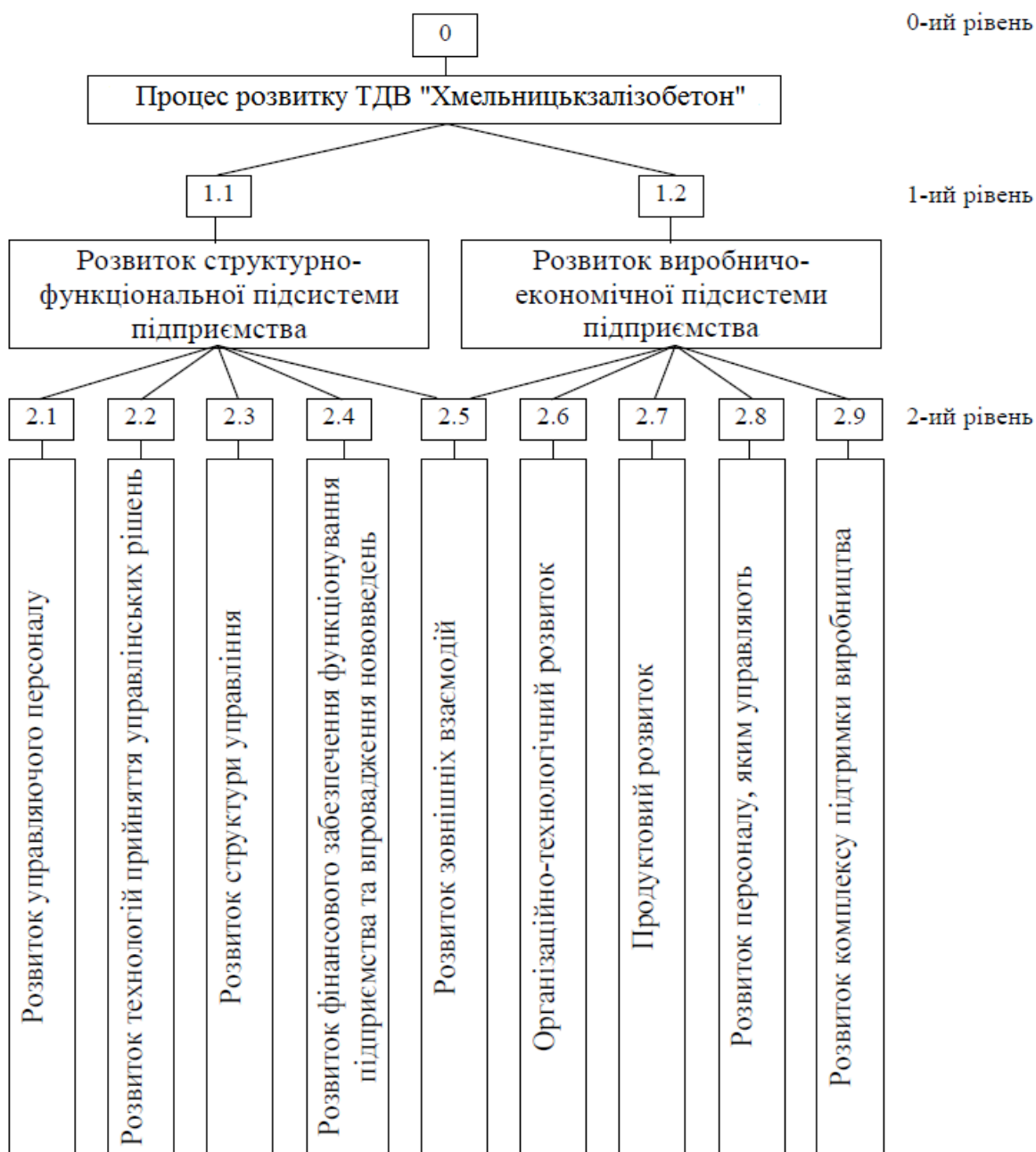


Рисунок 3.1 – Ієрархічна модель процесу розвитку ТДВ «Хмельницькзалізобетон»
Зазначимо галузеві особливості, що впливають на кожен з елементів ієрархічної моделі процесу розвитку ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

До них відносяться:

- виконання частини робіт здійснюється поза підприємством (на місці будівництва та подальшої експлуатації об'єкта). Це характеризується специфічними взаємозв'язками між керівниками та робітниками, наявністю приоб'єктних складів, своєрідною взаємодією робітників із зовнішнім середовищем;
- різноманітність об'єктів виконання робіт (широка номенклатура робіт) викликає необхідність наявності широкого кола робітників різних професій та спеціальностей, спричиняє різноманітну номенклатуру використовуваних ресурсів і приводить до комплексного, взаємозалежного й одночасного виконання робіт та споживання декількох видів ресурсів на одному виробничому об'єкті;
- розосередженість об'єктів проведення робіт – роботи проводяться як в одному, так і в декількох місцях одночасно, тобто виникає необхідність одночасного використання ресурсів на різних виробничих об'єктах;
- сезонність робіт спричиняє можливість виконання окремих видів робіт та використання матеріалів посезонно, а інших - протягом усього року.

Об'єкт управління - безпосередньо процес розвитку ТДВ «Хмельницькзалізобетон», що являє собою сукупність кількісних, якісних й структурних змін у просторі та часі які здійснюються при реалізації взаємопов'язаних інноваційних процесів та процесів функціонування в рамках виділених структурно-функціональної та виробничо-економічної підсистем підприємства, потребують спеціального механізму управління і призводять до підвищення рівнів потенціалу й конкурентоспроможності підприємства. Визначення об'єкту управління та побудова ієрархічної моделі процесу розвитку дозволить сформувати систему управління розвитком підприємства.

Для здійснення управління розвитком досліджуваного підприємства ТДВ «Хмельницькзалізобетон» необхідно виділити спеціальну підсистему управління розвитком – управляючу підсистему (суб'єкт управління розвитком), що забезпечує вирішення всієї сукупності задач розвитку підприємства.

Прийняття рішень стосовно розвитку не можуть вирішуватись індивідуально. Відповідальність за прийняття таких управлінських рішень дуже висока і будь-яка

помилка може привести до серйозних фінансових і виробничих втрат. Тому рішення щодо розвитку ТДВ «Хмельницькзалізобетон» повинні розглядатися Головою правління та його заступниками, які й будуть складати суб'єкт управління розвитком (рис. 3.2). Вони забезпечують процес доцільного впливу на спільну трудову діяльність адміністративно-управляючих працівників (інженерів, службовців) і виробничих працівників (виконавців робіт, бригадирів, майстрів, робітників, машиністів, водіїв), які відносяться до підсистеми, якою управляють.



Рисунок 3.2 – Запропонована організаційна структура (варіант 1)

Далі повинні вирішуватись питання стосовно організаційної структури управління.

На наш погляд, організаційна структура суб'єкта управління, в залежності від впливу різних факторів, може бути представлена двома типами.

1) Передбачається створення тимчасової групи в рамках існуючої організаційної структури підприємства, до складу якої входять Голова правління і його заступники. Дана група може збиратися або через заздалегідь установлений період часу, або у випадку виникнення ситуацій, що потребують прийняття негайних рішень з питань розвитку на нульовому, першому і другому рівнях

ієрархічної моделі процесу розвитку підприємства (рис.3.1). При цьому вирішення задач, що знаходяться на наступних рівнях ієрархічної моделі процесу розвитку підприємства, здійснюється керівником, що відповідає за поточні питання розвитку.

Такий варіант є кращим з точки зору економії витрат, пов'язаних зі зміною організаційної структури. Його недоліком є те, що управління розвитком здійснюється не на основі системного підходу – тобто не на постійній основі, без чіткої відповідальності за терміни і результати, що призводить до уповільнення виконання завдань, збільшення часу на прийняття раціональних управлінських рішень.

2) Вносяться зміни в існуючу структуру управління підприємством, шляхом введення нової посади – заступника голови правління з питань розвитку. У цьому випадку прийняття управлінських рішень з питань розвитку також здійснюється головою правління та його заступниками, однак заступник директора з питань розвитку відповідає за підготовку усієї необхідної документації, здійснення розрахунків економічного ефекту й ефективності кожного з можливих напрямів розвитку, організацію, регулювання, контроль і аналіз розвитку підприємства.

У цьому випадку запропонована організаційна структура суб'єкта управління розвитком у загальній структурі ТДВ «Хмельницькзалізобетон», представлена на рис. 3.3.

Управляюча підсистема управління розвитком, як для першого, так і для другого типу організаційної структури, повинна одержувати необхідну їй інформацію з усіх відділів підприємства, організувати збір додаткової інформації, необхідної для аналізу і висновків, але не відображеної в наявних документах, впроваджувати нові процедури збору аналітичної інформації на постійній основі.



Рисунок 3.3 - Запропонована організаційна структура (варіант 2)

Переваги та доцільність використання саме таких структур пояснюється потребою централізованого збору й обробки інформації, яка стосується розвитку підприємства, що дозволить підвищити ефективність використання цієї інформації.

Зупинимось на розгляді другого варіанту структури.

Заступнику голови правління підпорядковується Координаційний центр, що матиме всю повноту доступу до інформації, а також, на відміну від окремих підрозділів, не буде прагнути до перерозподілу ресурсів на користь того чи іншого підрозділу, а буде керуватися у своїй діяльності пріоритетами, встановленими керівництвом підприємства.

Укрупнену схему діяльності центру представлено на рисунку 3.4.

Основні завдання, що будуть вирішуватися в рамках координаційного центру з питань розвитку підприємства:

- здійснення моніторингу стану та використання потенціалу підприємства;
- підготовка для вищого керівництва підприємства аналітичних звітів, що стосуються стану та розвитку підприємства;
- збір і узагальнення інформації, що стосується чинників розвитку підприємства, яка може бути одержана як із зовнішніх джерел (загрози та можливості зовнішнього середовища), так і від підрозділів підприємства (переваги та недоліки внутрішнього середовища);
- ведення бази даних обліку внутрішніх та зовнішніх факторів розвитку

підприємства;

- організація інформаційного обміну між підрозділами;

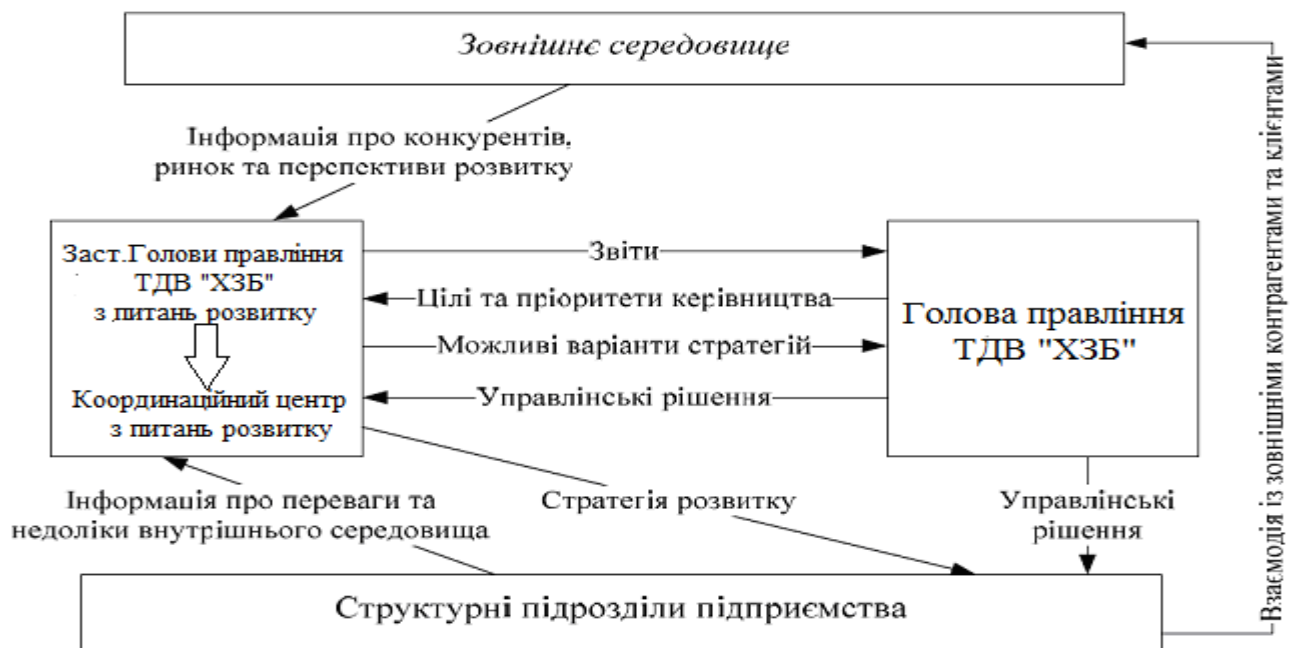


Рисунок 3.4 – Укрупнена схема діяльності координаційного центру з питань розвитку підприємства

- виконання розрахунків на основі економіко-математичних моделей і методів;
- розрахунок критичних моментів у розвитку підприємства та формування аналітичних звітів для керівництва підприємства;
- розробка для керівництва підприємства можливих стратегій розвитку підприємства з урахуванням існуючих цілей та пріоритетів;
- обґрунтування оптимальної стратегії розвитку та розробка рекомендацій, щодо її упровадження в господарську діяльність підприємства;
- оцінка можливих наслідків реалізації управлінських рішень, пов'язаних з управлінням розвитком підприємства;
- відстеження змін зовнішнього та внутрішнього середовища, які потенційно можуть вплинути на стратегію розвитку підприємства;
- визначення цілей і задач організації;
- координація робіт з упровадження, функціонування та вдосконалення системи

стратегічного управління;

- організація роботи групи стратегічного управління, затвердження графіка її засідань, запрошення на засідання групи відповідальних за розробку функціональних й операційних стратегій, а також сторонніх консультантів;
- визначення критеріїв відбору стратегічних даних;
- удосконалення процедури підготовки, обговорення, прийняття і реалізації стратегічних рішень;
- організація роботи з розробки стратегії підприємства та її подальшого коректування;
- оцінка ефективності діючої стратегії, розробка і аналіз стратегічних альтернатив;
- підготовка пропозицій про розподіл повноважень при розробці функціональних і операційних стратегій;
- вироблення рекомендацій щодо взаємодії підрозділів підприємства при розробці та реалізації стратегії, а також оцінка та координація виконання внутрішньофірмових стратегій;
- надання допомоги підрозділам підприємства в процесі формування функціональних, операційних стратегій;
- здійснення контролю за виконанням стратегічних рішень, у тому числі по тимчасових рамках;
- аналіз причин невиконання стратегічних рішень, а також пропозиція переліку необхідних заходів для виправлення проблемних ситуацій;
- підготовка аналітичних матеріалів і звітів для вищого керівництва; створення та ведення інформаційної бази стратегічного управління;
- розробка, впровадження та підтримка в актуальному стані автоматизованої інформаційної системи стратегічного управління;
- організація внутрішньо фірмового навчання співробітників підприємства технологіям та інструментам стратегічного управління;
- участь у розподілі та перерозподілі ресурсів.

Стосовно взаємодії координаційного центру з питань розвитку підприємства з іншими підрозділами підприємства (економічним, маркетинговим та іншими

відділами), то в рамках цієї схеми не буде відбуватися конфліктів окремих підрозділів чи дублювання функцій. За координаційним центром будуть закріплені функції, пов'язані з підтримкою прийняття керівництвом підприємства управлінських рішень у цій сфері.

Як один з можливих варіантів, склад працівників координаційного центру може виглядати наступним чином:

- Заступник Голови правління з питань розвитку (начальник координаційного центру), до завдань якого входить координація процесів обробки інформації, що стосується розвитку підприємства, розподіл завдань між співробітниками центру, а також взаємодія з керівництвом підприємства;
- економіст-аналітик, який має досвід роботи з комп'ютерними системами, а також навички використання економіко-математичних моделей (їх кількість залежить від обсягів та складності завдань, що вирішуються);
- при формуванні стратегії розвитку підприємства для вирішення окремих специфічних питань можуть залучатися провідні фахівці інших функціональних підрозділів.

Таким чином, виділення спеціальної підсистеми управління розвитком визначає високу внутрішньо-функціональну кооперацію в організаційній структурі, що дозволяє швидко й ефективно розв'язувати питання, що виникають у системі управління розвитком підприємства.

Формування організаційної структури суб'єкта управління дозволяє здійснити комплексне дослідження системи управління розвитком підприємства з урахуванням особливостей її функціонування.

На наступному етапі необхідно сформулювати мету та визначити завдання розвитку підприємства.

Як і будь-яке підприємство, ТДВ «Хмельницькзалізобетон» самостійно формує цілі й завдання, розробляє стратегію і тактику свого розвитку. Встановлення конкретних цілей допомагає перейти від загального формулювання місії до окремих видів робіт, за допомогою яких підприємство може домогтися успіху.

Процес установалення цілей, припускає проходження чотирьох фаз:

1 фаза – виявлення й аналіз тих тенденцій, які спостерігаються в зовнішньому середовищі, тобто визначається, у якому стані перебуває або буде перебувати зовнішнє середовище, відповідно до якого й установлюється мета (див.п.2.4 даної дипломної роботи).

2 фаза – встановлення цілей для організації в цілому.

Ціль розвитку підприємства – це бажаний результат, якого прагне домогтися підприємство. Таким результатом має бути збалансований розвиток потенціалу підприємства та підвищення його конкурентоспроможності. Ціль розвитку підприємства виступає як єдність мотивів, засобів і результатів. При формуванні цілей і завдань ТДВ «Хмельницькзалізобетон» необхідно керуватися не тільки інтересами підприємства, але й урахувувати інтереси всіх зацікавлених груп: акціонерів, менеджерів та працівників підприємства, споживачів, інвесторів та суспільства (місцевої громади).

Оскільки ТДВ «Хмельницькзалізобетон» - це комерційна організація, тому його цілі, на наш погляд, полягають в досягненні конкретних результатів на ринку, у прибутковості діяльності фірми, ефективності використання ресурсів, у ступені соціальної відповідальності підприємства.

3 фаза - побудова ієрархії цілей, тобто ціль визначається відповідно до побудованого «дерева цілей». Ієрархія цілей забезпечує зв'язаність організації й забезпечує орієнтацію діяльності всіх підрозділів підприємства на досягнення цілей верхнього рівня.

Цілі більш високого рівня носять більш широкий характер і більш довгостроковий інтервал досягнення, цілі більш низького рівня служать засобом для досягнення цілей більш високого рівня. Короткострокові цілі виводяться з довгострокових, є їхньою деталізацією й підпорядковані ним.

Цілі діляться на стратегічні й тактичні цілі.

Стратегічні цілі не мають чітко виражених кількісних характеристик, вони більше пов'язані з місією фірми.

До основних стратегічних (головних) цілей ТДВ «Хмельницькзалізобетон» належать:

- розширення сегмента ринку, охопюваного підприємством;
- пошук і прискорене заповнення нових ринкових ніш;
- підвищення рівня обслуговування покупців;
- зростання прибутку й рівня рентабельності;
- зниження рівнів господарських ризиків;
- ріст власного капіталу й підвищення ринкової вартості фірми.

Тактичні цілі мають конкретний зміст і чітко обкреслені тимчасові й кількісні межі, мають більшу конкретизацію й деталізацію.

Тактичні цілі ТДВ «Хмельницькзалізобетон» - визначають проміжні стани, через які досягаються головні цілі й визначаються в термінах управління, маркетингу, фінансів, виробництва, інформаційних систем, організаційних структур.

4 фаза - встановлення індивідуальних цілей. Кожна з обраних цілей розвитку підприємства визначає конкретні напрямки діяльності підприємства, що забезпечують досягнення основної мети. На основі отриманих даних вибирається найбільш важлива з них для визначення стратегії розвитку.

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» як відкрита система може забезпечити досягнення своєї внутрішньої мети (отримання прибутку) за рахунок надання результатам своєї діяльності у вигляді продуктів (товарів) характеристик, які відповідають вимогам зовнішнього середовища підприємства як з боку споживачів, так і держави (екологічна безпека, соціальна безпека).

Незважаючи на те, що ці цілі є протилежними, необхідно досягати певного оптимуму в їхньому поєднанні. Очевидно, що стратегії підприємства, орієнтовані лише на прибуток або лише на задоволення запитів споживачів, однаково помилкові, оскільки не дозволяють забезпечити виживання і розвиток підприємства як системи, тобто без задоволення запитів споживачів неможливо отримати прибуток, у той самий час, попит без можливості отримання певного економічного ефекту також не становить інтересу для підприємств. Стратегія інтенсивного зростання промислового підприємства має бути оптимальним варіантом досягнення цих суперечних цілей у перспективному періоді часу. Саме стратегія інтенсивного зростання повинна пов'язувати воедино ці суперечні цілі.

Сукупність цілей, обраних для збалансованого розвитку підприємства, представлена на рис. 3.5.



Рисунок 3.5 – Цілі, обраний стратегічний напрямок та інструменти реалізації

3.2 Впровадження системи моніторингу соціально-економічного розвитку підприємства

Будь-яка цілеспрямована діяльність включає: постановку цілей; планування заходів, спрямованих на досягнення поставленої мети; моніторинг (відстеження) здійснення планових заходів і оцінку результатів (проміжних і кінцевих) виконаних робіт.

У найбільш узагальненому вигляді моніторинг і оцінку визначають як зворотний зв'язок, що дає змогу з'ясувати:

чи відповідає плану фактична «траєкторія» руху до мети;

чи досягнуті бажані проміжні й кінцеві результати.

Розвиток підприємства ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є достатньо складним процесом, оскільки покликаний відображати, з одного боку, рівень досягнення цілей і інтересів господарюючого суб'єкта, а з іншого – роль підприємства в досягненні цілей соціально-економічної системи більш високого рівня (району, міста, регіону).

Для того, щоб забезпечити безперервність процесу розвитку, ТДВ «Хмельницькзалізобетон» повинне прагнути до раціонального використання ресурсів, підвищення прибутковості виробництва, поліпшення якості продукції і задоволення соціальних потреб своїх працівників та населення території, на якій воно функціонує.

Тому, можна сказати, що ефективність реалізації системи управління розвитком підприємства багато в чому залежить від відстеження і контролю за його діяльністю (функціонуванням) з метою прогнозування останньої, тобто від моніторингу розвитку ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

У зв'язку з цим пропонуємо здійснювати на досліджуваному підприємстві моніторинг його соціально-економічного розвитку.

Моніторинг соціально - економічного розвитку ТДВ «Хмельницькзалізобетон» представляє собою процес постійного спостереження і оцінювання змін, що відбуваються у соціально-економічному розвитку підприємств з метою прийняття

своєчасних і виважених управлінських рішень.

Об'єктом моніторингу соціально-економічного розвитку ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є фактори, за рахунок яких досягається певний рівень соціально-економічного розвитку підприємства (рис. 3.6). Суб'єктами ж виступають люди, які і є за своєю суттю підприємством.



Рисунок 3.6 - Об'єкти моніторингу соціально-економічного розвитку підприємств

Впровадження системи моніторингу соціально-економічного розвитку підприємства складається з двох великих етапів:

- на першому етапі система моніторингу формується і впроваджується у життя;
- на другому – відбувається її корегування з урахуванням виявлених недоліків і тенденцій розвитку зовнішнього середовища.

Спочатку моніторинг соціально-економічного розвитку підприємства пропонується проводити за обмеженим колом показників, яке у подальшому розширити залежно від ситуації, що склалась на даний момент часу. Тобто критерії і показники оцінювання з часом можуть змінюватись і порівнюватись з іншими підприємствами. Схематично процес моніторингу соціально-

економічного розвитку підприємства наведено на рис. 3.7.

Отже, пропонується схема здійснення моніторингу соціально-економічного розвитку ТДВ «Хмельницькзалізобетон» буде здійснюватись наступним чином: на першому етапі моніторингу виявляються проблеми і можливі відхилення у соціально-економічному розвитку підприємства; на основі виявлених проблем формується система критеріїв і показників, необхідних для оцінювання ситуації, що склалася.

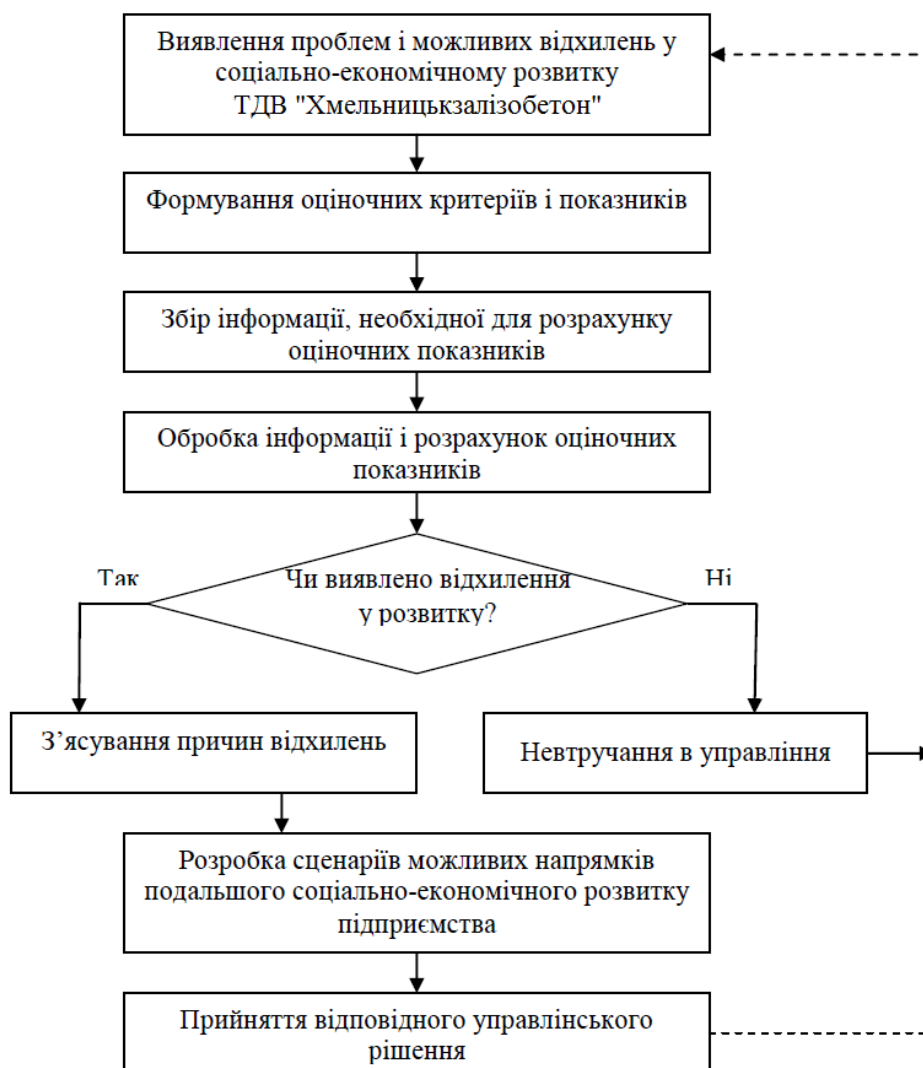


Рисунок 3.7 - Схема процесу моніторингу соціально-економічного розвитку підприємства

На наступному етапі відбувається збір зовнішньої та внутрішньої інформації, необхідної для розрахунку оціночних показників: отримана інформація

обробляється (систематизується і впорядковується у розрізі джерел інформації, об'єктів її отримання, каналів розподілу и т.п.) і розраховуються оціночні показники, на основі яких виявляються відхилення у соціально-економічному розвитку підприємства.

Якщо відхилень не виявлено, приймається рішення про невтручання в систему управління соціально-економічним розвитком підприємства, у протилежному ж випадку з'ясовуються причини цих відхилень; на основі з'ясованих причин відхилень розробляються сценарії можливих напрямків подальшого соціально-економічного розвитку підприємства; розглянувши можливі сценарії подальшого соціально-економічного розвитку підприємства, керівництво приймає відповідні управлінські рішення.

Послідовність етапів моніторингу соціально-економічного розвитку ТДВ «Хмельницькзалізобетон», наведена на рис. 3.7, дасть змогу підприємству звести до мінімуму помилки і мінімізувати ризики у майбутньому.

Перевага запропонованої системи - вона орієнтована на уникнення помилок, своєчасне реагування на усілякі зміни зовнішнього середовища і досягнення позитивних результатів у майбутньому.

Отже, запропонована система моніторингу розвитку підприємства, на наш погляд, здатна забезпечити усією необхідною інформацією власників і менеджерів ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Саме результати моніторингу є базою для формування ефективних управлінських рішень, направлених на досягнення поставлених цілей і отримання соціально-економічного ефекту.

3.3 Обґрунтування доцільності інвестицій ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у відтворення житлового фонду м. Хмельницького

Як соціально-відповідальне підприємство та виробник будівельних матеріалів, стратегічною метою якого є розвиток своєї діяльності, ТДВ «Хмельницькзалізобетон», на наш погляд, може виступати в інвестиційних проектах відтворення житлового фонду і як інвестор, і як виконавець будівельних робіт одночасно, або ж у випадку відсутності на момент реалізації інвестиційного проекту достатньої суми фінансових ресурсів тільки у якості учасника (виконавця будівельно-відтворювальних робіт).

З точки зору обраного напрямку розвитку діяльності підприємства – активізації інвестиційної діяльності в будівництві та відтворенні житлового фонду міста Хмельницького, розглянемо доцільність та ступінь участі ТДВ «Хмельницькзалізобетон» в подібних інвестиційних проектах.

Економічний ефект від здійснення відтворення житлового фонду є, на думку багатьох науковців, беззаперечним. В той же час, більш вагомим, значимим є оцінка ефективності інвестиційного процесу відтворення з точки зору дотримання балансу інтересів учасників інвестиційно-відтворювального процесу (рис.3.8) [54, с. 41].

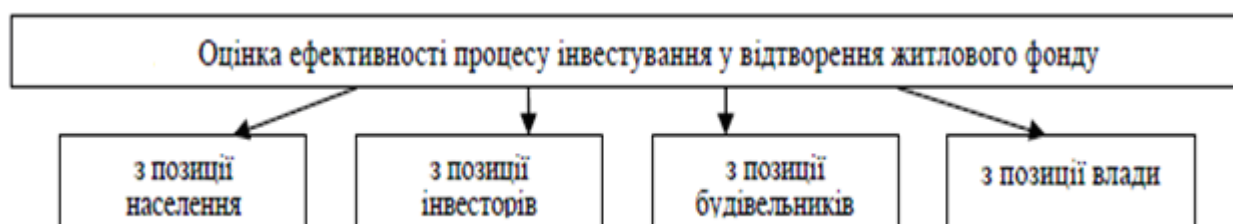


Рисунок 3.8 – Напрями оцінки ефективності відтворення житлового фонду

Розрахунок різних видів ефектів пропонується здійснювати як визначення очікуваного приросту задоволення даного суб'єкту процесу інвестування у відтворення житлового фонду [55, с. 16]:

1. Економічний ефект:

$$E_{ек} = \sum_{i=1}^n (B_{ЕППi} \cdot V_{ЕПPi}) - \sum_{i=1}^n (B_{ЕПЮi} \cdot V_{ЕПPi}), \quad (3.1)$$

де $B_{ЕППi}$, $B_{ЕПЮi}$ - бальна оцінка задоволеності рівнем i -го економічного показника після та до участі даного суб'єкта в процесі інвестування у відтворення житлового фонду;

$V_{ЕПPi}$ - вагомість для даного суб'єкта i -го економічного показника.

2. Соціальний ефект:

$$E_{соц} = \sum_{i=1}^n (B_{СППi} \cdot V_{СПPi}) - \sum_{i=1}^n (B_{СПЮi} \cdot V_{СПPi}), \quad (3.2)$$

де $B_{СППi}$, $B_{СПЮi}$ - бальна оцінка задоволеності рівнем i -го соціального показника після та до участі даного суб'єкта в процесі інвестування у відтворення ЖФ;

$V_{СПPi}$ - вагомість для даного суб'єкта i -го соціального показника.

3. Екологічний ефект:

$$E_{екол} = \sum_{i=1}^n (B_{ЕКППi} \cdot V_{ЕКPi}) - \sum_{i=1}^n (B_{ЕКПЮi} \cdot V_{ЕКPi}), \quad (3.3)$$

де $B_{ЕКППi}$, $B_{ЕКПЮi}$ - бальна оцінка задоволеності рівнем i -го екологічного показника після та до участі даного суб'єкта в процесі інвестування у відтворення ЖФ;

$V_{ЕКPi}$ - вагомість для даного суб'єкта i -го екологічного показника.

Доцільність інвестування саме в процес відтворення житлового фонду викликає, як правило, сумніви у потенційних інвесторів. Тому, з метою обґрунтування доцільності активізації інвестиційної діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у відтворення житлового фонду міста Хмельницького скористаємось результатами

дослідження [56]. Автором цього дослідження було проведено два опитування: перше – опитування населення, як користувача кінцевого результату відтворення житлового фонду; друге – суб'єктів господарювання, як учасників процесу інвестування у відтворення житла (підприємств та організацій, що виступають в якості інвесторів коштів у відтворення житлового фонду, та підприємств, що виконують будівельно-відтворювальні роботи).

В результаті цих опитувань було виявлено, що інвестиційний процес відтворення житла має ряд переваг як для органів влади і інвестиційно-будівельних компаній, так і для населення міста. Для міської адміністрації основний критерій результативності – вирішення соціальних питань. Також може бути визначений ефект і з погляду зниження бюджетних витрат, пов'язаних з відтворенням житлового фонду. Для будівельних організацій основним ефектом участі в проектах квартальної забудови є збільшення завантаженості виробничих потужностей, економія постійних витрат, оптимізація товарної корзини. У свою чергу, збільшення споживчої вартості житла (або отримання нового житла), а також поліпшення житлового середовища розглядаються як основні ефекти для населення.

Проілюструємо окремі проміжні результати цього опитування.

Для населення ефект від інвестиційно-відтворювальної діяльності виявляється у ступені підвищення задоволеності населення житловими умовами внаслідок здійснення відтворення житла.

Показники задоволеності житловими умовами населення внаслідок відтворення житла приведено в табл. 3.1.

Наведені в табл. 3.1 дані вказують на те, що найвагомішими для населення показниками, які характеризують задоволеність населення житловими умовами є: забезпеченість житловою площею в розрахунку на одну особу (0,14 або 14%), наявність гарячого водопостачання та внутрішнє оздоблення кімнат (0,12 або 12%), додаткове інженерне спорудження, здатне покращити житлові умови, та рівень шумоізоляції (0,10 або 10%) тощо. Крім зазначених вище ефектів населення отримає зростання рівня задоволеності від можливості економії коштів

за рахунок енергозбереження на 2,5 бали.

Таблиця 3.1 - Задоволеність житловими умовами населення внаслідок відтворення житла

Показники	Задоволеність		Вагомість, коефіцієнти
	до відтворення	після відтворення	
Соціальні показники:			
Забезпеченість житловою площею на 1 особу	5,5	7,3	0,14
Розмір ванної кімнати, кухні	6,1	8,8	0,09
Наявність та площа балконів, лоджій	8,0	9,6	0,08
Наявність гарячого водопостачання	7,1	9,4	0,12
Додаткове інженерне спорудження	5,4	9,8	0,10
Рівень шумоізоляції	3,8	10,0	0,10
Внутрішнє оздоблення кімнат	3,1	9,3	0,12
Екологічні показники:			
Екологічність життя	6,5	9,0	0,16
Збереження екосистеми	4,2	8,3	0,09
Економічні показники:			
Можливість зростання вартості житла	5,0	7,8	0,05
Зниження витрат за рахунок енергозбереження	4,9	7,7	0,04
Разом	5,4	8,89	1

Внаслідок проведення відтворення жильці можуть отримати більш вартісне житло, яке можна буде надалі продати або здати в оренду. Задоволеність жильців від можливого зростання вартості нерухомого майна без здійснення відтворення та з його здійсненням склала 5,0 та 7,8 балів. Очікується, що в результаті впровадження проекту по відтворенню зросте задоволеність власників житла від екологічності отриманого у розпорядження житла на 2,5 бали. Окрім того, можливість збереження екосистеми прилеглих територій сприятиме зростанню задоволеності з 4,2 до 6,3 бали.

Середня зважена оцінка задоволеності житловими умовами до впровадження проекту до відтворення склала 5,40 балів, після реалізації цього проекту прогнозується зростання його рівня до 8,89 балів (на 3,49 бали або 64,6%), що свідчить про значний ефект даного проекту для населення. В загальному ефекті переважає соціальний ефект, на який припадає 72,21% загального середньозваженого ефекту. Екологічний ефект займає 20,58% загального ефекту,

а економічний – 7,21% загального середньозваженого ефекту для населення від відтворення житла.

Ефект для інвесторів від здійснення інвестицій у відтворення житлового фонду також виявляється у підвищенні ступеня їх задоволеності від різних аспектів своєї діяльності. Розрахунок показників задоволеності інвесторів внаслідок інвестування у відтворення житлових будинків представлено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Задоволеність інвесторів внаслідок інвестування у відтворення житлового будинку

Показники	Задоволеність		Вагомість, коефіцієнти
	до відтворення	після відтворення	
Соціальні показники:			
Збільшення довіри до компанії	6,1	7,5	0,25
Екологічні показники:			

Економічні показники:			
Можливість захисту інвестиційних коштів від інфляції	4,2	5,5	0,16
Ризикованість інвестиційної діяльності	6,6	7,4	0,08
Рівень диверсифікації проектів	2,5	2,7	0,17
Можливість зменшення пайового внеску у розвиток інфраструктури	3,0	6,2	0,16
Задоволеність тривалістю інвестиційного циклу	6,2	8,4	0,14
Збільшення прибутку від інвестиційної діяльності	4,8	5,2	0,14
Разом	4,56	5,95	1

Внаслідок участі інвесторів у проекті по відтворенню може збільшитися можливість захисту інвестиційних коштів від інфляції, оскільки вкладення в нерухомість, яка знаходиться в центрі міста, є надійним вкладенням з високим ступенем інфляційного захисту (ціни на таку нерухомість є досить високими та стабільними) [56, с. 54]. Якщо інвестор прийме рішення участі у даному проекті підвищить задоволеність від наявності можливості захисту інвестиційних коштів від інфляції з 4,2 до 5,5 балів.

Ефект для місцевих органів влади від участі у відтворенні та економічні показники задоволеності місцевих органів влади від участі в інвестиційному процесі відтворення житлових будинків наведені у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 - Задоволеність місцевих органів влади від участі в інвестиційному процесі відтворення житлового будинку

Показники	Задоволеність		Вагомість, коефіцієнти
	до відтворення	після відтворення	
Соціальні показники:			
Можливості зменшення фонду, що потребує відтворення	2,5	2,9	0,12
Можливості зменшення величини квартирної черги	2,9	3,2	0,11
Покращення зовнішнього вигляду міста	4,5	5,8	0,15
Зменшення соціальної напруги	7,8	8,1	0,14
Екологічні показники:			
Можливість отримання місцевою владою екологічно-чистого житла	6,5	7,3	0,09
Можливість отримати додаткове житло без вилучення землі з користування	4,5	6,2	0,09
Економічні показники:			
Можливість зростання надходжень до місцевого бюджету	6,1	6,8	0,11
Можливість отримання доходу від оренди житла	5,4	5,7	0,09
Можливість оптимізації місцевих бюджетних витрат	7,2	8	0,1
Разом	5,25	5,98	1

Для місцевих органів влади найважливішим є наявність можливості зменшення житлового фонду, що потребує відтворення, зменшення квартирної черги та оптимізації місцевих органів бюджетних витрат. Зростання задоволеності місцевих органів влади внаслідок підвищення можливостей зменшення житлового фонду, що потребує відтворення, та квартирної черги за умови реалізації даного проекту складе 0,4 та 0,3 бали відповідно.

Через те, що проект відтворення передбачає значний внесок інвесторів не лише на цілі відтворення, але й на розвиток інфраструктури, виникає ефект у вигляді

підвищення задоволеності місцевої влади від зростання можливостей оптимізації місцевих бюджетних витрат (на 0,8 бали).

До підвищення задоволеності місцевої влади призведе можливість покращення зовнішнього вигляду міста, зменшення соціальної напруги. Задоволеність по цих позиціях зросте на 1,3 та 0,3 бали відповідно. Крім того, місцева влада отримає додаткові можливості зростання надходжень до бюджету. В цілому, задоволеність місцевої влади від реалізації даного проекту з врахуванням важливості кожного показника зросте з 5,25 до 5,98 або на 0,73 бали (14,1%). При цьому, в структурі ефекту місцевої влади від впровадження проекту переважає соціальний та екологічний ефекти - 43,74 та 30,95% відповідно. Щодо економічного ефекту, то його значимість є дещо нижчою (25,31%).

Таблиця 3.4 відображає структуру ефектів для всіх учасників процесу відтворення: населення, інвесторів, місцевої влади та ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Таблиця 3.4 – Структура середньозваженого ефекту від відтворення житлового будинку

Учасники процесу відтворення	Частка в загальному ефекті, %		
	економічного ефекту	соціального ефекту	екологічного ефекту
Населення	7,21	72,21	20,58
ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	73,32	9,91	16,77
Інвестори	84,91	15,09	0,0
Місцева влада	25,31	43,74	30,95

Рисунок 3.9 відображає графічне представлення у вигляді трикутника прогнозованої значимості ефектів відтворення для ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

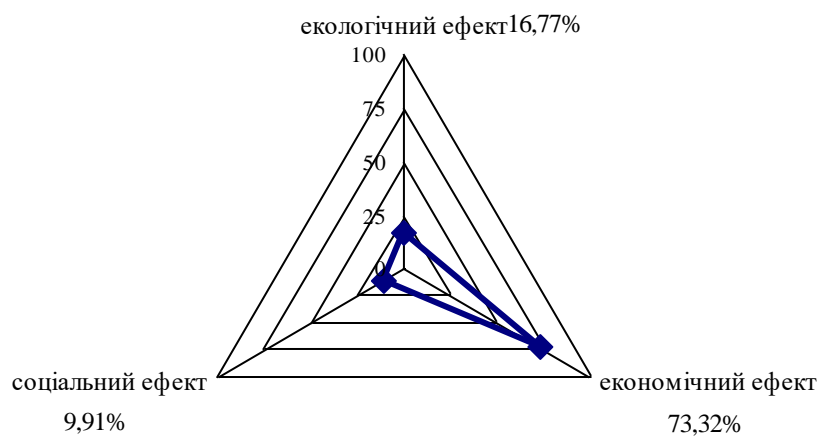


Рисунок 3.9 – Трикутник значимості ефектів для
ТДВ «Хмельницькзаліобетон».

Висновки до третього розділу

Визначені часові границі управління розвитком: початок управління розвитком – момент виникнення потреби в змінах, а закінчення – момент, коли зміни стають неефективними або непотрібними, що дає можливість здійснювати оцінку рівня розвитку з урахуванням фактору часу.

Розроблена ієрархічна модель об'єкта управління, яка складається з трьох рівнів і дозволяє визначити мету й завдання пов'язані з управлінням розвитком підприємства.

Обґрунтована організаційна структура суб'єкта управління, яка представлена двома типами: створення тимчасової групи в рамках існуючої організаційної структури підприємства, до складу якої входять Голова правління та його заступники, або введення нової посади (штатної одиниці) – заступника голови правління з питань розвитку. Це дозволить приймати більш ефективні управлінські рішення з питань розвитку підприємства, визначати відповідні функції, зобов'язання та відповідальність адміністративно-управлінського персоналу.

Розглянуто можливість та доцільність інвестицій ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у відтворення житлового фонду м. Хмельницького.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження теоретичних аспектів управління розвитком промислового підприємства:

- проведено аналіз понять, що використовуються як синоніми до категорії «розвиток» в результаті якого зроблено висновок про те, що розвиток є більш широким поняттям, яке включає поняття еволюції, еманации, діахронії, експлікації та частково генезису; у той же час розвиток входить до поняття руху;

- проведено систематизацію розвитку за різними критеріями; а також конкретизовано типи розвитку підприємства та розглянуто класифікацію видових проявів розвитку на рівні підприємства;

- виділено процес розвитку в якості об'єкта управління та розглянуто його складові - інноваційні процеси та процеси функціонування; визначено часові межі управління розвитком та узагальнено сутність управління розвитком підприємства;

- розглянуто можливі методи та підходи до оцінки розвитку підприємства.

В результаті аналізу тенденцій розвитку ринку будівельних матеріалів та діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» визначено причини, що гальмують розвиток ринку будівельних, можливі напрямки розвитку підприємств-виробників будівельної продукції. Аналіз основних показників діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» свідчить про те, що підприємство прибуткове. Рентабельне та розвивається - рівень розвитку зріс порівняно з попереднім роком на 119,4 відносних вартісних одиниці. Проте, керівництву все ж варто зосередити увагу на нових сучасних підходах до управління розвитком підприємства, а саме шукати напрямки збалансованого підходу до вирішення питань розвитку підприємства з врахуванням інтересів всіх зацікавлених сторін.

Розроблено рекомендації щодо забезпечення збалансованого розвитку досліджуваного підприємства:

- запропоновано можливі підходи по формуванню системи управління розвитком ТДВ «Хмельницькзалізобетон»: представлено її опис та організаційне

забезпечення функціонування. Формування системи управління розвитком передбачає удосконалення існуючої організаційної структури. Запропоновано два альтернативні варіанти: 1) створення тимчасової групи в рамках існуючої організаційної структури підприємства, до складу якої входять Голова правління і його заступники; 2) введення нової посади – заступника голови правління з питань розвитку та підлеглого йому Координаційного центру з питань розвитку.

Запропоновано здійснювати на досліджуваному підприємстві моніторинг соціально-економічного розвитку. На початковому етапі моніторинг пропонується проводити за обмеженим колом показників, яке у подальшому може бути розширене залежно від ситуації, яка буде складатись на певний момент часу. Критерії і показники оцінювання з часом можуть змінюватись і порівнюватись з іншими підприємствами. Запропонована система моніторингу розвитку підприємства, на наш погляд, здатна забезпечити усією необхідною інформацією власників і менеджерів ТДВ «Хмельницькзалізобетон», а результати моніторингу будуть базою для формування ефективних управлінських рішень, направлених на досягнення поставлених цілей і отримання соціально-економічного ефекту.

З точки зору обраного напрямку розвитку діяльності підприємства – активізації інвестиційної діяльності в будівництві та відтворенні житлового фонду міста Хмельницького, розглянуто доцільність та ступінь участі ТДВ «Хмельницькзалізобетон» в подібних інвестиційних проектах. На наш погляд, підприємство може виступати в інвестиційних проектах відтворення житлового фонду і як інвестор, і як виконавець будівельних робіт одночасно, або ж у випадку відсутності на момент реалізації інвестиційного проекту достатньої суми фінансових ресурсів тільки у якості учасника (виконавця будівельно-відтворювальних робіт).

Все вищевикладене, на наш погляд, буде сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємства та зростання його потенціалу, що в кінцевому рахунку забезпечить його подальший розвиток.

