

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ
Кафедра менеджменту та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
Управління ефективністю функціонування підприємства (на прикладі
ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький)

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 073 «Менеджмент»
Шифр і назва спеціальності

Освітня програма «Менеджмент»
Назва

Шифр КвРМН.22102.02.10.ПЗ

Виконав студент 4 курсу, група МН-21-2 [Підпис] Олександр ЛУКАСІК
Шифр Підпис Ім'я, ПРИЗВИЩЕ

Керівник к.е.н., доц. каф.МА [Підпис] Олена ГЕЙДАРОВА
Науковий ступінь, звання Підпис Ім'я, ПРИЗВИЩЕ

Нормоконтролер ст..викл. каф. МА [Підпис] Олена КОСЮК
Ім'я, ПРИЗВИЩЕ

До захисту допускаю:
Завідувач кафедри менеджменту та адміністрування [Підпис] Ніла ТЮРІНА
Ім'я, ПРИЗВИЩЕ

17 06 2025р.

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
 Факультет управління, адміністрування та туризму
 Кафедра менеджменту та адміністрування
 Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
 Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
 шифр і назва
 Спеціальність 073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент»
 шифр і назва спеціальності та освітньої програми

ЗАТВЕРДЖУЮ:
 Завідувач кафедри ТЮРИНА Н. М.
 « 3 » 02 2025р.

ЗАВДАННЯ
 НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Лукасіка Олександра Сергійовича
 Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема Управління ефективністю функціонування підприємства (на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький

1. Керівник роботи Гейдарова Олена Володимирівна, к. е. н., доцент
 Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 07.02.2025 р. № 23

2. Строк подання студентом роботи на кафедру _____
 3. Вихідні дані до роботи: статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет тощо

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1. Теоретико-методичні основи управління ефективністю функціонування підприємства. 2. Аналіз ефективності господарської діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон». 3. Удосконалення управління ефективністю функціонування ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень)

1. Механізм реалізації шляхів підвищення ефективності функціонування. 2. Основні ключові показники ефективності (КРІ) діяльності підприємства. 3. Організаційна структура ТДВ «Хмельницькзалізобетон». 4. Основні техніко-економічні показники діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон». 5. Динаміка основних показників ефективності управління ТДВ «Хмельницькзалізобетон» 6. Аналіз формування фінансових результатів діяльності підприємства (тис. грн). 7. PEST-аналіз факторів зовнішнього середовища ТДВ «Хмельницькзалізобетон». 8. Зведена таблиця запропонованих заходів

6. Консультанти розділів дипломної роботи:

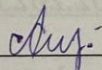
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Гейдарова Олена Володимирівна, к. е. н., доц. кафедри МА		
2. Дослідницько-аналітичний	Гейдарова Олена Володимирівна, к. е. н., доц. кафедри МА		
3. Проектно-рекомендаційний	Гейдарова Олена Володимирівна, к. е. н., доц. кафедри МА		
4. Нормоконтроль	Косіюк О.М., ст. викл. каф. МА		

7. Дата видачі завдання 2025р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

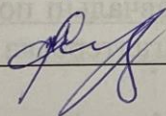
Пор. №	Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Пр
1.	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	Квітень 2025 р.	ВИ
2.	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проектної групи	Травень 2025 р.	ВИ
3.	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	Травень 2025 р.	ВИ
4.	Підготовка першого розділу та подання його керівнику	Травень 2025 р.	ВИ
5.	Підготовка другого розділу та подання його керівнику	Травень 2025 р.	ВИ
6.	Підготовка третього розділу та подання його керівнику	Червень 2025 р.	ВИ
7.	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	Червень 2025 р.	ВИ
8.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	Червень 2025 р.	ВИ
9.	Остаточне оформлення роботи. Формування проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	Червень 2025 р.	ВИ
10.	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	Червень 2025 р.	ВИ
11.	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Студент
Підпис



Олександр ЛУКАСІК
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи
Підпис



Олена ГЕЙДАРОВА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

4

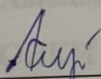
Лукасік О.С. Управління ефективністю функціонування підприємства (на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький. Керівник роботи – к.е.н., доцент кафедри МА Гейдарова О.В. Кваліфікаційна робота бакалавра: 54 с., 11 рисунків, 10 таблиць, 24 джерел посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ПІДПРИЄМСТВО, УПРАВЛІННЯ, ФУНКЦІОНУВАННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ.

Розглянуто теоретичні аспекти управління ефективністю функціонування будівельних підприємств. Розкрито сутність ефективності функціонування підприємства. Охарактеризовано підходи до оцінювання ефективності функціонування.

Для дослідження можливостей підвищення ефективності функціонування ТДВ «Хмельницькзалізобетон» проведено загальний аналіз діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Проведено аналіз фінансового ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Виявлено основні недоліки.

Для підвищення ефективності функціонування ТДВ «Хмельницькзалізобетон» запропоновано напрями оптимізації витрат, обґрунтовано заходи з оптимізації обладнання.



підпис та П.І.Б.

« 17 » 06 2025 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Економічна сутність ефективності діяльності підприємства	8
1.2 Ключові показники та методи оцінки ефективності функціонування підприємства	12
1.3 Особливості системи управління ефективністю на підприємствах будівельної галузі	15
2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»	18
2.1 Загальна характеристика діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	18
2.2 Аналіз фінансового стану ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	27
2.3 Оцінка можливостей розвитку ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	31
3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»	36
3.1 Оптимізація витрат як чинник підвищення ефективності функціонування ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	36
3.2 Обґрунтування напрямів підвищення ефективності діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	42
ВИСНОВКИ	47
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	49
ДОДАТКИ	52

ВСТУП

В умовах нестабільності зовнішнього середовища суб'єкти господарювання змушені демонструвати високий рівень професійної компетентності та управлінської зрілості, аби досягати поставлених цілей і забезпечувати результативну діяльність. Проте ефективність функціонування підприємства не обмежується лише обсягом отриманого прибутку. Вона передусім виявляється у здатності досягати запланованих результатів із раціональним використанням наявних ресурсів, що й робить її універсальним критерієм оцінювання діяльності.

На сучасному етапі економічного розвитку України спостерігається загострення кризових процесів і спад виробничих показників на вітчизняних підприємствах. У цьому контексті особливої актуальності набуває аналіз ефективності господарської діяльності та пошук шляхів її підвищення, що є необхідною передумовою для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень на рівні кожного підприємства.

Оцінювання ефективності функціонування має принципове значення для управлінців, інвесторів, акціонерів та інших зацікавлених сторін. У реаліях сучасного бізнес-середовища, що характеризується динамізмом і невизначеністю, суб'єкти господарювання стикаються з потребою адаптувати методи оцінювання результативності своєї діяльності до нових викликів. Це передбачає впровадження комплексних стратегій, спрямованих на оптимізацію процесів функціонування та зростання загальної ефективності підприємства.

Питання управління ефективністю функціонування підприємств широко висвітлене у наукових працях як зарубіжних, так і вітчизняних дослідників. Значний внесок у розроблення теоретичних і прикладних аспектів цієї тематики зробили такі науковці, як Дж.К. Лафті, Д.П. Нортон, Р.С. Каплан, З.П. Румянцева, В.Д. Шапіро, Н.Г. Ольдерогге, І.І. Мазур, А.Н. Тіщенко, Н.А. Кизім, Я.В. Догадайло, О.Є. Найденко та інші.

Основною метою бакалаврського дослідження є формування практичних рекомендацій, спрямованих на покращення ефективності функціонування підприємства. Для досягнення поставленої мети в роботі окреслено такі завдання:

- проаналізувати зміст та особливості поняття ефективності функціонування підприємства;

- ідентифікувати підходи та методики оцінювання ефективності його діяльності;

- виявити можливі напрями підвищення ефективності функціонування організації;

- надати загальну характеристику підприємства;

- дослідити зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на діяльність підприємства;

- окреслити пріоритетні напрями стратегічного розвитку ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Об'єктом цього дослідження виступають управлінські процеси, спрямовані на забезпечення ефективного функціонування ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Предметом кваліфікаційної роботи є розробка комплексу практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління ефективністю діяльності підприємства ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Методологічну базу дослідження становлять абстрактно-логічний підхід, аналітико-порівняльні методи, структурний та порівняльний аналіз, методи системного підходу, а також засоби графічного подання результатів. Застосування цих методів дало змогу ідентифікувати основні чинники, що впливають на ефективність функціонування підприємства, і визначити напрями її підвищення.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Економічна сутність ефективності діяльності підприємства

Операційна діяльність будь-якого підприємства реалізується за умови взаємодії трьох основоположних елементів: трудових ресурсів, засобів праці та предметів праці. Саме через поєднання цих складників відбувається створення суспільно значущої продукції або надання послуг. З одного боку, маємо справу з витратами як живої праці, так і уречевленої, з іншого – з результатами виробничої діяльності, які залежать від масштабу використаних виробничих ресурсів, людського потенціалу та ефективності їх залучення.

У межах теоретичних напрацювань щодо оцінювання ефективності діяльності чітко окреслено розмежування між поняттями «ефект» і «ефективність»: перше розглядається як результат функціонування певної системи чи процесу, друге – як співвідношення цього результату до витрат, що були понесені для його досягнення.

Термін «ефект» (від лат. *effectus* – дія, виконання) трактується як результат, що виникає внаслідок певних дій чи причинних зв'язків. Його можна вимірювати як у фізичних показниках – наприклад, у вигляді зростання обсягів продукції чи послуг, так і у соціальних – як-от покращення стану здоров'я населення. Якщо ж результати діяльності мають грошове вираження, мова йде про економічний ефект.

Економічний ефект визначається як результат господарської діяльності, виражений у вартісному (грошовому) вимірі.

Поняття ефективності виробництва охоплює сукупну оцінку результативності використання трудових і матеріальних ресурсів протягом певного періоду у процесі виготовлення продукції або надання послуг. Таким

чином, терміни «ефективність виробництва» і «продуктивність системи» у багатьох випадках є взаємозамінними, оскільки описують одні й ті самі процеси результативності. Проте варто підкреслити, що загальна продуктивність системи охоплює ширший спектр показників, ніж лише продуктивність праці або рівень прибутковості.

Ефективність діяльності підприємства може бути формалізована у вигляді математичної моделі або формули, що відображає співвідношення результатів до витрат, – як це показано у формулі 1.1:

$$\text{Ефективність(продуктивність)} = \frac{\text{Результати}}{\text{Ресурси(витрати)}}. \quad (1.1)$$

У теоретико-методологічному аспекті важливо розмежовувати поняття «економічний ефект» і «економічний результат». Під останнім розуміють загальний, або бруто-показник досягнутого результату господарської діяльності (зокрема, доход або виручку). Натомість економічний ефект трактується як чистий, або нетто-показник, який відображає залишок після вирахування витрат із загального результату, тобто прибуток.

Взаємозв'язок між цими поняттями можна математично подати у вигляді формули 1.2:

$$\text{Еф} = \text{Рез} - \text{Вит}, \quad (1.1)$$

де **Еф** – умовна величина економічного ефекту, **Рез** – умовний економічний результат, **Вит** – сукупні витрати, пов'язані з реалізацією відповідного заходу або проєкту.

У тих випадках, коли отримані результати перевищують понесені витрати, спостерігається позитивний економічний ефект (прибуток). Якщо ж витрати переважають результати, це свідчить про наявність негативного ефекту (збитків, втрат тощо).

Результати виробництва є ключовим індикатором ефективності діяльності підприємства та можуть розглядатися з різних позицій:

- Як кінцевий результат господарської діяльності підприємства або його об'єднання в масштабах національної економіки.
- Як завершальний етап операційного (виробничого) процесу.

У межах операційної діяльності кінцевим результатом за певний звітний період є обсяг створеної доданої вартості, тобто чистої продукції або обсяг наданих послуг. З точки зору фінансів, фінансово-економічний результат функціонування суб'єкта господарювання визначається величиною прибутку.

Загальна ефективність діяльності підприємства характеризується відношенням досягнутого результату (ефекту) до витрат, понесених для його досягнення, що ілюструється на рисунку 1.1.

Ефективність діяльності визначається співвідношенням результату (ефекту) до витрат, що забезпечили його отримання. Це означає, що чим більший результат і менші витрати, тим вища ефективність діяльності. (рисунок 1.1).

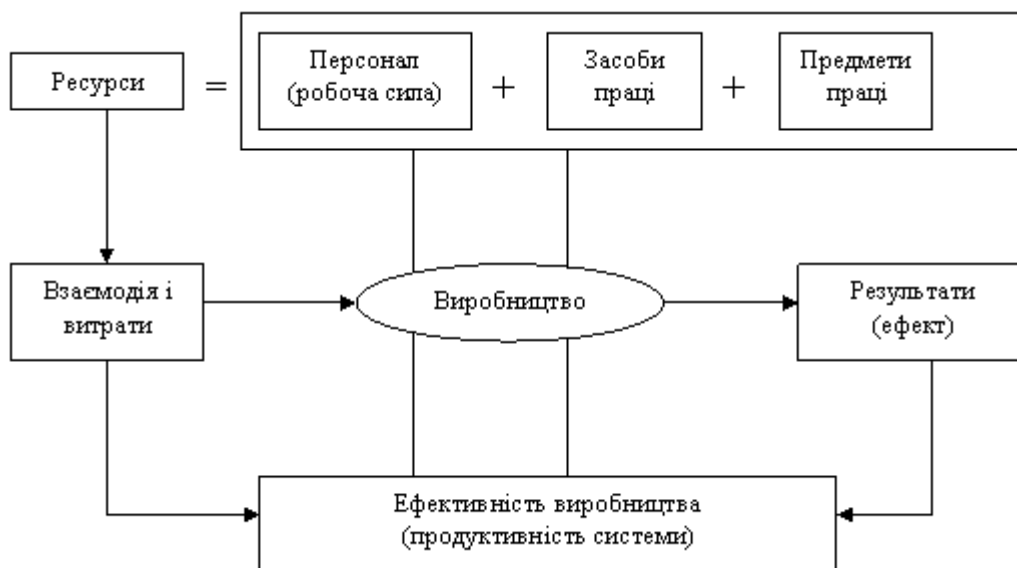


Рисунок 1.1 – Алгоритм формування результатів та ефективності виробничої діяльності

Процес визначення ефективності діяльності підприємства розпочинається

з аналізу витрат, що необхідні для ухвалення управлінських рішень. Такі витрати відіграють ключову роль у процесі оцінювання загальних витрат на реалізацію заходів і програм, спрямованих на покращення функціонування суб'єкта господарювання. Оцінка цих витрат слугує основою для порівняння альтернатив і обґрунтування найбільш доцільного з економічної точки зору варіанту розвитку.

Вибір оптимального варіанта функціонування підприємства здійснюється через порівняння значень абсолютного економічного ефекту. Подальший аналітичний етап передбачає зіставлення запланованих, нормативних і фактичних показників, а також оцінку динаміки зміни ефективності впродовж обраного розрахункового періоду.

Загальний механізм формування та реалізації заходів щодо підвищення ефективності функціонування підприємства представлено у Додатку А, таблиця А.1.

Досягнення високої результативності в діяльності суб'єктів господарювання можливе завдяки своєчасному виявленню деструктивних чинників і їхньому усуненню, а також активізації позитивних впливів. До таких заходів, зокрема, належать удосконалення організаційної структури управління, впровадження сучасних технологічних рішень та оптимізація використання виробничого потенціалу. Комплексна реалізація як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємств, дозволяє досягати не лише економічних результатів, а й соціального або екологічного ефекту.

Серед ключових резервів зростання економічної ефективності діяльності підприємства виокремлюють раціональне формування, відтворення та результативне використання його ресурсного потенціалу.

1.2 Ключові показники та методи оцінки ефективності функціонування підприємства

Серед сучасних методичних підходів до вимірювання ефективності одне з провідних місць посідає збалансована система показників (Balanced Scorecard), запропонована Р. Капланом і Д. Нортонем. Особливу увагу дослідників привернула так звана «матриця чинників, що впливають на ефективність», яка систематизовано представлена в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Чинники, що впливають на ефективність діяльності підприємства

Чинники	Не фінансові	Фінансові
Зовнішні	Кількість постійних покупців Частка ринку Кількість рекламацій	Відносні витрати на дослідження та розробки Конкурентна собівартість
Внутрішні	Тривалість проектування Кількість нових продуктів Відсоток своєчасних поставок	Ціна проектування Заводська собівартість Ціна матеріалів

Перевагою матриці чинників, що впливають на ефективність діяльності підприємства, порівняно зі збалансованою системою показників, є її здатність чітко розмежовувати зовнішні та внутрішні фактори впливу. Такий підхід забезпечує зручність у класифікації джерел впливу на ефективність. Водночас матриця має певні обмеження: вона не дозволяє здійснити глибоку деталізацію компонентів ефективності та не відображає взаємозв'язків між окремими її складовими.

У випадках, коли необхідно здійснити оцінювання бізнес-процесів підприємства, доцільніше застосовувати модель, запропоновану Р. Брауном, яка забезпечує більш комплексний підхід до аналізу взаємодії елементів

функціонування підприємства.

На межі переходу від процесно-орієнтованих до ієрархічно структурованих моделей знаходиться концепція «піраміди ефективності», запропонована Лінчем і Кросом. Дана модель є інструментом для ідентифікації відмінностей між зовнішніми критеріями ефективності, що спрямовані на задоволення потреб споживачів, та внутрішніми, які зосереджені на оптимізації внутрішніх процесів організації.

Серед відомих підходів до оцінки ефективності управлінських систем особливе місце посідає «модель ділового вдосконалення», розроблена Європейським фондом управління якістю. Незважаючи на широке впровадження, дана модель має певні обмеження, зокрема пов'язані з її складністю практичної реалізації. Терміни, що використовуються в межах цієї концепції, є багатозначними, що ускладнює їх однозначне тлумачення на рівні конкретного підприємства. Внаслідок цього організації змушені самостійно обирати з-поміж великої кількості потенційних критеріїв ефективності ті, що найкраще відповідають змістовному наповненню кожного терміну.

В Україні на сьогоднішній день відсутня офіційно затверджена та загальновизнана методика комплексної оцінки результативності діяльності підприємств. У зв'язку з цим для здійснення оцінювання ефективності функціонування суб'єктів господарювання доцільно спиратися на такі положення:

1. Аналітична оцінка економічної та соціальної ефективності повинна здійснюватися на основі результатів всебічного аналізу діяльності підприємства за певний часовий період.

2. Експрес-аналіз результатів діяльності передбачає проведення швидкої діагностики фінансово-економічного стану підприємства з використанням обмеженого переліку показників, які добираються з урахуванням специфіки діяльності організації.

3. До основних об'єктів економічного аналізу належать: собівартість продукції, рівень прибутковості та рентабельності, обсяги виробництва,

ефективність використання основних фондів і виробничих потужностей, матеріальних ресурсів, а також фінансовий стан підприємства та його стійкість.

4. У процесі комплексної оцінки ефективності доцільно застосовувати методи аналізу господарської діяльності, оцінювання фінансової результативності на основі еталонної моделі підприємства, а також порівняльного аналізу з підприємствами-аналогами.

5. Система показників, що використовується для характеристики ефективності, охоплює індикатори виробничо-господарської та підприємницької діяльності.

6. Важливо враховувати взаємозв'язок між окремими показниками ефективності виробництва, що дозволяє сформувати цілісну картину результативності функціонування.

7. При оцінюванні ефективності важливим аспектом є визначення економічної доцільності реальних інвестицій. Для цього застосовуються такі показники: термін окупності інвестицій, коефіцієнт економічної ефективності (індекс дохідності), чистий дисконтований дохід та внутрішня норма рентабельності.

8. Всі показники ефективності діяльності є розрахунковими. Для їхнього обчислення необхідно мати певну сукупність первинних показників, що відображають реальні операційні процеси і стан системи господарювання за всіма напрямками. Основним джерелом інформації для комплексного економічного аналізу виробничо-господарської та фінансово-економічної діяльності виступає інформація оперативного обліку всіх видів ресурсів та витрат, основних результатів, балансу підприємства, звіту про фінансові результати за станом на відповідну дату.

Оцінка ефективності функціонування підприємства є одним із центральних елементів сучасного управління, оскільки дозволяє комплексно аналізувати фінансовий та виробничий стан суб'єкта господарювання, визначати внутрішні резерви та формувати обґрунтовані управлінські рішення. У контексті ринкової економіки ефективність діяльності підприємства

визначається не лише обсягами реалізованої продукції чи прибутковістю, а й здатністю стабільно функціонувати, зберігати конкурентоспроможність, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та реалізовувати стратегічні цілі.

У практиці оцінювання ефективності виділяють систему ключових показників (Key Performance Indicators – KPI), які характеризують як результати операційної діяльності, так і економічну стійкість підприємства. Основні показники та методи оцінювання представлені у Додатку А, таблиця А.2.

Таким чином, оцінка ефективності функціонування підприємства – це багатогранний процес, що базується на системному підході до аналізу фінансових, виробничих, організаційних і ринкових показників. Результати такого аналізу є основою для стратегічного планування, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах ринкової економіки.

1.3. Особливості системи управління ефективністю на підприємствах будівельної галузі

Управління ефективністю функціонування підприємства у будівельній галузі має низку специфічних особливостей, зумовлених як характером будівельного виробництва, так і галузевими умовами ведення бізнесу. На відміну від інших сфер господарювання, будівельні підприємства функціонують у контексті високої проєктної залежності, тривалих виробничих циклів, сезонних коливань активності та підвищеного ризику впливу зовнішніх факторів, зокрема змін регуляторної політики, вартості будівельних матеріалів та фінансового забезпечення інвестиційних проєктів.

Система управління ефективністю на таких підприємствах повинна інтегрувати оперативне управління ресурсами з стратегічним баченням розвитку, що передбачає гнучке планування, прогнозування потреб, а також

моніторинг виконання об'єктів у межах встановлених термінів, кошторисів і якості.

До ключових особливостей управління ефективністю в будівельній сфері належать (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 – Ключові особливості управління ефективністю у будівельній галузі

Особливість	Сутність	Управлінський акцент
Проектна залежність	Орієнтація на завершення окремих об'єктів	Контроль поетапного виконання, звітність за проектами
Висока капіталомісткість	Значний обсяг авансованих коштів у будівництві	Планування витрат, джерел фінансування, прогноз прибутку
Сезонність	Обмеження у будівельних роботах за погодними умовами	Гнучке кадрове і технічне планування
Складна структура взаємодії	Співпраця із субпідрядниками, постачальниками, замовниками	Розробка контрактної системи управління
Високий рівень ризиків	Невизначеність щодо цін на матеріали, строки, регуляторні зміни	Антикризове планування, страхування ризиків
Техніко-технологічна складність	Впровадження сучасних технологій і нових будівельних стандартів	Інвестиції в інновації та підвищення кваліфікації персоналу

Ефективне управління в умовах галузі передбачає впровадження сучасних інструментів, зокрема:

- ERP-систем для інтеграції фінансового, виробничого та логістичного управління;
- BIM-технологій (Building Information Modeling) для покращення контролю над проектами;
- Ключових показників ефективності (KPI), які враховують витрати, терміни, якість і прибутковість кожного будівельного проекту.

Особливо важливим для підвищення ефективності є розвиток стратегічного управління, що дозволяє оцінювати ринкові перспективи, рівень конкурентоспроможності, обґрунтовувати інвестиційні рішення та забезпечувати довгострокову стабільність підприємства.

Управління діяльністю будівельних підприємств у постконфліктних умовах потребує особливої уваги через множинність викликів і обмежень, що супроводжують процес економічного відновлення. У сучасному контексті ефективно управління передбачає врахування факторів, пов'язаних із раціональним використанням ресурсів, управлінням ризиками, інноваційною активністю та реалізацією стратегій сталого розвитку, які мають забезпечити не лише економічне зростання, а й соціальну реконструкцію інфраструктури.

Таблиця 1.3 – Основні риси сучасного будівельного ринку України

№	Характерна риса	Зміст
1	Значні пошкодження інфраструктури	Масове руйнування об'єктів житлової та промислової забудови
2	Орієнтація на відновлення	Зміщення акцентів із нового будівництва на реконструкцію та ремонт
3	Дефіцит будматеріалів	Виробничі потужності частково зруйновані, логістика порушена
4	Залежність від зовнішнього фінансування	Проекти реалізуються за рахунок міжнародної допомоги та інвестицій
5	Посилення регуляторної ролі держави	Держава координує розподіл ресурсів, затверджує пріоритети
6	Зменшення попиту на комерційну нерухомість	Більшість інвестицій спрямовується на критичну інфраструктуру
7	Брак кваліфікованих кадрів	Міграція населення, мобілізація, руйнування освітніх закладів
8	Логістичні труднощі	Ускладнений імпорт, зруйновані транспортні вузли, нестача ПММ
9	Підвищені ризики	Безпекові загрози, нестабільність фінансової системи, валютні коливання

Таким чином, управління будівельними підприємствами в сучасних умовах вимагає стратегічної адаптації до численних обмежень. Підприємства мають бути спроможними реагувати на зміну ринкових і виробничих умов, забезпечувати операційну гнучкість, залучати альтернативні джерела ресурсів та підтримувати фінансову стійкість попри високий рівень невизначеності.

2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»

2. Загальна характеристика діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Товариство з додатковою відповідальністю «Хмельницькзалізобетон» – одне з провідних підприємств Хмельницької області у сфері виробництва бетонних та залізобетонних виробів для будівництва. Багаторічний досвід функціонування підприємства на ринку свідчить про його стабільність, ефективність та значний потенціал для подальшого розвитку в умовах зростаючих вимог будівельної галузі.

Підприємство було засноване 26 грудня 1996 року і за час свого існування пройшло шлях трансформації від невеликого виробництва до багатопрофільного промислового комплексу, який активно розширює асортимент продукції, впроваджує сучасні технології виробництва та інструменти управління. Важливими віхами розвитку стали модернізація технічної бази, впровадження системи управління якістю та розширення номенклатури продукції відповідно до потреб ринку.

Підприємство функціонує у формі товариства з додатковою відповідальністю (ТДВ) – організаційно-правовій формі господарювання, яка передбачає субсидіарну відповідальність учасників за зобов'язаннями товариства у розмірі, встановленому статутом. Такий формат забезпечує вищу довіру з боку партнерів і контрагентів, сприяє залученню інвестицій та підтримує стабільність корпоративного управління. Водночас ТДВ має певні обмеження, зокрема щодо кількості учасників і процедур внесення змін до складу товариства.

Основний напрям діяльності підприємства, згідно з КВЕД 23.61, – це виробництво бетонних виробів для будівництва. Компанія спеціалізується на виготовленні широкого спектра залізобетонної продукції: фундаментних

блоків, плит перекриття, дорожніх плит, огорож, бетонних кілець, балок, перемичок та інших конструктивних елементів, які застосовуються у промисловому, житловому та цивільному будівництві. Вся продукція виготовляється з дотриманням державних стандартів якості, а кожен етап виробництва супроводжується відповідним контролем.

Окрім основної спеціалізації, яка полягає у виробництві бетонних виробів для будівництва, ТДВ «Хмельницькзалізобетон» також здійснює низку інших видів економічної діяльності, що свідчить про високу ступінь диверсифікації підприємства.

Такий рівень функціональної багатопрофільності дозволяє підприємству знижувати залежність від коливань у окремих сегментах ринку, підвищуючи загальну адаптивність і економічну стійкість.

Місія ТДВ «Хмельницькзалізобетон» полягає у забезпеченні ринку якісною, надійною та доступною будівельною продукцією, а також у сприянні розвитку інфраструктури та сталого регіонального зростання. Компанія прагне до максимального задоволення потреб клієнтів шляхом постійного вдосконалення асортименту, впровадження інноваційних рішень і підвищення професійного рівня персоналу.

Бачення підприємства ґрунтується на стратегії лідерства на національному ринку залізобетонних виробів, із акцентом на інноваційність, соціальну відповідальність і екологічну сталість виробництва.

Завдяки наявності досвідченої команди, ефективної внутрішньої структури, відпрацьованих бізнес-процесів та стабільної фінансової основи, ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є обґрунтовано релевантним об'єктом дослідження, зокрема у сфері аналізу збутової політики. Саме цей напрям має прямий вплив на фінансові результати підприємства та його конкурентоспроможність.

Управління діяльністю товариства здійснюється на основі положень Статуту, із використанням лінійно-функціональної організаційної структури. Такий формат поєднує лінійне підпорядкування із функціональним поділом

обов'язків. В рамках цієї структури зберігається вертикаль управління, проте стратегічно важливі функції (проектування, управління персоналом, якість, планування та контроль виконання) реалізуються через спеціалізовані функціональні підрозділи, які мають повноваження надавати директиви в межах своєї компетенції. Організаційна структура управління ТДВ «Хмельницькзалізобетон» наведена у Додатку Г.

У межах функціонування організаційної структури ТДВ «Хмельницькзалізобетон» ключова роль у реалізації управлінських рішень належить лінійним керівникам, які здійснюють безпосередній вплив на виконавців. Водночас вони активно взаємодіють із функціональними підрозділами, що спеціалізуються на вирішенні окремих завдань управління.

Важливою особливістю структури є можливість колегіального прийняття рішень: керівники лінійного та функціонального рівнів мають право спільно ухвалювати управлінські рішення в межах компетенції відповідного підрозділу, що сприяє узгодженості дій та ефективному розподілу відповідальності.

Загалом, така лінійно-функціональна модель управління може вважатися оптимальною для даного типу підприємства, оскільки забезпечує:

- чітке визначення вертикальних та горизонтальних зв'язків між рівнями управління;
- оперативність реагування на управлінські вказівки;
- персональну відповідальність керівників за результативність діяльності підпорядкованих їм підрозділів.

Ця структура дозволяє підтримувати високий рівень організованості внутрішніх процесів, сприяє досягненню стратегічних цілей та зміцнює управлінську дисципліну на всіх рівнях.

Основні техніко-економічні показники діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» наведені у Додатку Д, таблиця Д.1.

Упродовж аналізованого трирічного періоду (2022–2024 роки) виробниче підприємство демонструвало стабільну позитивну динаміку фінансових показників і зростання загальної економічної ефективності діяльності.

Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції за цей період збільшився більш ніж удвічі – з 576,7 млн грн у 2022 році до 1 146,5 млн грн у 2024 році. Найбільш інтенсивне зростання зафіксовано у 2023 році (+47%), а у 2024 році темпи дещо знизилися, але залишалися високими – на рівні +34,9%, що свідчить про збалансоване розширення операційно-збутової діяльності.

Собівартість реалізованої продукції також зросла, однак темпи її зростання були нижчими, що відображає підвищення ефективності управління витратами. Це підтверджується й динамікою чистого прибутку, який у 2024 році склав 96,5 млн грн – у 3,5 раза більше, ніж у 2022 році.

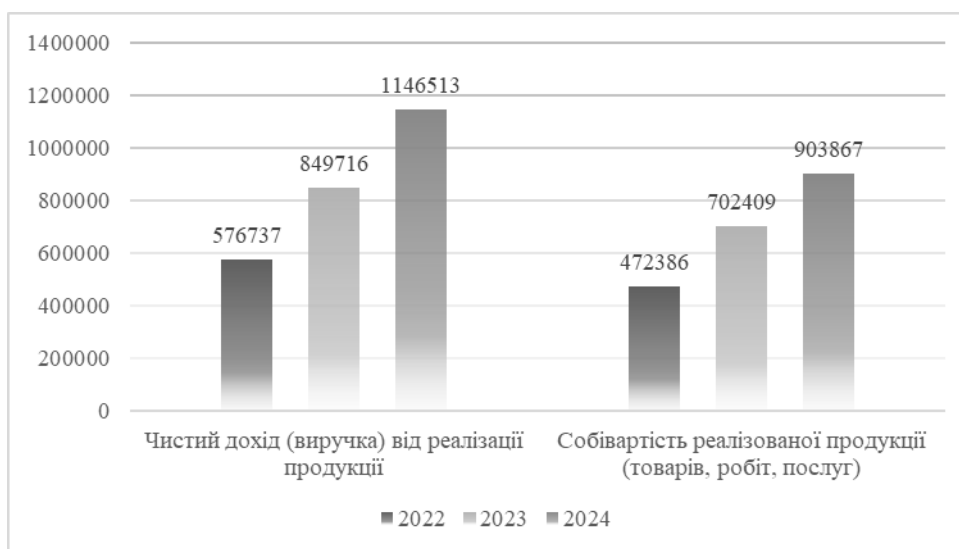


Рисунок 2.1 – Динаміка чистого доходу від реалізації продукції та собівартості реалізованої продукції ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Рентабельність діяльності підприємства зросла з 4,76% у 2022 році до 8,42% у 2024 році, попри короткострокове зниження у 2023 році, що є показником покращення фінансової стійкості та прибутковості бізнесу.

Крім того, фондвіддача збільшилася з 3,18 грн на 1 грн вартості основних фондів у 2022 році до 5,67 грн у 2024 році (+78%), що свідчить про підвищення ефективності використання капіталу. Показник продуктивності праці також продемонстрував позитивну динаміку, майже подвоївшись. Це

зумовлено як зростанням обсягів виробництва, так і скороченням чисельності персоналу у 2023 році.

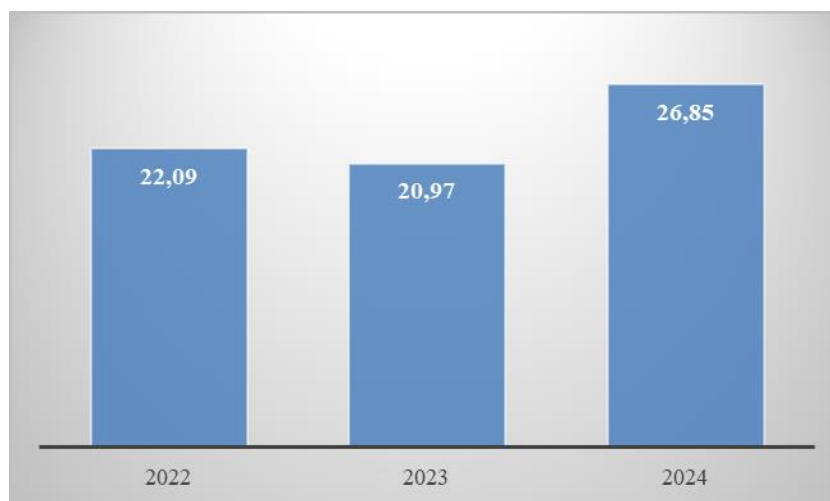


Рисунок 2.2 – Рентабельність реалізованої продукції
ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Окремо слід відзначити поступове зростання рівня оплати праці: середньомісячна заробітна плата працівників зростає з 17270 грн у 2022 році до майже 32000 грн у 2024 році. Така динаміка є позитивним сигналом щодо підвищення мотивації персоналу на тлі загального покращення фінансових результатів.

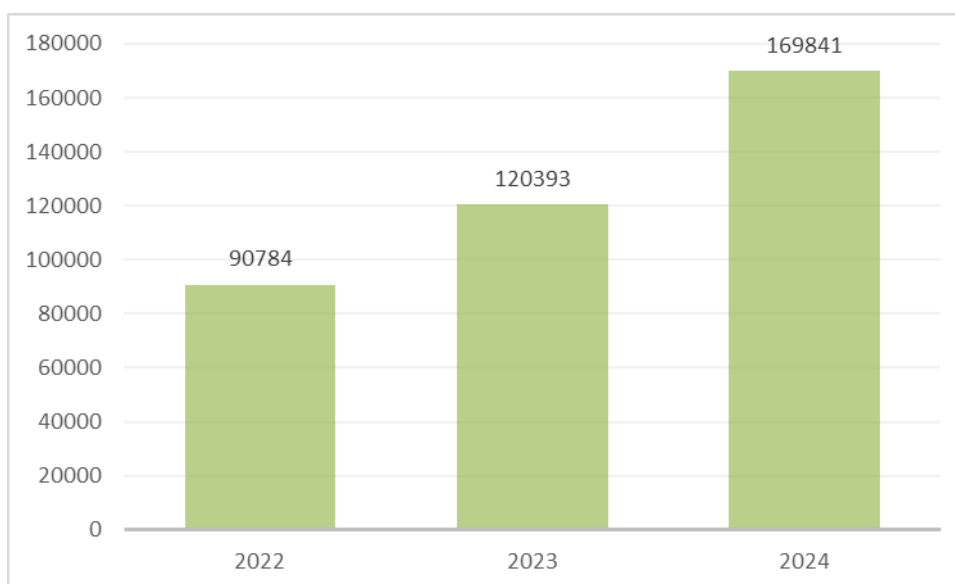


Рисунок 2.3 – Динаміка фонду оплати праці ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Зміна витрат на 1 грн реалізованої продукції представлена на рисунку 2.4.

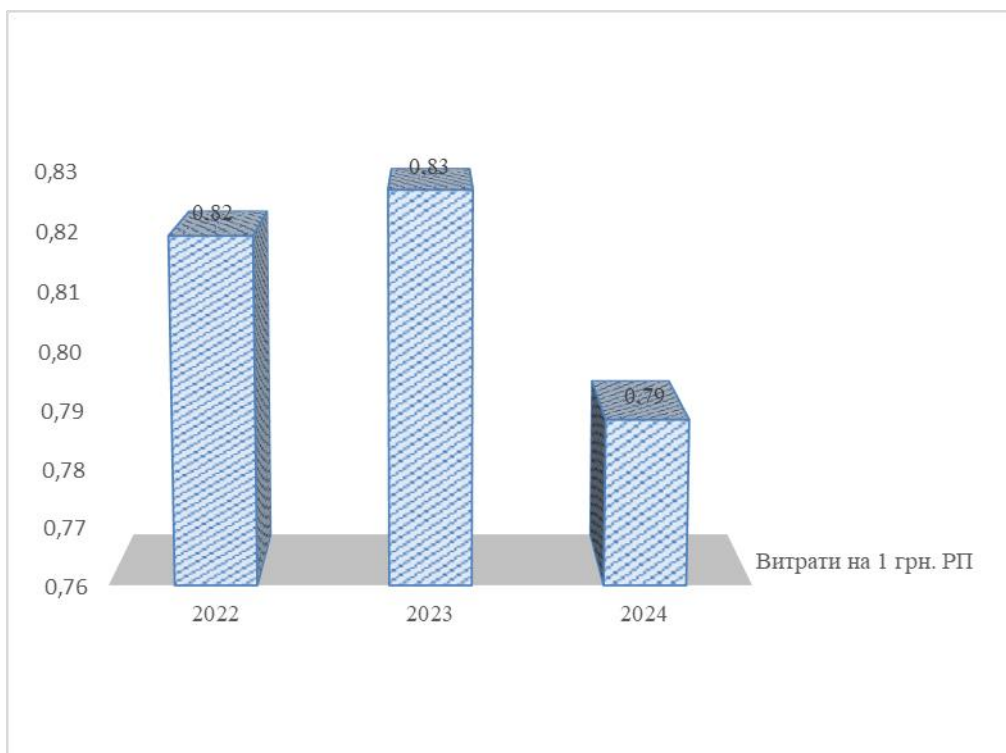


Рисунок 2.4 – Динаміка витрат на 1 грн реалізованої продукції
ТДВ «Хмельницькзаліобетон»

Загалом, підприємство реалізує успішну стратегічну модель розвитку, яка поєднує розширення масштабів діяльності, зростання прибутковості та ефективного використання ресурсного потенціалу.

Проведемо аналіз ефективності управління (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 – Динаміка основних показників ефективності управління
ТДВ «Хмельницькзаліобетон»

Назва показника	Одиниця виміру	Роки			Темпи зростання (спаду), % до бази	
		2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
1	2	3	4	5	6	7
1. Виручка від реалізації продукції	тис.грн.	576737	849716	1146513	147,33	134,93
2. Чисельність працюючих, всього	осіб	438	399	443	91,10	111,03
у т.ч. управлінських працівників	осіб	44	40	44	90,91	110,00

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5		7
3. Прибуток від реалізації	104351	147307	242646	141,16	164,72	104351
4. Загальні витрати (собівартість)	472386	702409	903867	148,69	128,68	472386
5. Витрати на управління	26495	38006	44252	143,45	116,43	26495
6. Фонд оплати праці, всього	90771,1	120322,4	169846,2	132,56	141,16	90771,1
7. Обсяг виробництва на одного управлінського працівника	13107,7	21242,9	26057,1	162,06	122,66	13107,7
8. Прибуток на одну грн витрат на управління	3,9	3,9	5,5	98,41	141,47	3,9
9. Частка витрат на управління в загальних витратах	5,61	5,41	4,90	-	-	5,61
10. Частка управлінських працівників у загальній чисельності працюючих	10,05	10,03	9,93	-	-	10,05

Аналіз динаміки показників ефективності управління на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» протягом досліджуваного періоду дозволяє сформулювати низку важливих висновків:

Аналіз ефективності управлінської діяльності підприємства у період 2022–2024 років свідчить про позитивну динаміку основних показників управління, що відображає стабільність та дієвість організаційної структури. Незважаючи на незначні коливання чисельності управлінського персоналу (від 44 осіб у 2022 році до 40 у 2023 та знову до 44 у 2024), питома вага управлінців у загальній чисельності персоналу залишалась на рівні близько 10%, що вказує на оптимальне співвідношення між управлінським апаратом та виробничим складом.

Продуктивність праці одного управлінця продемонструвала значне зростання – з 13,1 тис. грн у 2022 році до 26,1 тис. грн у 2024 році, що є свідченням підвищення ефективності управлінських процесів, вдосконалення механізмів прийняття рішень і посилення управлінської відповідальності.

Ріст чистого прибутку підприємства в 3,5 раза на тлі відносно помірною збільшення управлінських витрат (на 67%) свідчить про зростання віддачі від управлінських ресурсів. Зокрема, прибуток на 1 грн управлінських витрат зріс із 1,04 грн у 2022 році до 2,18 грн у 2024 році, що вказує на понад дворазове підвищення ефективності витрат на управління.

Загальна кількість персоналу на підприємстві збільшилася на 5 осіб, однак чисельність управлінського складу залишилася майже на попередньому рівні.

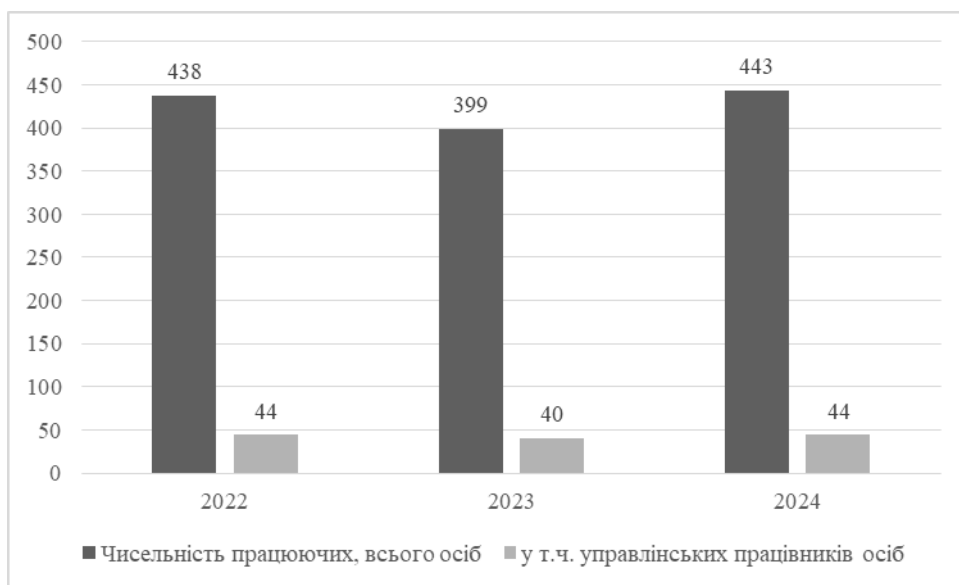


Рисунок 2.5 – Зміни чисельності персоналу підприємства

Показник обсягу виробництва, що припадає на одного управлінця, демонструє стабільне зростання, що можна розглядати як позитивну тенденцію в контексті підвищення продуктивності управлінської праці.

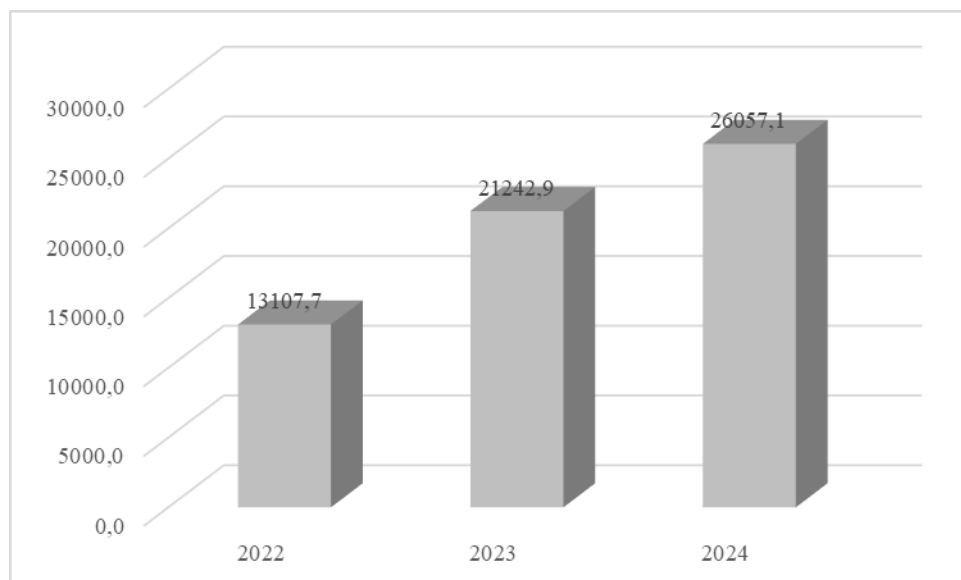


Рисунок 2.6 – Обсяг виробництва на одного управлінського працівника, тис. грн

Питома вага управлінських витрат у загальній структурі витрат підприємства зазнала істотного скорочення — з 5,86% до 3,07%. Це свідчить про послідовну політику оптимізації витрат управлінського характеру.

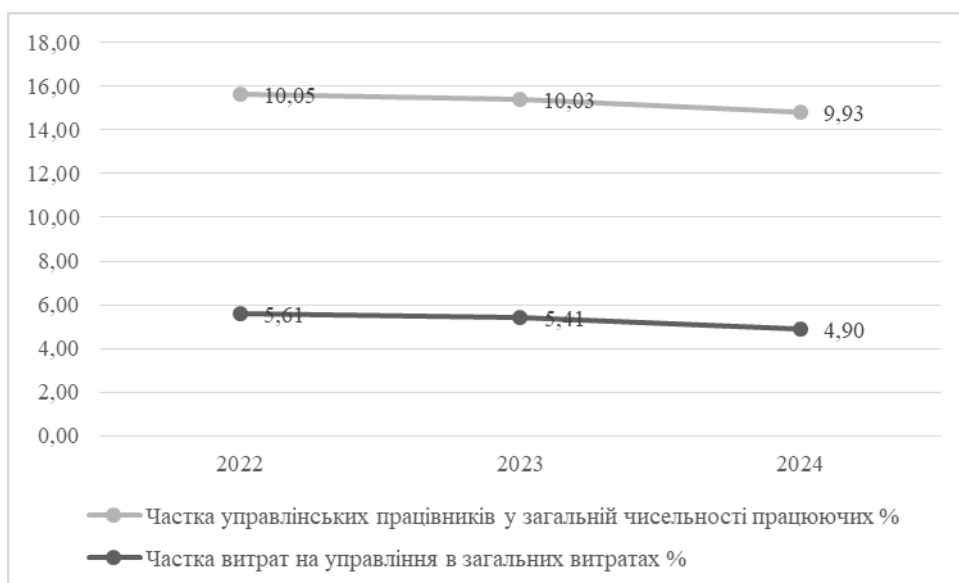


Рисунок 2.7 – Частка управлінських витрат у загальних витратах, %

Узагальнюючи наведене, можна зазначити, що проаналізовані дані свідчать про достатньо ефективне функціонування управлінської системи ТДВ «Хмельницькзаліобетон». Разом із тим, спостережуване скорочення чисельності виробничих працівників за стабільної кількості управлінського

персоналу може вказувати на потребу у перегляді функціонального навантаження та перерозподілі управлінських ресурсів для досягнення більшої організаційної ефективності.

2.2 Аналіз фінансового стану ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Ефективність діяльності підприємства значною мірою визначається здатністю управлінської системи адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, забезпечувати досягнення стратегічних орієнтирів і підтримувати сталий розвиток. Оцінювання ефективності менеджменту потребує комплексного аналізу низки параметрів, серед яких: динаміка ключових фінансово-економічних показників, організаційна структура управління, результативність управлінських рішень та раціональність використання наявних ресурсів.

Одним із ключових елементів такої оцінки є аналіз формування фінансових результатів, що дозволяє ідентифікувати фактори впливу на зміну прибутковості, встановити взаємозв'язки між доходами, витратами та кінцевим фінансовим результатом, а також оцінити ефективність управлінських рішень у сфері управління витратами та доходами.

У Додатку Д, таблиця Д.2 представлено основні статті, що формують фінансовий результат підприємства за 2022–2024 роки, зокрема: чистий дохід, собівартість реалізованої продукції, операційні та фінансові доходи і витрати, прибуток до оподаткування та чистий прибуток. У структурі активів підприємства протягом трьох аналізованих років основну частку стабільно займають основні засоби, питома вага яких у 2023 знизилась до 27,92%, а у 2024 – зросла ще на 15%. Значну частину активів також формують запаси, які у 2022 році становили 29,07%, у в 2023 – 25,73%, у 2024 – 28,67%.

Серед оборотних активів стабільно важливими залишаються дебіторська заборгованість за відвантажену продукцію (8,75% – у 2022, 8,99% – у 2023, 9,23% - у 2024 році), а також інша поточна дебіторська заборгованість, частка якої зростає з 16,93% у 2022 та трохи знизилася до 16,56% у 2024 році.

У пасиві балансу найвагомішу позицію займає нерозподілений прибуток, що у 2022 році становив 82,40%, а у 2024 – дещо зменшився до 74,48%. Водночас помітну роль відіграє також поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами, яка у 2022 році становила 6,66%, а у 2023 – зростає до 12,23%.

Фінансовий стан підприємства є важливим індикатором його стабільності, платоспроможності та інвестиційної привабливості. Оцінка здійснюється за основними блоками: ліквідність, платоспроможність, фінансова стійкість, рентабельність та ділова активність.

Таблиця 2.2 – Показники фінансового стану ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Показник	2022	2023	2024	Норма
Показники ліквідності				
Коефіцієнт поточної ліквідності	4,54	3,58	4,56	> 1,0
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,14	0,44	0,52	> 0,8
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,04	0,25	0,27	> 0,2
Показники фінансової автономії				
Коефіцієнт автономії	0,85	0,77	0,81	> 0,5
Коефіцієнт фінансової залежності	1,18	1,31	0,81	> 0,6
Коефіцієнт фінансової незалежності	1	0,98	0,97	< 1,0
Показники рентабельності				
Рентабельність реалізації (%)	4,76	6,02	8,42	
Рентабельність активів (ROA)	3,15	4,84	7,06	
Рентабельність капіталу (ROE)	5,12	7,91	11,33	
Показники ділової активності				
Коефіцієнт оборотності активів	1,11	1,38	1,42	
Коефіцієнт оборотності запасів	3,13	4,43	4,65	
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,31	1,80	1,93	

Проілюструємо зміни фінансових показників ТДВ «Хмельницькзалізобетон» (рис.2.8-2.10).

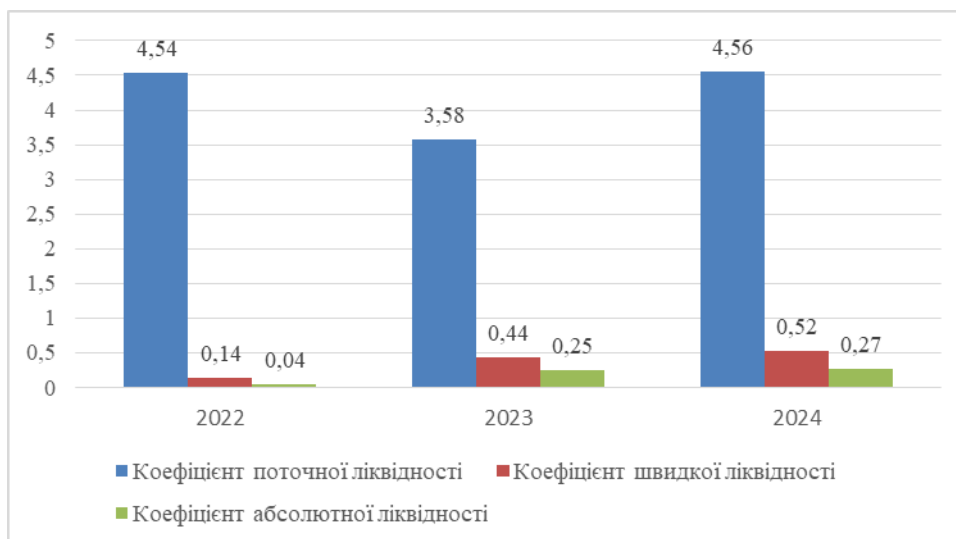


Рисунок 2.8 – Показники ліквідності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Підприємство зберігає високий рівень платоспроможності.

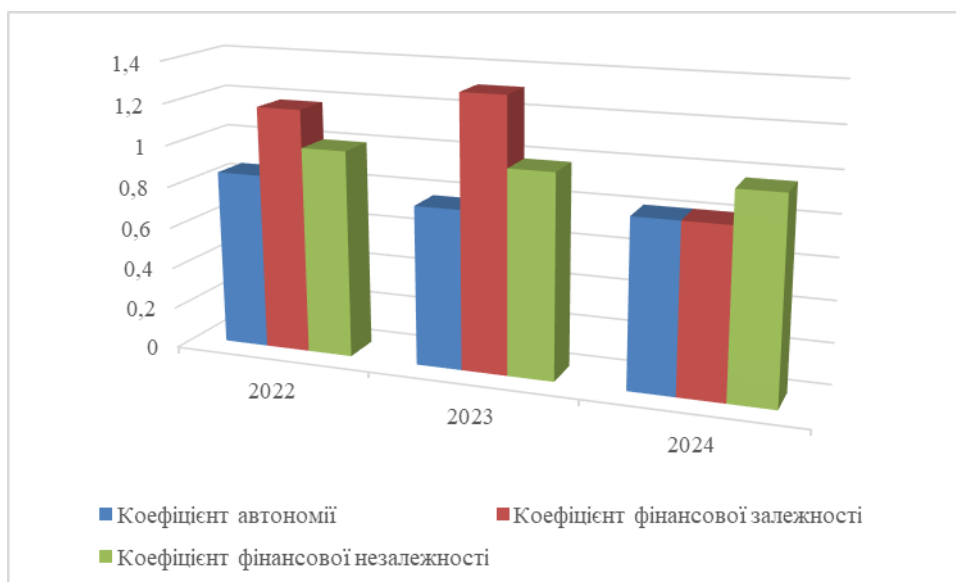


Рисунок 2.9 – Показники фінансової автономії ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Показники ліквідності демонструють негативну динаміку. Рівень фінансової незалежності підприємства зростає, ризики надмірної заборгованості поступово знижуються. Покращення рентабельності свідчить про ефективне використання як ресурсів, так і капіталу. Підприємство демонструє сталу позитивну динаміку зростання обсягів виробництва та реалізації.

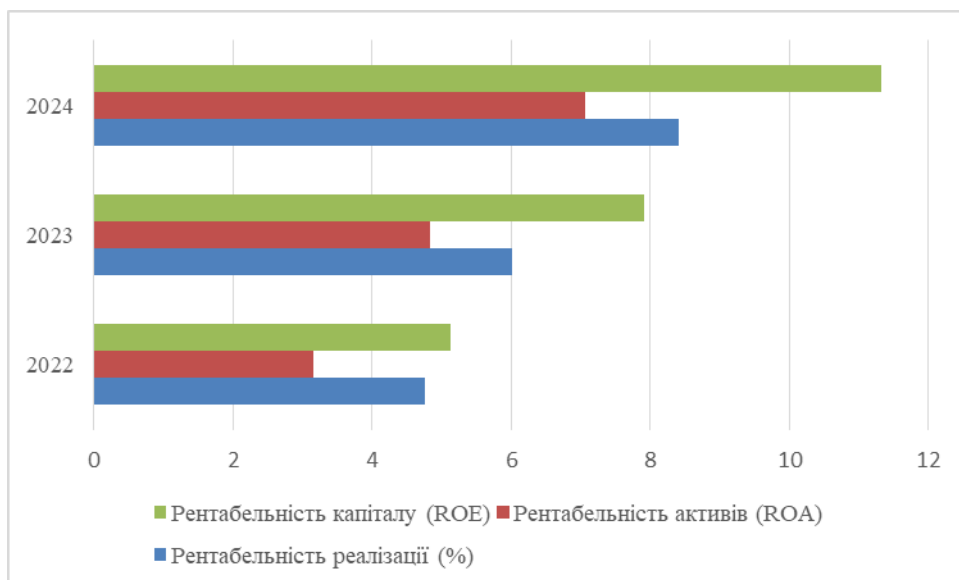


Рисунок 2.10 – Показники рентабельності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Аналіз ключових фінансових коефіцієнтів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» протягом 2022–2024 років дозволяє виявити певні тенденції в структурі капіталу та рівні ліквідності підприємства.

Коефіцієнт автономії у 2022 році становив 0,85, у 2023 році відбулося його зниження до 0,77, а 2024 – 0,81, що вказує на зменшення частки власного капіталу в загальній структурі джерел фінансування та може свідчити про зростання залежності від позикових коштів.

Коефіцієнт фінансової залежності, який є оберненим до автономії, демонстрував зниження з 1,24 у 2022 до 1,18 у 2023 році, що є позитивною тенденцією. Однак у 2024 він зріс до 1,33, що свідчить про зростання зовнішньої залежності у фінансуванні активів.

Коефіцієнт фінансової незалежності з 1,00 у 2022 року послідовно знижувався до 0,98 у 2023 і 0,94 у 2024 роках. Це свідчить про поступове зменшення частки власного капіталу у фінансовій структурі підприємства.

Щодо ліквідності, коефіцієнт поточної ліквідності досяг піку у 2023 році на рівні 4,54, що означає суттєвий запас оборотних активів. Проте у 2024 році показник знизився до 3,58, що свідчить про певне зменшення здатності підприємства покривати поточні зобов'язання.

Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2023 році суттєво зріс до 0,44, що свідчить про відновлення спроможності підприємства виконувати короткострокові зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів. А вже у 2024 році – ще на 0,06.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності також покращився – з 0,04 у 2022 до 0,27, що є позитивним сигналом щодо наявності достатніх грошових коштів для покриття термінових зобов'язань.

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» перебуває у фазі стабільного розвитку, що підтверджується позитивною динамікою фінансових показників. Основні сильні сторони – зростання прибутку, рентабельності, ліквідності та ефективності використання активів. Фінансовий стан підприємства є стійким, із перспективами подальшого зростання у середньостроковій перспективі.

2.3 Оцінка можливостей розвитку ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Стратегічне позиціонування ТДВ «Хмельницькзалізобетон» на ринку будівельних матеріалів визначає його здатність зберігати та підвищувати конкурентоспроможність в умовах динамічного зовнішнього середовища. Проведення аналізу макросередовища, оцінка впливу внутрішніх і зовнішніх чинників, а також застосування інструментів стратегічного планування дозволяють визначити напрями подальшого розвитку підприємства та обґрунтувати ефективну бізнес-стратегію.

З метою оцінки впливу макросередовища на функціонування ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у сфері виробництва будівельних матеріалів, проведено PEST-аналіз, узагальнені результати якого подано в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – PEST-аналіз факторів зовнішнього середовища ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Категорія	Фактор	Ймовірний вплив	Характер впливу
Політичні (P)	Податкова політика у сфері промисловості та будівництва	Високий	Негативний/ Позитивний
	Державні програми підтримки інфраструктурних проєктів	Середній	Позитивний
	Регуляторна база щодо будівельної продукції	Високий	Нейтральний/ Позитивний
Економічні (E)	Рівень інфляції та вартість сировини	Високий	Негативний
	Коливання курсу валют (імпорт обладнання/матеріалів)	Середній	Негативний
	Кредитна доступність для підприємств	Середній	Позитивний/ Нейтральний
Соціальні (S)	Урбанізація, потреба у житлі та соціальній інфраструктурі	Високий	Позитивний
	Попит на екологічні будівельні матеріали	Середній	Позитивний
	Зміни демографічної структури (старіння населення)	Середній	Негативний
Технологічні (T)	Поява новітніх технологій у виробництві ЗБВ	Високий	Позитивний
	Рівень автоматизації виробничих процесів	Середній	Позитивний
	Доступність інноваційного обладнання	Середній	Позитивний/ Нейтральний

Результати проведеного PEST-аналізу свідчать про те, що діяльність підприємства формується під значним впливом зовнішнього середовища, зокрема – державного регулювання та економічної нестабільності, які потенційно можуть створювати загрози для стабільного функціонування. Водночас наявні тенденції у сфері технологічного оновлення та соціальні трансформації відкривають перспективи для реалізації стратегічних ініціатив і розширення можливостей розвитку.

Зокрема, державна політика підтримки відновлення інфраструктури може сприяти зростанню попиту на продукцію підприємства, а впровадження сучасних виробничих технологій – забезпечити зростання його конкурентних переваг. Водночас не слід ігнорувати потенційні ризики, пов'язані з можливими змінами податкового законодавства, нестачею висококваліфікованих кадрів, а також із волатильністю валютного курсу.

У цьому контексті ефективне використання відкритих можливостей і

своєчасне реагування на загрози зовнішнього середовища мають ключове значення для забезпечення адаптивності підприємства до змін у

В умовах нестабільного макроекономічного середовища та зростаючого рівня конкуренції у секторі інфраструктурного будівництва особливої актуальності набуває комплексна стратегічна оцінка поточної позиції підприємства на ринку. Одним із ключових інструментів стратегічного аналізу є SWOT-аналіз, який дозволяє виявити внутрішні сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості та загрози, що формують стратегічне поле підприємства.

З цією метою для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» було проведено SWOT-аналіз, результати якого стали основою для формування стратегічних орієнтирів розвитку, спрямованих на зміцнення конкурентоспроможності та забезпечення довгострокової економічної стабільності.

Таблиця 2.4 – Основні складові стратегічного аналізу

Напрямок оцінки	Показник	Оцінка у 2023 р.	Оцінка у 2024 р.	Δ (Зміна)
1. Загальна оцінка підприємства	Оптимальність організаційної структури	3,2	3,6	+0,4
	Корпоративна культура	3,1	3,6	+0,5
	Стиль керівництва	3,5	3,8	+0,3
2. Ресурсне забезпечення	Технологічна база	2,9	3,8	+0,9
	Фінансові ресурси	3,0	3,6	+0,6
	Комунікаційні ресурси	3,3	3,7	+0,4
	Якість персоналу	3,4	3,8	+0,4
3. Знання та аналітика	Знання про клієнтів і конкурентів	3,2	3,7	+0,5
	Знання специфіки ринку	3,6	3,7	+0,1
4. Реалізація стратегії	Маркетингова стратегія	3,3	3,6	+0,3
	Комерційна стратегія	3,2	3,5	+0,3
	Впровадження стратегічних планів	3,0	3,4	+0,4
Загальна інтегральна оцінка		3,29	3,78	+0,49

Примітка: оцінювання здійснено за п'ятибальною шкалою, де 5 – найвищий рівень.

За результатами проведеної стратегічної оцінки ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за період 2023–2024 років, можна констатувати позитивну динаміку розвитку підприємства у більшості ключових напрямів. Загальна інтегральна стратегічна оцінка зросла з 3,29 до 3,78 бала, що є

свідченням підвищення ефективності управління, зміцнення ресурсної бази та покращення реалізації стратегічних пріоритетів.

У межах блоку «Загальна оцінка підприємства» зафіксовано покращення за всіма основними параметрами. Зокрема, організаційна структура стала більш оптимізованою, що позитивно вплинуло на якість управлінських рішень, збільшивши оцінку на 0,4 бала. Значний приріст (на 0,5 бала) продемонструвала корпоративна культура, що відображає підвищення рівня внутрішньої комунікації, згуртованості персоналу та орієнтацію на спільні цілі. Покращення стилю керівництва на різних рівнях управління свідчить про зростання професіоналізму керівного складу.

Найбільший поступ спостерігається у категорії «Ресурси». Так, оцінка технологічного забезпечення зростає на 0,9 бала завдяки оновленню обладнання та впровадженню сучасних технологій у виробничі процеси. Фінансові ресурси зміцнилися на 0,6 бала, що пояснюється ефективною участю у державних тендерах, збільшенням прибутків та раціональним управлінням витратами. Також поліпшення продемонстровано у напрямках комунікаційного забезпечення та людського капіталу, що засвідчує активну політику щодо підвищення кваліфікації персоналу та розвитку внутрішньої інформаційної інфраструктури.

У блоці «Знання» помітно зростає інформованість щодо ринкової ситуації, споживачів і конкурентів. Знання про специфіку діяльності підприємства залишаються на високому рівні, що забезпечує гнучкість у прийнятті рішень та здатність адаптуватися до умов мінливого ринку.

Щодо ефективності використання ресурсів та знань для реалізації стратегії, спостерігається підвищення результативності в усіх ключових напрямках: фінансовому, маркетинговому, комерційному. Також покращилася оцінка впровадження стратегічних планів, що відображає підвищення виконавчої дисципліни та системності в досягненні поставлених завдань.

Таким чином, ТДВ «Хмельницькзалізобетон» демонструє стійку тенденцію до покращення стратегічного потенціалу, що є наслідком

послідовної модернізації виробничої бази, вдосконалення управлінських процесів та формування розвиненої внутрішньої корпоративної культури. У короткостроковій перспективі компанія має всі передумови для закріплення досягнутих результатів та підвищення конкурентоспроможності на загальноукраїнському ринку інфраструктурного будівництва.

3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»

3.1 Оптимізація витрат як чинник підвищення ефективності функціонування ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

У широкому розумінні категорія «вдосконалення» трактується як об'єктивний процес якісної трансформації будь-якого об'єкта, що спрямована на поліпшення його характеристик та надання нових функціональних властивостей. Такі зміни мають на меті забезпечити більш повну відповідність між можливостями об'єкта, цілями його функціонування та умовами зовнішнього середовища. У цьому контексті вдосконалення системи збуту продукції розглядається як динамічний і безперервний процес пошуку, обґрунтування та впровадження ефективних організаційних форм, методів і механізмів її побудови чи модернізації. До важливих складових цього процесу належать: раціоналізація окремих елементів збутової структури, постійний моніторинг її ефективності, а також виявлення проблемних ділянок функціонування на основі аналізу відповідності системи внутрішнім і зовнішнім викликам.

Сучасні умови господарювання зумовлюють актуалізацію проблеми реалізації продукції, яка на сьогодні є однією з ключових для управлінського апарату промислових підприємств. Загострення конкуренції на внутрішньому ринку, посилення присутності імпортованих товарів з європейських та азійських країн вимагають від підприємств адаптації та перегляду наявних підходів до збуту. Основною метою таких змін є збереження існуючих споживачів, залучення нових клієнтів та розширення присутності на нових сегментах ринку.

У сучасних умовах господарювання, що супроводжуються високим рівнем конкуренції, інфляційним тиском, логістичними викликами та

потребами у післякризовому відновленні, підприємства будівельної галузі зіштовхуються з необхідністю оперативно адаптуватися до змін та впроваджувати стратегічно обґрунтовані заходи. Для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» актуальним є формування комплексу заходів, що спрямовані на оптимізацію витрат.

Для підприємств промислового сектору, зокрема у сфері будівництва, однією з ключових управлінських задач є ефективне формування витрат, пов'язаних із виробничою діяльністю. Досягнення цього можливе шляхом оптимізації витрат, що дає змогу визначити такі умови функціонування, за яких витрати будуть мінімальними, а обсяг виробленої продукції – максимальним.

Оптимізаційні завдання у цій сфері здебільшого формалізуються у вигляді задач лінійного програмування, де цільова функція передбачає мінімізацію сукупних витрат із урахуванням специфіки виробничої структури підприємства та обмеженості наявних ресурсів. Такий підхід дозволяє моделювати виробничі процеси з метою пошуку найефективнішого варіанту їх реалізації.

Процес вирішення задачі оптимізації включає кілька послідовних етапів: аналіз витратної частини, розподіл витрат на змінні та постійні, побудову математичної моделі, здійснення оптимізаційних розрахунків, інтерпретацію отриманих результатів та внесення необхідних коригувань до виробничої стратегії. Після реалізації моделі важливо здійснити ретельний аналіз її ефективності з урахуванням реальних умов діяльності підприємства.

Застосування такого підходу дозволяє підприємствам будівельної галузі не лише зменшити витрати на виробничі процеси, але й зміцнити свою конкурентну позицію на ринку за рахунок більш раціонального використання ресурсів та підвищення загальної ефективності функціонування.

У межах задачі лінійного програмування доцільно формувати множину допустимих розв'язків з урахуванням низки економічно обґрунтованих умов. Зокрема, рекомендується застосовувати чотири ключові обмеження, що

забезпечують реалістичність і релевантність математичної моделі до умов виробничо-господарської діяльності.

Забезпечення цільового рівня прибутку (P_r). Ця умова передбачає, що сукупний прибуток від реалізації продукції має бути не меншим за встановлене значення. В математичному вигляді це можна подати як:

$$P_r \leq \sum_{i=1}^N P_i \times x_i - \sum (VC_i \times x_i + FC), \quad (3.1)$$

де P_i - ціна реалізації продукції i -го виду, x_i - обсяг виробництва цього виду, VC_i - змінні витрати на одиницю продукції, а FC - постійні витрати підприємства.

Обмеження на наявність сировини. Ця умова враховує дефіцитність або лімітування ресурсів:

$$\sum_{i=1}^N K_{ij} \times x_i \leq b_j, \quad j = 1, \dots, m \quad (3.2)$$

K_{ij} - норми витрат j - того виду на виробництво продукції i - того виду;

b_j - обсяг наявних сировинних запасів j -го ресурсу.

Врахування виробничих потужностей. Потенціал обладнання накладає обмеження на максимальні обсяги випуску:

$$x_i \leq W_{il} \times T_l, \quad i = 1, \dots, m, \quad (3.3)$$

де W_{il} - продуктивність обладнання l -го типу при виробництві продукції i -го виду, T_l - кількість годин експлуатації обладнання

обладнання 1 – того виду протягом заданого періоду; – того виду протягом заданого періоду.

Забезпечення мінімального рівня задоволення попиту. Виробничі обсяги не повинні бути меншими за визначений попит:

$$x_i \geq \bar{x}_i \quad i = 1, \dots, m, \quad (3.4)$$

де \bar{x}_i – обсяг попиту на продукцію i -го виду.

У процесі реалізації задачі оптимізації витрат виробництва були використані статистичні дані ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за окремі місяці, а також у цілому за 2024 рік. З урахуванням широкого асортименту продукції, для аналізу було відібрано найбільш вагомі з економічної точки зору позиції – товарний бетон, плити пустотні та блоки стін підвалів. Ці вироби становлять основну частку в загальному обсязі виробництва, мають високу рентабельність та визначальний вплив на фінансово-економічні показники підприємства.

У межах дослідження процесу оптимізації витрат на виробництво доцільно деталізувати обмеження, які виникають у зв'язку з технологічними особливостями окремих етапів виробничого циклу. Для побудови математичної моделі розглянуто три ключові види продукції ТДВ «Хмельницькзалізобетон»: заготовки для товарного бетону, плити пустотні та блоки стін підвалів. Позначимо відповідно через x_1, x_2, x_3 обсяги виробництва цих видів продукції в м³.

Аналіз технологічних процесів дозволяє ідентифікувати критичні елементи виробництва, які обмежують загальну продуктивність і, відповідно, визначають обмеження у задачі лінійного програмування:

Для виробництва заготовок товарного бетону основним обмежувальним фактором є процес перемішування, що виконується на бетономішалці з продуктивністю 2,6 м³/год. При однозмінному режимі роботи протягом 24 днів

на місяць (з урахуванням 184 годин), відповідне обмеження формалізується у вигляді:

$$x_1, \leq 12,3 \times (t_2 - t_1) \times 188, \quad (3.5)$$

У виробництві пустотних плит «вузьким місцем» виступає етап заповнення форм, що здійснюється за допомогою пресів продуктивністю 1 м³/год. За аналогічних умов експлуатації, це обмеження набуває вигляду:

$$x_2, \leq 1,3 \times (t_2 - t_1) \times 188, \quad (3.6)$$

У процесі виготовлення блоків стін підвалів обмеження задає етап шліфування, де використовується обладнання з продуктивністю 0,9 м³/год. Таким чином:

$$x_3, \leq 0.88 \times (t_2 - t_1) \times 188, \quad (3.7)$$

На рівень витрат, пов'язаних із виробництвом продукції, впливає широкий спектр чинників, серед яких визначальне значення має масштаб підприємства. Розміри виробничого суб'єкта обумовлюють його загальну виробничу спроможність, яка, у свою чергу, може варіюватися залежно від асортиментної структури продукції, обсягів її випуску та ступеня ефективності використання ресурсного потенціалу. Саме масштаб діяльності підприємства істотно визначає його здатність до раціонального розподілу витрат, що безпосередньо впливає на рівень конкурентоспроможності та фінансову стійкість.

Зі зростанням виробничої потужності підвищується й потенціал підприємства щодо зниження витрат за рахунок реалізації ефекту масштабу. Зокрема, великі виробничі структури мають змогу закуповувати сировину та

матеріали в значних обсягах за нижчими цінами, ефективніше розподіляти загальновиборничі витрати на більші обсяги виготовленої продукції, що сприяє зменшенню її собівартості.

Окрім цього, підприємства можуть підвищити ефективність витрат за рахунок більш раціонального використання виробничих ресурсів. Така оптимізація передбачає впровадження сучасного обладнання, використання енергозберігаючих технологій, вдосконалення виробничої логістики та зменшення витрат, зокрема через скорочення частки бракованої продукції.

Якість технологій, які використовуються у виробництві, також суттєво впливає на витрати. Сучасне обладнання здатне підвищити продуктивність, зменшити обсяги простоїв і кількість бракованої продукції, тим самим знижуючи загальні витрати. Високотехнологічне виробництво, доповнене персоналом з високим рівнем кваліфікації, забезпечує стабільну якість продукції при мінімальних витратних витратах.

Інвестиції в навчання персоналу є економічно виправданими, оскільки підвищення професійної компетентності працівників сприяє зменшенню технологічних помилок і, відповідно, зниженню витрат. Загалом ефективність витрат на виробництво значною мірою визначається рівнем організації виробничого процесу, а впровадження сучасних управлінських підходів сприяє зростанню продуктивності й оптимізації витратної частини.

Раціональне управління витратами є базовим інструментом підвищення рентабельності. Для зменшення собівартості продукції ТДВ «Хмельницькзалізобетон» доцільно реалізувати наступне:

- Проведення функціонального аудиту витрат із подальшим їх класифікуванням на продуктивні та непродуктивні.
- Переукладання контрактів із постачальниками з урахуванням індексацій цін, пошук локальних альтернативних джерел сировини.
- Мінімізація витрат при зберіганні і транспортуванні: вдосконалення складських рішень, логістичних маршрутів.

– Контроль за споживанням енергоресурсів, встановлення лічильників на окремі ділянки, впровадження енергозберігаючого обладнання.

– Автоматизація звітності та документообігу – за рахунок впровадження ERP-модуля скоротиться потреба в адміністративному персоналі та пришвидшиться аналіз даних.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів дозволить ТДВ «Хмельницькзалізобетон» не лише зберегти свої ринкові позиції, а й посилити стратегію сталого зростання, забезпечивши конкурентну перевагу в післявоєнний період національного відновлення.

3.2 Обґрунтування напрямів підвищення ефективності діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Аналіз господарської діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022-2024 роки дозволяє зробити висновок про позитивну динаміку ключових економічних показників, зокрема зростання чистого прибутку, підвищення рентабельності, збільшення фондівіддачі та продуктивності праці. Проте збереження та посилення цієї тенденції вимагає впровадження цілеспрямованих заходів, спрямованих на підвищення ефективності функціонування підприємства в умовах конкуренції, нестабільності ринку та потреб у технологічному оновленні.

На основі попереднього аналізу та стратегічного позиціонування підприємства, можна виокремити три ключові напрямки підвищення ефективності діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»:

1. Оптимізація витрат і ресурсозбереження

Ефективне управління витратами дозволяє підприємству підвищувати прибутковість без збільшення обсягів продажів. У межах цього напрямку доцільно реалізувати такі заходи:

- Проведення аудиту витрат з метою виявлення неефективних статей.
- Впровадження енергозберігаючих технологій та модернізація енергоємного обладнання.
- Раціоналізація логістичних процесів і оптимізація використання сировини.
- Перегляд постачальницьких контрактів з метою зниження закупівельних цін.

2. Цифровізація управлінських процесів та інноваційний розвиток

Сучасні умови господарювання вимагають активного впровадження цифрових рішень, що дозволяють автоматизувати облік, покращити комунікацію і прискорити прийняття управлінських рішень. Рекомендовано:

- Впровадження ERP-системи для інтеграції фінансів, обліку, виробництва і складу.
- Використання цифрових моделей проектування (BIM) для підвищення точності та зменшення відходів.
- Формування внутрішніх KPI-дашбордів для оперативного моніторингу ефективності.

3. Диверсифікація та розширення ринків збуту

У післякризовий період надзвичайно важливо забезпечити стабільність доходів за рахунок розширення клієнтської бази та географії продажів. Доцільними є:

- Пошук нових регіонів для реалізації залізобетонної продукції, зокрема у центральних та західних областях.
- Розробка нових видів продукції, орієнтованих на реноваційні та муніципальні проекти.
- Поглиблення співпраці з державними замовниками та міжнародними організаціями, що фінансують проекти реконструкції.

Загалом, запропоновані напрями базуються на принципах інноваційності, економічної доцільності та стратегічної сталості. Їх реалізація дозволить ТДВ «Хмельницькзалізобетон»:

- підвищити економічну стійкість;
- посилити конкурентні позиції на національному рівні;
- забезпечити ефективне використання наявних ресурсів.

Запропоновані напрями підвищення ефективності діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» передбачають впровадження комплексу організаційних та техніко-економічних рішень. З метою обґрунтування доцільності реалізації зазначених заходів проведено оцінку економічного ефекту, зокрема у частині зменшення витрат, зростання продуктивності та збільшення чистого прибутку.

1. Заходи з енергозбереження та оптимізації витрат

Одним із першочергових кроків є модернізація енергоємного обладнання, що дозволить зменшити витрати на електроенергію.

- Поточне споживання електроенергії: 1,5 млн кВт·год/рік
- Вартість 1 кВт·год: 5,5 грн
- Очікуване зменшення споживання: 20%
- Очікувана економія:

$$1500000 \times 0,2 \times 5,5 = 1650000 \text{ грн/рік}$$

2. Автоматизація обліку та управління (впровадження ERP)

Впровадження системи ERP дозволить автоматизувати документообіг, складський облік та фінансову звітність, скоротивши обсяг ручної праці:

- Кількість працівників, що вивільняються: 5 осіб
- Середньорічна заробітна плата на 1 особу: 312 000 грн
- Загальна економія:

$$5 \times 312000 = 1560000 \text{ грн/рік}$$

3. Диверсифікація асортименту та ринків збуту

- Завдяки виходу на нові регіони очікується зростання обсягів реалізації продукції на 10%:
- Обсяг реалізації у 2024 році: 1 146,5 млн грн
- Додатковий дохід:

$$1146,5 \times 0,10 = 114,65 \text{ млн грн.}$$

Чистий прибуток при рентабельності 8%:

$$114650000 \times 0,08 = 9172000 \text{ грн}$$

Таблиця 3.1 – Загальний економічний ефект:

Джерело ефекту	Орієнтовна сума, грн/рік
Енергозбереження	1650000
Оптимізація кадрових витрат (ERP)	1560000
Збільшення прибутку від реалізації	9172000
Разом	12382000 грн/рік

Оцінка економічного ефекту впровадження запропонованих заходів свідчить про їх високу результативність і економічну доцільність. Реалізація запропонованої стратегії дозволить ТДВ «Хмельницькзалізобетон» підвищити ефективність використання ресурсів, знизити витрати, збільшити доходи та зміцнити позиції на ринку.

У подальших розділах доцільно провести оцінку рентабельності інвестицій у модернізацію (ROI) та аналіз беззбитковості, що дозволить уточнити терміни окупності проєктів.

Таблиця 3.2 – Очікуваний ефект від реалізації заходів з оптимізації, модернізації та розширення ринку збуту

№	Напрямок	Конкретний захід	Очікуваний ефект	Орієнтовний економічний результат
1	Оптимізація витрат	Проведення аудиту витрат	Зниження непродуктивних витрат	–
		Переукладання контрактів з постачальниками	Зменшення закупівельних витрат	до 800 тис. грн/рік
		Встановлення лічильників на ділянках споживання енергії	Економія енерговитрат	до 1,65 млн грн/рік
		Впровадження ERP для автоматизації документообігу	Зниження адміністративних витрат	до 1,56 млн грн/рік

2	Модернізація виробництва	Оновлення обладнання	Підвищення якості продукції, зменшення браку	–
		Автоматичне дозування бетонної суміші	Оптимізація витрат матеріалів, зниження відходів	до 500 тис. грн/рік
		Переоснащення кадрів	Підвищення продуктивності праці	–
3	Розширення ринку збуту	Маркетингове дослідження нових регіонів	Виявлення потенційного попиту	–
		Запуск нового асортименту (опори, плити, кільця)	Залучення нових клієнтів	+10% до обсягу реалізації
		Участь у державних тендерах через Prozorro	Отримання великих об'ємів замовлень	+9 млн грн до чистого прибутку
		Впровадження онлайн-платформи замовлень	Підвищення зручності, розширення клієнтської бази	+1–1,5 млн грн/рік

Загальний прогнозований річний економічний ефект – приблизно 12–14 млн грн/рік (включно з прямою економією та зростанням прибутку).

Таблиця 3.3 – Рекомендації щодо підвищення ефективності функціонування ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Назва заходу	Короткий зміст	Прогнозований результат
Оптимізація витрат	Проведення аудиту витрат Переукладання контрактів з постачальниками	Зниження непродуктивних витрат; до 300 тис. грн/рік
Автоматичне дозування бетонної суміші	Реалізація концепції загального управління якістю (СУЯ)	Оптимізація витрат матеріалів, зниження відходів

ВИСНОВКИ

Термін «ефект» (від лат. effectus – дія, виконання) трактується як результат, що виникає внаслідок певних дій чи причинних зв'язків. Його можна вимірювати як у фізичних показниках – наприклад, у вигляді зростання обсягів продукції чи послуг, так і у соціальних – як-от покращення стану здоров'я населення. Якщо ж результати діяльності мають грошове вираження, мова йде про економічний ефект.

Досягнення високої результативності в діяльності суб'єктів господарювання можливе завдяки своєчасному виявленню деструктивних чинників і їхньому усуненню, а також активізації позитивних впливів. До таких заходів, зокрема, належать удосконалення організаційної структури управління, впровадження сучасних технологічних рішень та оптимізація використання виробничого потенціалу. Комплексна реалізація як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємств, дозволяє досягати не лише економічних результатів, а й соціального або екологічного ефекту.

Товариство з додатковою відповідальністю «Хмельницькзалізобетон» – одне з провідних підприємств Хмельницької області у сфері виробництва бетонних та залізобетонних виробів для будівництва. Багаторічний досвід функціонування підприємства на ринку свідчить про його стабільність, ефективність та значний потенціал для подальшого розвитку в умовах зростаючих вимог будівельної галузі.

Упродовж аналізованого трирічного періоду (2022–2024 роки) виробниче підприємство демонструвало стабільну позитивну динаміку фінансових показників і зростання загальної економічної ефективності діяльності.

Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції за цей період збільшився більш ніж удвічі – з 576,7 млн грн у 2022 році до 1 146,5 млн грн у 2024 році. Найбільш інтенсивне зростання зафіксовано у 2023 році (+47%), а у 2024 році

темпи дещо знизилися, але залишалися високими – на рівні +34,9%, що свідчить про збалансоване розширення операційно-збутової діяльності.

Собівартість реалізованої продукції також зросла, однак темпи її зростання були нижчими, що відображає підвищення ефективності управління витратами. Це підтверджується й динамікою чистого прибутку, який у 2024 році склав 96,5 млн грн – у 3,5 рази більше, ніж у 2022 році.

Рентабельність діяльності підприємства зросла з 4,76% у 2022 році до 8,42% у 2024 році, попри короткострокове зниження у 2023 році, що є показником покращення фінансової стійкості та прибутковості бізнесу.

Крім того, фондвіддача збільшилася з 3,18 грн на 1 грн вартості основних фондів у 2022 році до 5,67 грн у 2024 році (+78%), що свідчить про підвищення ефективності використання капіталу. Показник продуктивності праці також продемонстрував позитивну динаміку, майже подвоївшись. Це зумовлено як зростанням обсягів виробництва, так і скороченням чисельності персоналу у 2023 році.

В умовах нестабільного макроекономічного середовища та зростаючого рівня конкуренції у секторі інфраструктурного будівництва особливої актуальності набуває комплексна стратегічна оцінка поточної позиції підприємства на ринку. Одним із ключових інструментів стратегічного аналізу є SWOT-аналіз, який дозволяє виявити внутрішні сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості та загрози, що формують стратегічне поле підприємства.

З цією метою для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» було проведено SWOT-аналіз, результати якого стали основою для формування стратегічних орієнтирів розвитку, спрямованих на зміцнення конкурентоспроможності та забезпечення довгострокової економічної стабільності.

Для підвищення ефективності функціонування ТДВ «Хмельницькзалізобетон» запропоновано напрями оптимізації витрат, обґрунтовано заходи з оптимізації обладнання.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Батракова Т.І. Управління ефективністю діяльності підприємства/ Батракова Т.І. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE
2. Ачкасова Л.М. Система управління ефективністю діяльності підприємства/ Л.М.Ачкасова // Економіка транспортного комплексу, 2023 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.essuir.sumdu.edu.ua+9etk.khadi.kharkov.ua+9jarch.donnu.edu.ua+9>.
3. Лавренюк І.В. Степаненко В.О. Удосконалення управління ефективністю діяльності підприємства, КПІ, 2019 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.ela.kpi.ua+1ekmair.ukma.edu.ua+1>.
4. Воронкова Т.Є., Танцюра А.В. Маркетинг як метод управління ефективністю підприємства, КНУТД, 2019 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.er.knutd.edu.ua>.
5. Ярославський А.О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теорія // Науковий вісник УжНУ, 2018 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.economyandsociety.in.ua>.
6. Назаренко І. Економічний зміст ефективності діяльності підприємств // Галицький економічний вісник, 2022 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.economyandsociety.in.ua>.
7. Місько Г.А. Сутність результативності та ефективності в менеджменті // Науковий вісник ОНЕУ. – 2020. - № 3. – С.34-39
8. Шацька З.Я., Розпереза В.І. Теоретико-методичні аспекти підвищення конкурентоспроможності вітчизняних туристичних підприємств // З.Я. Шацька, В.І. Розпереза. – Глобальні та національні проблеми економіки. [Електронний

ресурс] – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/issue-14-2016/22-vipusk-14-gruden-2016-r/2616-shatska-z-ya-rozpereza-v-i-teoretiko-metodichni-aspekti-pidvishchennya-konkurentospromozhnosti-vitchiznyanikh-turistichnikh-pidpriemstv>

9. Шацька З.Я., Когут А.Л. Особливості інтеграційних процесів на вітчизняних підприємствах. Електронне фахове видання «Інфраструктура ринку». 2020. Випуск №48. Жовтень 2020. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.market-infr.od.ua>

10. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: навч. посіб./ З. Є. Шершньова, С.В. Оборська. – К.: КНЕУ, 2019. –384 с.

11. Шацька З.Я., Горбач С.В. Шляхи підвищення прибутковості вітчизняних підприємств в умовах пандемії COVID-19. Формування ринкових відносин в Україні. 14 с. листопад 2021 р. Режим доступу: <http://dndiime.org.ua/page/pdf-journal-1>

12. Школьник І. О. Фінансовий аналіз: навчальний посібник / І.О. Школьник, І.М. Боярко, О. В. Дейнека та ін.]–К.: «Центр учбово літератури», 2016. – 368 с.

13. Ярославський А.О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. Вип. 20, ч. 3. С. 174–177. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/20_3_2018ua/38.pdf

14. Морщенок Т. С. Огляд підходів до визначення економічної сутності поняття «ефективність». Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2016. Вип. 1(01). С. 7–13. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2016_1_36. Назаренко І. Економічний зміст ефективності діяльності підприємств. Галицький економічний вісник.2022. No 3(76). С. 15–22. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39218/2/GEB_2022v76n3_Nazarenko_I-Economic_content_of_the_15-22.pdf

15. Місько Г. А. Сутність поняття результативність та ефективність в

менеджменті. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2020. № 3–4 (276–277). С. 97–102. [Електронний ресурс] – Режим доступу:

[http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2020/276-277/pdf/%D0%9D%D0%92%203-4%20\(276-277\)%202020.pdf#page=97](http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2020/276-277/pdf/%D0%9D%D0%92%203-4%20(276-277)%202020.pdf#page=97)

16. Отенко І. П. Ефективність як основне поняття та критерій діяльності підприємства. Бізнес Інформ. 2020. №6. С. 190–195. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-190-195>

17. Петков О. І. Економічна ефективність підприємств та фактори впливу на неї. Український журнал при-кладної економіки. 2021. Том 6, № 1. С. 392–399. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2022/07/ujae_2021_r01.pdf#page=392

18. Гарафонова О. І., Василюк Н. Концептуальні підходи до процесу управління ефективністю діяльності бізнес-організацій. Науковий журнал “ECONOMICSYNERGY”. 2022. Вип. 3(5). С. 27–37. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://doi.org/10.53920/ES-2022-3-3>

19. Armstrong, M. Armstrong’s Handbook of Performance Management, Kogan Page, 2015

20. Cuervo R. Predictive AI for SME and Large Enterprise Financial Performance Management, arXiv, 2023

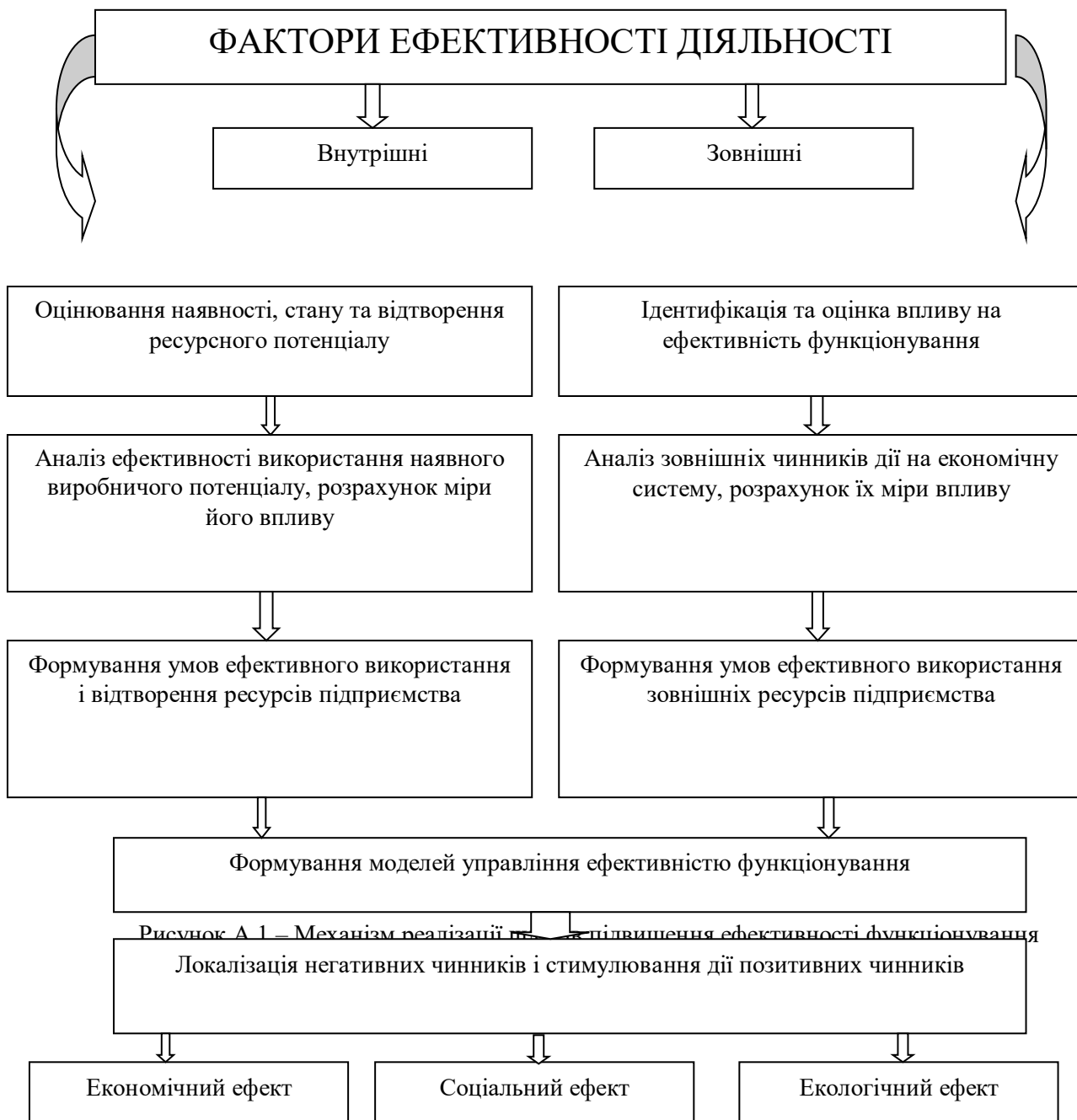
21. Masaev, S. et al. Digital twin of woodworking enterprise, arXiv, 2024

22. Gusev, D.S. et al. Building a Dynamic System of Advanced Risk Management, arXiv, 2022

23. Koshelenko K. Management in Times of War: Leadership, Efficiency, and Resilience, Helion, 2024

24. Zwikael, O. Project Management A Benefit Realisation Approach, 2019

ДОДАТКИ



Основні групи показників ефективності включають:

1. Фінансові показники:

– Чистий прибуток – кінцевий результат діяльності, що свідчить про загальну дохідність підприємства.

– Рентабельність діяльності (рентабельність продажів, активів, капіталу) – показує відношення прибутку до відповідної бази, характеризує прибутковість операцій.

– Ліквідність і платоспроможність – оцінюють здатність підприємства своєчасно виконувати фінансові зобов'язання.

– Фінансова стійкість – визначається через структуру капіталу, рівень автономії, заборгованість.

2. Виробничо-економічні показники:

– Продуктивність праці – обсяг реалізованої продукції або прибуток на одного працівника.

– Фондовіддача – ефективність використання основних засобів.

– Собівартість продукції – витрати, пов'язані з виготовленням одиниці продукції, послуг.

– Матеріаломісткість, енергоємність – визначають ефективність використання ресурсів.

3. Маркетингові показники:

– Обсяг реалізації – абсолютний показник ринкової присутності.

– Доля ринку – частка компанії у загальному ринковому обсязі.

– Коефіцієнт утримання клієнтів – рівень лояльності споживачів до підприємства.

4. Стратегічні та інтегральні показники:

– Виконання стратегічних цілей – оцінка ступеня досягнення запланованих результатів.

– Balanced Scorecard (BSC) – збалансована система показників, що враховує фінансові, клієнтські, внутрішньо-організаційні та інноваційні аспекти.

Методи оцінювання ефективності діяльності:

– Порівняльний аналіз – вивчення змін показників у динаміці або у порівнянні з іншими підприємствами (бенчмаркінг).

– Факторний аналіз – розкриття впливу окремих факторів на зміну показника (наприклад, прибутку чи рентабельності).

– SWOT-аналіз – виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз.

– Економіко-математичне моделювання – застосування моделей для прогнозування ефективності у майбутніх періодах.

– Метод інтегральної оцінки – зведення низки показників до одного агрегованого коефіцієнта для узагальнення загального рівня ефективності.

Таблиця 1.2 — Основні ключові показники ефективності (KPI) діяльності підприємства

Група показників	Назва KPI	Формула розрахунку / Метод	Економічний зміст
Фінансові	Чистий прибуток	Прибуток = Доходи – Витрати	Визначає кінцевий фінансовий результат діяльності
	Рентабельність продажів	$(\text{Чистий прибуток} / \text{Виручка}) \times 100\%$	Прибутковість реалізованої продукції
	Рентабельність активів (ROA)	$(\text{Чистий прибуток} / \text{Активи}) \times 100\%$	Ефективність використання майна підприємства
	Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Загальні активи	Ступінь незалежності від зовнішніх джерел фінансування
Виробничі	Продуктивність праці	Виручка / Середньооблікова чисельність персоналу	Ефективність використання трудових ресурсів
	Фондовіддача	Виручка / Вартість основних засобів	Показник ефективності використання основного капіталу
	Собівартість одиниці продукції	Загальні витрати / Кількість продукції	Визначає витрати на виробництво одиниці товару або послуги
Маркетингові	Частка ринку	Обсяг продажів підприємства / Загальний ринок	Визначає ринкову позицію
	Коефіцієнт утримання клієнтів	$(\text{Кількість постійних клієнтів} / \text{Загальна кількість}) \times 100\%$	Рівень лояльності клієнтської бази
Інноваційні / стратегічні	Рівень інвестиційної активності	Обсяг інвестицій / Загальні активи	Інтенсивність оновлення та модернізації
	Виконання стратегічних цілей	% досягнутих стратегічних KPI	Відображає реалізацію стратегічних планів

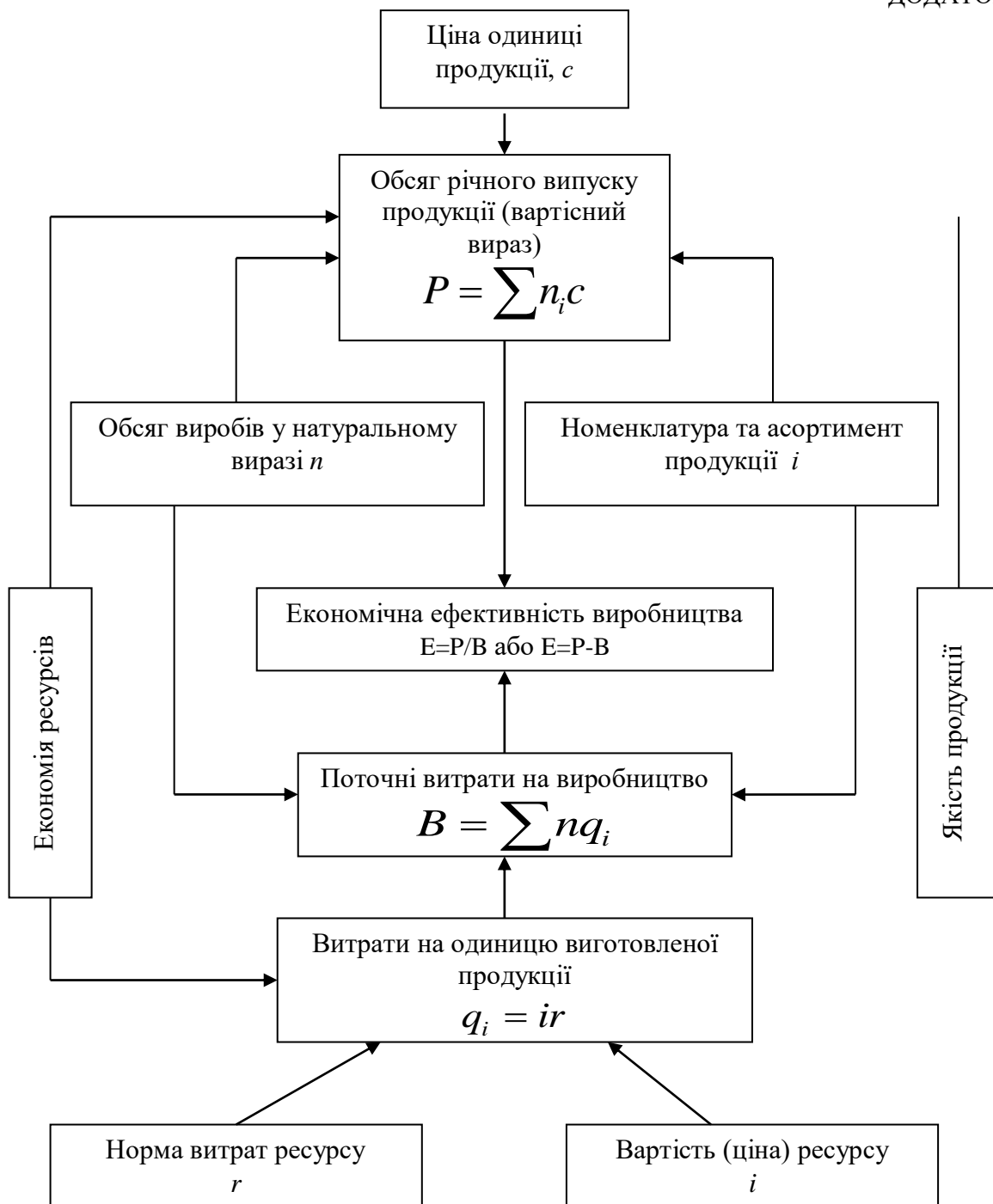


Рисунок В.1 – Економічна ефективність підприємства та типовий взаємозв'язок між його складовими [14]



Рисунок Г.1 – Організаційна структура ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Таблиця Д.1 – Основні техніко-економічні показники діяльності
ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»

№	Показник	Од. вим.	2022	2023	2024	Темп зміни 2023/2022, %	Темп зміни 2024/2023, %
1	Чистий дохід від реалізації	тис. грн	576 737	849 716	1 146 513	147,3	134,9
2	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	472 386	702 409	903 867	148,7	128,7
3	Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн	181 567	185 863	202 112	102,4	108,7
4	Середньорічна вартість оборотних фондів	тис. грн	319 584	357 932	451 808	112,0	126,2
5	Середньооблікова чисельність працівників	осіб	438	399	443	91,1	111,0
6	Загальний фонд оплати праці	тис. грн	90 784	120 393	169 841	132,6	141,1
7	Середньорічна продуктивність праці	тис. грн/особу	1 317	2 129	2 588	161,6	121,6
8	Середньомісячна зарплата	грн	17 270	25 130	31 950	145,6	127,1
9	Фондовіддача	грн/грн	3,18	4,57	5,67	143,7	124,0
10	Фондомісткість	грн	0,31	0,22	0,18	71,1	81,8
11	Витрати на 1 грн реаліз. продукції	грн	0,82	0,83	0,79	101,2	95,2
12	Чистий прибуток	тис. грн	27 429	38 102	96 544	139,0	253,3
13	Рентабельність діяльності	%	4,76	4,48	8,42		

Таблиця Д.2 - Аналіз формування фінансових результатів діяльності підприємства (тис. грн)

№	Стаття	2022	2023	2024	Темп зміни 2023/2022, %	Темп зміни 2024/2023, %
1	Чистий дохід від реалізації продукції	576 737	849 716	1 146 513	147,3	134,9
2	Собівартість реалізованої продукції	472 386	702 409	903 867	148,7	128,7
3	Валовий прибуток	104 351	147 307	242 646	141,2	164,7
4	Інші операційні доходи	22 668	23 837	46 042	105,2	193,2
5	Адміністративні витрати	26 495	38 006	44 252	143,4	116,4
6	Витрати на збут	30 464	48 767	64 758	160,1	132,8
7	Інші операційні витрати	31 960	31 250	48 369	97,8	154,8
8	Фінансові результати від операційної діяльності	38 100	53 121	131 309	139,4	247,2
9	Інші фінансові доходи	23	15	13	65,2	86,7
10	Інші доходи	24	34	45	141,7	132,4
11	Фінансові витрати	680	4 420	7 741	650,0	175,1
12	Інші витрати	3 786	1 920	5 494	50,7	286,1
13	Фінансові результати до оподаткування	33 681	46 830	118 132	139,0	252,3
14	Чистий прибуток	27 429	38 102	96 544	138,9	253,4

Завідувачу кафедри
Менеджменту та адміністрування
Нілі ТЮРІНІЙ

здобувача вищої освіти (студента ПІБ,
факультет, «курс», «група»)

Лукасіка О. Р., МК-21-2

ЗАЯВА

З правилами чинного Положення про систему забезпечення академічної доброчесності у Хмельницькому національному університеті, згідно з яким виявлення академічного плагіату є підставою для відмови в допуску кваліфікаційної роботи до захисту і застосування заходів академічної відповідальності, ознайомлений (а). Про використання спеціалізованих програмних засобів (СПЗ) StrikePlagiarism та Anti-Plagiarism для перевірки кваліфікаційних робіт здобувачів вищої освіти на наявність академічного плагіату оповіщений (а). Надаю університету право на передачу моєї роботи для обробки та збереження в базах даних СПЗ і використання роботи для виявлення академічного плагіату в інших роботах, які перевіряються СПЗ.

Також надаю свою згоду на обробку й збереження університетом моєї роботи в Інституційному репозитарії Хмельницького національного університету.

Робота надається для перевірки в електронному варіанті. Електронна версія моєї роботи збігається (ідентична) з друкованою.

дата

Лукасіка

підпис