

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет управління, адміністрування і туризму
Кафедра економіки, менеджменту та адміністрування

ДИПЛОМНА РОБОТА

магістра

Освітній рівень

на тему: «Удосконалення конкурентоспроможності підприємства
(на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький)»

ДРБА. 016097.01.01.ПЗ

Галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Шифр і назва галузі спеціальності

Освітня програма «Бізнес-адміністрування»

Шифр і назва освітньої програми

Виконав:

студент 2 курсу група БАМ-20-1

М.М. Веселовський

Ініціали, прізвище

Керівник

А.М. Гончарук

Ініціали, прізвище

Нормоконтролер

О.М. Косіюк

Ініціали, прізвище

До захисту допускаю:

Зав. кафедри _____

Н.М. Тюріна

Ініціали, прізвище

_____ 202__ р.

Хмельницький 2021

АНОТАЦІЯ

ВЕСЕЛОВСЬКИЙ М.М. Удосконалення конкурентоспроможністю підприємства (на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький). Керівник роботи – к.е.н., доцент кафедри ЕМА Гончарук А.М. Дипломна робота магістра: 89 с., 35 рис., 44 таблиці, 56 джерел посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: КОНКУРЕНЦІЯ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТОВАРУ, МЕТОДИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ, ФАКТОРИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ, ПІДПРИЄМСТВО ВИРОБНИК БУДІВЕЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ.

Досліджено теоретичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства. Розглянуто питання сутності конкуренції, конкурентоспроможності підприємств та товарів, зв'язку конкурентоспроможності товарів і підприємств, охарактеризовані основні фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства та методи її оцінки. Проведений аналіз роботи підприємства ТДВ «Хмельницькзалізобетон», що є виробником будівельних матеріалів та здійснює будівельну діяльність. Оцінені результати його фінансово-господарської діяльності та охарактеризовані особливості його конкурентних переваг та статусу. Запропоновано застосування комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємства, оцінена можливість розширення функціоналу існуючих інтернет-інструментів для удосконалення системи обслуговування клієнтів підприємства шляхом додавання елементів віджету калькулювання потреб у матеріалах, а також запропонована до впровадження система комплаєнсу на підприємстві з метою покращення репутації підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та отримання цінності у партнерів та інвесторів.

ЗМІСТ

ВСТУП		6
1	ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ	9
	КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1	Конкурентоспроможність підприємства: сутність і значення	9
1.2	Види, фактори і структурні елементи конкурентоспроможності підприємства	16
1.3	Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства	22
2	АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»	32
2.1	Загальна характеристика підприємства та аналіз його основних техніко-економічних показників діяльності	32
2.2	Аналіз виробничої підсистеми підприємства	41
2.3	Аналіз фінансової підсистеми підприємства	52
2.4	Аналіз конкурентного середовища та конкурентного статусу підприємства	57
3	ОЦІНКА ЗАХОДІВ, СПРЯМОВАНИХ НА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»	62
3.1	Формування комплексного підходу оцінки конкурентоспроможності підприємства	62
3.2	Удосконалення системи обслуговування клієнтів підприємства	69
3.3	Запровадження комплаєнс-системи на підприємстві	79
	ВИСНОВКИ	81
	ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	83
	ДОДАТКИ	89

ВСТУП

Сьогодення вітчизняної економіки характеризується інтенсифікацією процесів інтеграції України у світове господарство. Це з одного боку полегшує трансформаційні процеси в Україні, з іншого – ускладнює їх. Обмін ідеями, капіталами, ресурсами та товарами сприяє інтеграції національної економіки у систему світового господарства. Однак при цьому вітчизняні підприємства зіткнулися з проблемами, пов'язаними з конкуренцією міжнародного рівня та масштабним проникненням іноземних товарів на українські ринки.

Відкритість української економіки призводить до необхідності пошуку вітчизняними підприємствами інструментів для супротиву конкурентному тиску з двох сторін: з однієї сторони тиск спричиняють дії іноземних компаній на внутрішньому ринку, з іншої – конкуренцію з боку вітчизняних гравців ніхто не відміняв. Всі і вітчизняні, і іноземні гравці борються за можливість утримання і розширення ринків збуту. За таких умов дії управлінців мають бути спрямовані на пошук нових інструментів з управління конкурентоспроможністю підприємств для утримування існуючих споживачів, задоволення їх потреби у якісній продукції, створення оптимальних умов постачання, надання і розширення консультаційно-сервісної підтримки, а також направлені на залучення до співпраці нових споживачів.

Проблема забезпечення конкурентоспроможності для вітчизняних підприємств є особливо важливою, оскільки від якості та конкурентоспроможності їх продукції вирішальною мірою залежить життєздатність національної економіки та добробут населення України.

Ціллю вітчизняних підприємств має стати прагнення до того, щоб український споживач був орієнтований на покупку вітчизняних конкурентоспроможних товарів.

Необхідність формування конкурентоспроможної комерційної пропозиції особливо відчують підприємства будівельної галузі, виробники будівельних матеріалів, які у свою чергу забезпечують розвиток ринкової інфраструктури.

Дослідженню питання управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання, продукції та послуг, підвищенню її рівня присвячені роботи багатьох українських та зарубіжних вчених. Значний внесок у розвиток конкурентоспроможності та управління нею зробили: іноземні вчені – І. Ансофф, А. Вінт, Ф. Котлер, Ж-Ж. Ламбен, М. Портер, А.А. Томпсон та А.Дж. Стрікланд, Р.А. Фатхутдінов, Ф. Хайєк, Й. Шумпетер та ін. та вітчизняні науковці – О.І. Драган, Ю.Б. Іванов, М.О. Кизим, С.М. Клименко, А.Д. Кухарук, Р.Л. Лупак, О.Є. Рассіхіна, Г.М. Філюк, О.Г. Янковий, О.М. Ястремська та багато ін.

Але дослідження конкурентоспроможності, переважно проводилися фрагментовано, що пов'язано і з неоднозначністю самого явища конкурентоспроможність і тим, що це явище проявляється, досліджується і оцінюється по-різному в різних галузях і по відношенню до різних об'єктів. У зв'язку з цим проблема підвищення конкурентоспроможності продукції шляхом управління нею є актуальною для всіх підприємств, що зумовило вибір теми дослідження.

Метою даної роботи була розробка організаційно-економічних основ підвищення конкурентоспроможності підприємства ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Відповідно до мети роботи визначені наступні завдання: дослідити сутність поняття конкурентоспроможності та управління ними на сучасному етапі розвитку економічних відносин; проаналізувати закономірності формування конкурентоспроможності, визначити фактори її створення на підприємстві; розглянути сучасні підходи до оцінки конкурентоспроможності, розробити комплекс рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства та його продукції і послуг.

Об'єктом дослідження є процес формування і управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предметом дослідження є комплекс питань теоретичного, методичного та прикладного характеру оцінки конкурентоспроможності підприємства та

управління нею.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань та досягнення поставленої в роботі мети у роботі використано такі методи дослідження: діалектичний метод пізнання дійсності, системний аналіз, методи логічного і порівняльного аналізу, методи експертних оцінок, статистичні групування, економічний аналіз і метод змістовної економічної інтерпретації результатів.

Інформаційною базою роботи є наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених первинна облікова та статистична звітність підприємства, інформаційні матеріали органів державної статистики України, матеріали електронних та друкованих наукових, публіцистичних періодичних видань та матеріали з мережі Інтернет.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Конкуренстоспроможність підприємства: сутність і значення

Однією з найважливіших проблем для переважної більшості українських (і не тільки) підприємств в сучасних умовах є проблема виживання, функціонування, адаптації та розвитку. Успішність та безпечне функціонування підприємства тісно пов'язані із конкурентоспроможністю пропонованих ним товарів та послуг. Конкуренстоспроможність продукту діяльності підприємства є тим найважливішим фактором, що забезпечує виживання підприємств в умовах кризи і його подальший ефективний розвиток.

Слід зазначити, що проблема забезпечення конкурентоспроможності – це не тільки проблема сьогодення, поточного періоду. Забезпечувати конкурентоспроможність підприємству слід у продовж всього періоду його життєвого циклу. Процес розвитку засобів виробництва, технологій, методів та способів впливу на предмети праці не зупиняється, що у свою чергу не дозволяє підприємствам припиняти свою діяльність по підтримці їх конкурентоспроможності. Це приводить до висновку, що особливості функціонування ринкового середовища визначають необхідність запровадження нових методів, підходів, інструментів до управління вітчизняними підприємствами з метою забезпечення їхньої конкурентоспроможності.

Перш ніж перейти безпосередньо до вироблення підходів по забезпеченню конкурентоспроможності підприємства та вибору способів та засобів вирішення проблеми конкурентоспроможності продукції спробуємо охарактеризувати зміст та сутність поняття конкуренція.

Поняття «конкуренції» є достатньо багатограним, підходи до визначення дуже різноманітні. Кожне із існуючих визначень по-різному

характеризує зміст конкуренції та оцінює її вплив на життя суспільства.

Вона може розглядатися як:

- спосіб координації господарської діяльності;
- механізм взаємодії між учасниками ринку;
- спосіб досягнення економічних цілей;
- спосіб завоювання конкурентних переваг.

У сучасній управлінській практиці поняття конкуренції розглядають у такому контексті: конкуренція фірм, держав, внутрішньогалузева, міжгалузева, цінова, нецінова, несумлінна, чиста, монополістична, олігополістична, функціональна, видова, прихована, вільна, абсолютна тощо.

Слід зазначити також, що конкуренція – це також багаторівневе явище. Вона по-різному проявляється на різних рівнях господарювання: макроекономічному, мезоекономічному та мікроекономічному. Виходячи з цього виділяють різні типи конкуренції, що мають специфічні форми прояву.

Для аналізу існуючих підходів до оцінки і управління конкурентоспроможністю нами був проведений літературний огляд поняття «конкуренція» та «конкурентоспроможність».

На теперішній час у різних наукових джерелах наводяться різноманітні трактування поняття «конкуренція».

Саме слово «конкуренція» в перекладі з латинської мови означає «змагання» чи «зіткнення». Термін «конкуренція» прийшов до економічного лексикону з побутової мови і у продовж тривалого часу означав незалежне суперництво двох чи більше осіб [1].

Першим, хто згадав про конкуренцію в економічній системі був А. Сміт у своїй праці «Дослідження про природу та причини багатства народів» [2]. Продовжив роботу А. Сміта Д. Рікардо, який сформулював теорію «порівняльних переваг». У своїх працях вони обидва відзначили, що «..конкуренція – змагання заради прибутку...» [3, с. 88].

Неокласик А. Маршалл пов'язує конкуренцію з боротьбою за малодоступні економічні блага та за гроші споживача, за які щось можна

придбати [4].

К. Макконнел і С. Брю у своїй праці [5, с. 68] під конкуренцією розуміють «наявність на ринку великої кількості незалежних покупців і продавців, можливість для покупців і продавців вільно виходити на ринок і залишати його».

У свою чергу Хейне П. зазначав, що «конкуренція – це прагнення якомога краще задовольнити критерії доступу до обмежених благ. Розрив між ціною блага та граничними витратами на його виробництво є джерелом потенційної переваги. Конкуренція відбувається в економіці у силу того, як люди визначають, де існують такі відмінності, і прагнуть використати їх, заповнюючи цей розрив додатковими благами» [6].

Лауреат Нобелівської премії з економіки Фрідріх фон Хайек розглядає конкуренцію «...як процедуру відкриття». На його думку «конкуренція через механізм цін інформує учасників ринку про можливості, якими вони можуть скористатися для ефективного застосування тих обмежених ресурсів, які має суспільство. У той же час ринок сприяє концентрації знань, умінь і навичок, які розсіяні в суспільстві і можуть бути використані для виробництва товарів». Саме Ф. Хайек розглядає конкуренцію як процес, за допомогою якого люди одержують і передають знання і тільки завдяки конкуренції на ринку приховане стає явним [7].

В рамках теорії економічного розвитку Й. Шумпетер розглядає конкуренцію як суперництво старого з новим. Згідно з цією теорією «...нововведення скептично приймаються ринком, але якщо новатору вдається їх здійснити, саме механізм конкуренції витісняє з ринку підприємства, що використовують застарілі технології...» [8].

У роботах визнаного класиком М. Портера можна знайти таке тлумачення конкуренції: «... – це фактор, що визначає чи стане компанія успішною, чи зазнає краху...Це динамічний процес, який розвивається; це ландшафт, який безперервно змінюється, на якому з'являються нові товари, нові шляхи маркетингу, нові виробничі процеси та нові ринкові сегменти...» [9].

Не полишали роботу над уточнення дефініції конкуренція і сучасники. Сучасне розуміння конкуренції значною мірою відрізняється від того, яке було традиційно прийнятим в неокласичній мікроекономіці.

Суттєвий внесок у розвиток теорії конкуренції був зроблений еволюційною економічною теорією. Якщо у рамках неокласичної теорії та її сучасних модифікаціях конкуренцію розглядають через призму порівняльного аналізу можливих станів галузевого ринку, то еволюційна теорія характеризує конкуренцію як динамічний процес. З погляду "еволюціоністів" процес конкуренції між фірмами схожий із процесом взаємодії біологічних істот і їхніх різних видів у природі.

Так у Академічному словнику слів зміст поняття "конкуренція" тлумачиться як: «суперництво в якій-небудь галузі, боротьба за досягнення кращих наслідків; змагання. Боротьба між приватними підприємцями за вигідніші умови виробництва і збуту товарів при товарному виробництві» [10].

У Енциклопедичному словнику з державного управління наводиться таке визначення: «Конкуренція – 1) динамічна змагальність двох або більше агентів щодо здобуття одного і того самого обмеженого ресурсу, який доступний за певних умов; 2) мирні спроби встановлення контролю над можливостями і перевагами, яких також бажають інші [11].

«Конкуренція – це економічний процес взаємодії та боротьби товаровиробників за найвигідніші умови виробництва і збуту товарів, отримання найбільших прибутків. Конкуренція відображає зв'язок між виробництвом і реалізацією продукту, що є причинно-наслідковим, суттєвим, необхідним і повторюваним об'єктивним економічним законом». Зокрема таке визначення конкуренції ми зустрічаємо в Енциклопедії Сучасної України [12].

У Законі України «Про захист економічної конкуренції» визначено, що «економічна конкуренція (конкуренція) – це змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями,

покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умов обороту товарів на ринку» [13].

У ст. 25 ГК України під конкуренцією розуміється: «... змагання між суб'єктами господарювання, що забезпечує завдяки їх власним досягненням здобуття ними певних економічних переваг, унаслідок чого споживачі та суб'єкти господарювання отримують можливість вибору необхідного товару і при цьому окремі суб'єкти господарювання не визначають умов реалізації товару на ринку» [14].

У джерелі [15] наведене таке трактування терміну «конкуренція», що це: «антагоністична боротьба збуту товарів».

У Мочерного С. можна зустріти таке визначення: «Конкуренція – це боротьба за сектори «з більшою доданою вартістю». Реальний дохід країни може рости тільки якщо її праця і капітал притікають у бізнес, що дає більш високу вартість у перерахуванні на зайнятого і країна утримує позиції в такому бізнесі краще, ніж її міжнародні конкуренти» [16].

Азоев Г. зазначає, що «...під конкуренцією слід розуміти суперництво ... між окремими юридичними чи фізичними особами (конкурентами), які зацікавлені у досягненні спільної мети» [17].

У праці А. Юданова [18] ринкова конкуренція визначається як: «...боротьба фірми за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів, яка ведеться фірмами на доступних їм сегментах ринку».

Фатхутдінов Р. визначає «конкуренцію» як змагання, суперництво, напружену боротьбу юридичних чи фізичних осіб за покупця, за своє виживання в умовах дії жорсткого закону конкуренції [19].

Филюк Г. у своїй праці [20] розглядає конкуренцію як: «процес управління суб'єктами своїми конкурентними перевагами для досягнення цілей в боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних чи суб'єктивних потреб».

Окрім того зазначимо, що конкуренція вченими розглядається як процес з елементами економічного суперництва, змагання, боротьби суб'єктів

господарювання на ринках. Вона сприяє оновленню, розширенню продукції підприємств, впливає на розвиток науково-технічного прогресу та формує сучасний погляд на способи, методи і форми господарювання.

Аналіз навіть такої невеликої кількості літературних джерел з проблем конкуренції підтверджу думку, що на сьогоднішній день відсутнє єдине визначення поняття «конкуренції». Хоча наведені трактування поняття конкуренції у економічному аспекті є близькими і доповнюють одне одного. У той же час наведені визначення лише частково відображають внутрішній зміст явища конкуренції.

Неоднозначність поняття «конкуренція» розповсюджується і на зміст поняття «конкурентоспроможність».

На думку проф. Ю. Кормнова універсального визначення конкурентоспроможності у принципі не може бути. Оскільки конкурентоспроможність визначається предметом і суб'єктом щодо якого вона оцінюється [21, с. 38].

У той же час публікаціях наукового, аналітичного і публіцистичного характеру представлено значну кількість фактів і висновків, що дозволяє провести аналіз змісту терміну «конкурентоспроможність».

Зокрема ми зустрічаємо такі визначення конкурентоспроможності:

- Це властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку нарівні з присутніми там аналогічними товарами, послугами або конкуруючими суб'єктами ринкових відносин – М. Портер [9].

- Должанський І та Т. Загорна вважають, що «...конкурентоспроможність підприємства – це здатність виробляти і реалізовувати швидко, дешево, якісно, продавати в достатній кількості, при високому технологічному рівні обслуговування» [21].

- Це «..потенційна або реалізована здатність економічного суб'єкта до ефективного довготривалого функціонування у релевантному зовнішньому середовищі». Так висловлюється про сутність конкурентоспроможності ще одна група науковців [22, с. 330];

- На думку Р. Фатхутдінова конкурентоспроможність підприємства – це випуск конкурентоспроможного об'єкта, який здатен витримувати конкуренцію в порівнянні з аналогічними об'єктами на даному ринку; стійкість фінансової діяльності [19].

- Николук О. приводить так визначення – «це характеристика підприємства, яка відображає успішність його господарювання із врахуванням динамічності економічних процесів та явищ» [23, с. 248];

Тарнавська Н. визначає конкурентоспроможність, як «... здатність у реальному масштабі часу та перспективі формувати і використовувати систему знань, умінь і навичок спільного зі споживачем творення продукту, випереджаючи за часом теперішніх і можливих конкурентів» [24].

Дудник А. вважає, що «конкурентоспроможність – це здатність підприємства виробляти та реалізовувати якісну продукцію швидко, дешево (порівняно з конкурентами), у достатній кількості, при високому технічному сервісі [25].

У літературі зустрічається і таке визначення: «конкурентоспроможності»: конкурентоспроможність підприємства – це система не пов'язаних один з одним прямо, однак, таких що впливають один на одного складових.

У Панасенко Д. – це «...інтегрована характеристика підприємства на певному конкурентному ринку у відповідних умовах функціонування, яка об'єктивно відображає сукупність його порівняльних переваг у істотних сферах функціонування, синергічне поєднання яких дозволяє підприємству посісти на цьому ринку відповідну позицію» [26, с. 274].

Вінт А. подає таке трактування терміну конкурентоспроможність – «це можливість підприємств отримувати прибутки вище середнього рівня на ринку, де діють як вітчизняні, так і іноземні конкуренти» [27].

У роботі Г. Долінської та І. Соловйова поняття конкурентоспроможності аналізується в зіставленні з іншою найважливішою техніко-економічною категорією – якістю продукції. При цьому якість продукції автори розглядають, ґрунтуючись на визначенні цього поняття, зафіксованого в ДЕРЖСТАНДАРТ

15467-79 [28].

З наведених вище визначень ми можемо зрозуміти, що єдності підходів до цього питання у дослідників немає. Часто конкурентоспроможність закладена в ідеології, місії підприємства, у якій враховані здатність підприємства задовольняти вимоги споживачів з низькою ціною при високій якості.

Конкурентоспроможність підприємства також характеризується можливістю забезпечити: низькі витрати діяльності; унікальність, особливість пропозиції; доступний і якісний сервіс; екологічність продукції (послуг); якість продукції (послуг); своєчасність виходу на ринок [29]. Підсумком підвищення конкурентоспроможності деякі дослідники вважають розмір ринкової частки підприємства. Неможливість підприємства забезпечити хоча б одну з перерахованих вище умов, сильно знижує його конкурентоспроможність.

Якщо узагальнити висловлювані різними авторами погляди на конкурентоспроможність підприємств та організацій, можна зробити висновок, що конкурентоспроможними можна вважати ті господарюючі суб'єкти, які функціонують ефективно або ж надають споживачеві конкурентоспроможні товари, роботи і послуги.

Проведений нами аналіз використання термінів конкуренція і конкурентоспроможність не є вичерпним і у повній мірі не висвітлює всі аспекти цих категорій, однак є основою для проведення подальшого дослідження.

1.2 Види, фактори і структурні елементи конкурентоспроможності підприємства

До особливих ознак конкурентоспроможності можна віднести:

- конкурентоспроможність проявляється лише за умов наявності ринку;

- поняття «конкурентоспроможність» є певною мірою універсальним, тому що поширюється на об'єкти ринкових відносин – товари і послуги та на суб'єкти – підприємства, галузі, регіони, країну в цілому.

У зв'язку із чим розрізняють наступні види конкурентоспроможності [30]:

- конкурентоспроможність продукції – здатність продукції відповідати тим вимогам, які сформувався на даному ринку на даний момент часу;

- конкурентоспроможність товару – здатність товару забезпечити комерційний успіх на певному ринку в умовах конкуренції;

- конкурентоспроможність параметрів – технічні, нормативні, економічні властивості товару, які використовується при оцінці конкурентоспроможності;

- конкурентоспроможність підприємства – здатність організації протистояти конкурентам на ринку товарів, послуг, робіт та технологій. Даний вид конкурентоспроможності досягається виключно за рахунок забезпечення якості продукції та послуг;

- конкурентоспроможність галузі;

- конкурентоспроможність економіки. Експерти міжнародної організації «Всесвітній економічний форум», виділяють велику кількість економічних факторів, що впливають на конкурентоспроможність економіки в цілому. Їх нараховують кілька сотень. До них відносяться: ефективність промисловості; ступінь ринкової орієнтації; динамізм фінансової системи; людські ресурси; природні ресурси; соціально-політичну стабільність тощо.

- конкурентоспроможність держави [31].

Більш наочно види конкурентоспроможності підприємств за рівнями прояву можна представити за допомогою піраміди конкурентоспроможності (рис. 1.1). Наведемо також фактори, що визначають конкурентоспроможність на кожному з визначених рівнів (рис. 1.2) [32]:

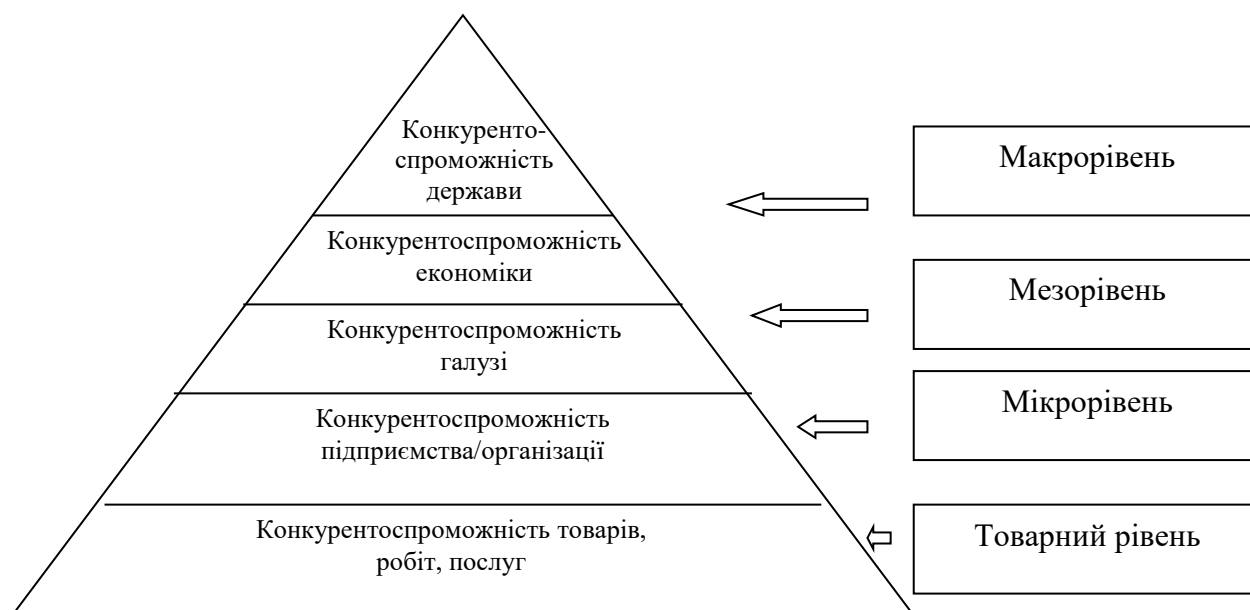


Рисунок 1.1 – Піраміда рівнів конкурентоспроможності

Оскільки вище нами уже вказувалось на те, що конкурентоспроможність – це складне, багатогранне поняття пояснення цьому знаходимо у змісті основних складових конкурентоспроможності, згрупованих у табл. 1.1 (на основі матеріалу, поданого у роботі Кухарук А.) [33]:

Розглянемо більш детально фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. В економічній літературі приведені різні класифікації факторів конкурентоспроможності. Наразі просто не існує єдиного підходу щодо переліку факторів, які впливають на конкурентоспроможність підприємств.

Найбільш повно класифікацію факторів конкурентоспроможності підприємств висвітлено у О. Ястремської [34]. Нею виділено тринадцять класифікаційних ознак конкурентоспроможності.

Ястремська О. зазначає, що залежно від характеру фактори, що впливають на конкурентоспроможність, поділяються на загальні, специфічні та індивідуальні. Загальні фактори впливають на конкурентоспроможність усіх підприємств без винятку; специфічні – це фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємств певної галузі, регіону, або, що діють на певному ринку. Індивідуальні фактори впливають на конкурентоспроможності окремого підприємства. Залежно від тривалості дії, фактори, поділяться на

постійні і тимчасові. Постійні фактори визначають загальний рівень конкурентоспроможності підприємства; тимчасові – змінюють його внаслідок певних подій [34].

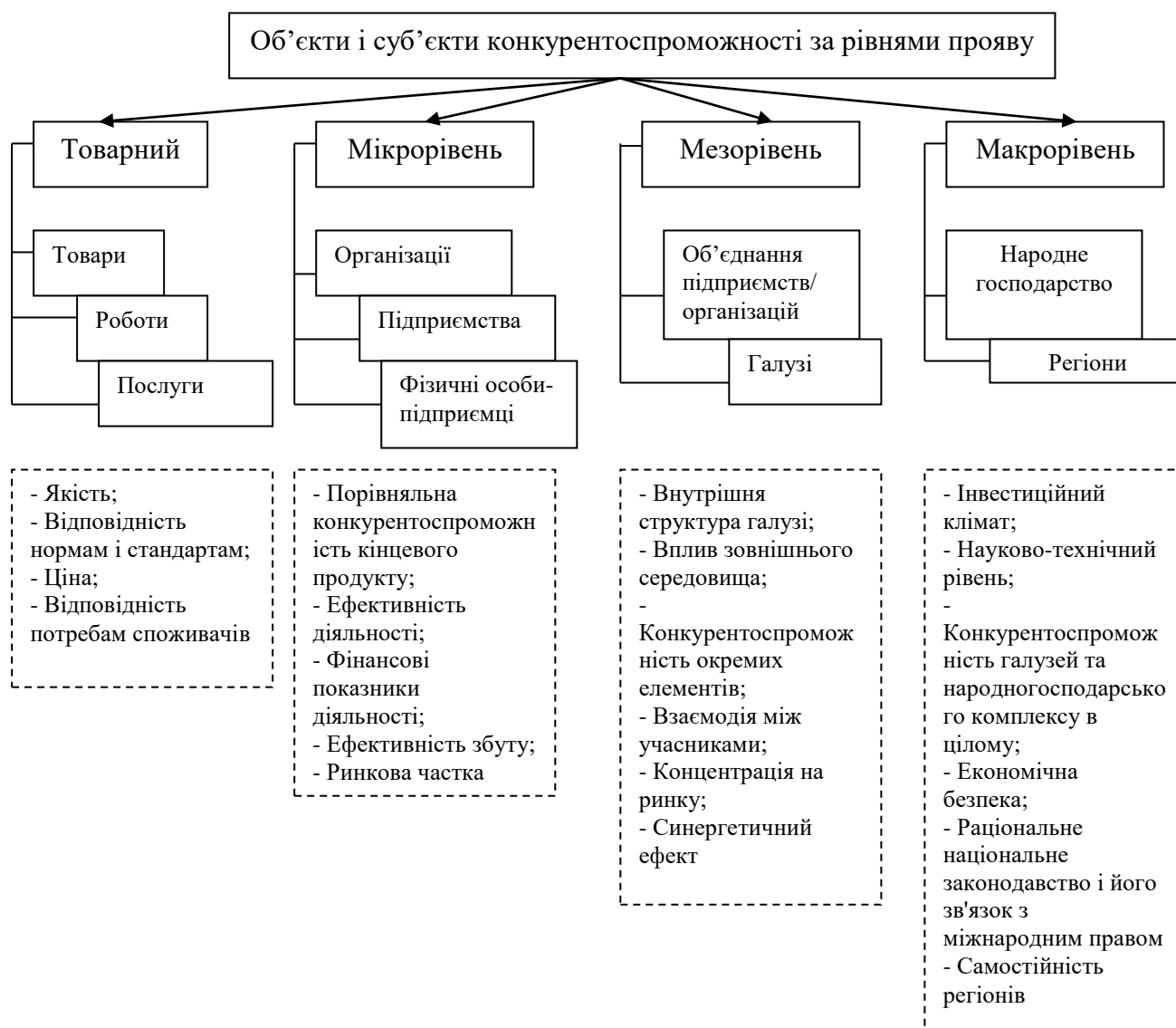


Рисунок 1.2 – Характеристика видів конкурентоспроможності за видами, рівнями і факторами впливу

Узагальнені фактори конкурентоспроможності підприємства можна поділити на зовнішні та внутрішні. Зовнішні – це фактори навколишнього середовища, які виявляються у сферах виробництва, обігу і споживання. Внутрішні – фактори самого підприємства, що впливають на ринок. Таку класифікацію ми зустрічаємо у Павлова В. На його думку зовнішніми

факторами є: економічне становище; політичне становище; демографічні фактори; рівень розвитку інформаційних технологій; культурні традиції. Внутрішніми факторами конкурентоспроможності є: фінансові; виробничі; маркетингові та управлінські [35].

Таблиця 1.1 – Складові конкурентоспроможності підприємства

Місце прояву	Елементарні складові
Виробництво	<ul style="list-style-type: none"> – виробнича собівартість, операційні витрати, ресурсозалежність, доступність і взаємозамінність складових; – наявність і ступінь освоєності основних засобів, можливість оновлення технології та виробничої бази; – номенклатура продукції/послуг, асортимент, якість товарів і послуг
Ресурси	<ul style="list-style-type: none"> – доступність, достатність та якість матеріальних та енергетичних ресурсів; – достатність та рівень професіоналізму кадрового ресурсу; – наявність та рівень інформаційних технологій, ступінь їх застосування
Управління	<ul style="list-style-type: none"> – рівень організації виробничих процесів; – професіоналізм управлінського персоналу; – якість та ефективність системи менеджменту
Фінансування	<ul style="list-style-type: none"> – доступність, достатність та структура фінансових ресурсів; – фінансова автономія; – ліквідність; – фінансова стійкість; – стабільність фінансування; – можливість інвестування
НДДКР	<ul style="list-style-type: none"> – наявність власної дослідницької бази; – інноваційна діяльність; – фінансування інновацій; – раціоналізація діяльності
Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> – програми моніторингу ринку; – ефективність збутової діяльності; – ефективність рекламної діяльності; – ефективність логістичної діяльності

О. Россіхіна виділяє три групи факторів конкурентоспроможності підприємств: техніко-економічні; комерційні; нормативно-правові [36]. Аналогічною є позиція Нижник І., у роботі якої уточнюється зміст складових.

Техніко-економічні фактори включають: витрати на виробництво продукції, ціну реалізації, якість та витрати, пов'язані з подальшою експлуатацією кінцевої продукції споживачем.

Комерційні фактори включають: ринкову кон'юнктуру, національні та регіональні особливості ринку; сервіс; рекламу; імідж підприємства.

Нормативно-правові фактори включають технічні, екологічні, морально-етичної, патентно-правові вимоги до рішень [37].

Подібною є пропозиція щодо групування факторів конкурентоспроможності Кривешко О. та Сідуна П., які виділяють такі фактори: технологічні, економічні та управлінські [38].

У В. Святненко наведені такі ознаки класифікації факторів конкурентоспроможності: місце виникнення; джерело походження; сфера походження [40].

У роботі Микитася М. зазначається, що зовнішні фактори конкурентоспроможності сприяють формуванню якості продукції як головного чинника конкурентоспроможності підприємства [41].

Всі впливи зовнішнього середовища розділяють на наступні окремі чинники: економічні, політичні, ринкові, технологічні, конкурентні, міжнародні та соціальні [42].

Економічне середовище визначається динамікою ВВП, рівнем інфляції, розміром процентної ставки рефінансування НБУ, ставки за кредитами, рівнем розміщення інвестицій в основний капітал.

Економіко-правове середовище впливає на конкурентоспроможність підприємств через податкову систему, митне регулювання, організаційно-правові аспекти діяльності юридичних осіб, державне регулювання конкуренції (норми законодавства про банкрутство, інші нормативні вимоги щодо ліцензування, патентування, фірмової марки, захисту прав споживачів, охорони навколишнього середовища, інвестиційної та амортизаційної політики).

Технологічні чинники зовнішнього середовища визначають технологічні зміни, їх швидкість, застосування новітніх більш продуктивних машин і механізмів, сучасних матеріалів та конструкцій.

Такий фактор – природне середовище проявляється у кількості природно-сировинних ресурсів, які необхідні для діяльності, а культурне середовище є віддзеркаленням життєвих цінностей.

При цьому всі виділені фактори конкурентоспроможності для різних підприємств можуть бути керованими (тобто підприємство здатне впливати на них) і некерованими або такими, що приймаються (підприємство

приспосовується до їх зміни).

На основі викладеного вище згрупуємо класифікаційні характеристики і представимо класифікацію факторів конкурентоспроможності на рис. 1.3.

1.3 Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Для вироблення підходів і способів удосконалення діяльності підприємства, що є об'єктом нашого дослідження, підвищення його конкурентоспроможності розглянемо більш глибоко основи оцінки конкурентоспроможності підприємства.

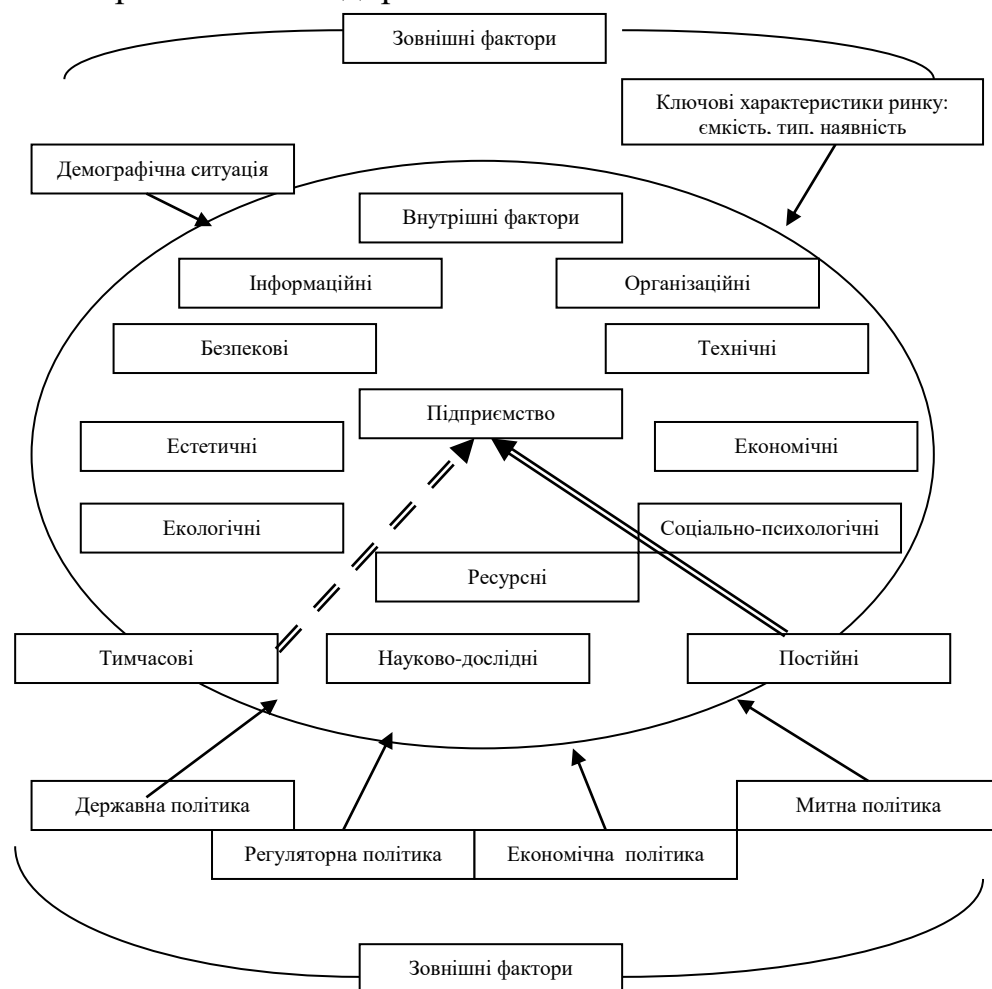


Рисунок 1.3 – Фактори конкурентоспроможності підприємства

На сьогоднішній день розроблені і застосовується на практиці значна кількість методів визначення конкурентоспроможності підприємства. Аналіз наукової літератури, різних інформаційних джерел свідчить про відсутність єдиного підходу оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства, що зумовлено неоднозначністю існуючих у сучасній економіці підходів та методів до дослідження конкурентоспроможності підприємства. Розглянемо окремі з них і порівняємо. Для цього зосередимося на розгляді існуючих підходів до класифікації методів оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Вибір конкретного методу оцінки необхідно здійснювати виходячи із того, якими є цілі та завдань оцінювання; часових обмежень – скільки дається часу для оцінювання; доступності та достатності джерел інформації (необхідних вихідних даних).

Зазначимо також, що в принципі, на сьогодні не існує єдиної універсальної методики оцінки конкурентоспроможності. Тому що кожна галузь, кожен вид діяльності мають свої специфічні особливості, які необхідно враховувати при поданні загальної характеристики об'єкта дослідження. Серед фахівців немає єдиної точки зору і про склад показників, що характеризують рівень конкурентоспроможності підприємства.

Наприклад, Басовський Л. пропонує для оцінки конкурентоспроможності підприємства використовувати групу непрямих показників, які можуть служити для оцінки рівня конкурентоспроможності товару, техніки, технології, підприємства або галузі в цілому – це група показників, що характеризують питому вагу витрат, пов'язаних з дослідженнями і розробками у ціні товару, або його витратомісткість. Чим вище ці показники, тем вище техніко-організаційний рівень товару, техніки, технології і підприємства. Цю методику не можна назвати вдалою, оскільки у ній не враховується безліч факторів, що характеризують поведінку споживачів.

Маркіна Т. у своїй роботі вказує на те, що для оцінки рівня конкурентоспроможності слід застосовувати такий набір показників: показники науково-технічного рівня виробництва, рівень організації діяльності і праці,

рівень управління господарською діяльністю [43].

Класичний підхід, про який згадується у [44] що передбачає наступну класифікацію методів: за способом відображення кінцевих результатів: (графічні, математичні та логістичні методи); за можливістю розроблення управлінських рішень (одномоментні, стратегічні); за способом оцінки (індикаторні, матричні).

Цікавим є підхід Уланчук В. та Лисенко В., які у своїй роботі поділили підходи до оцінки конкурентоспроможності класифікації взагалі на дві основні групи: аналітичні і графічні [45].

У той же час у Кухарук А. ми знаходимо вказівку на те, що існуючі методи оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств можна класифікувати за двома ознаками: за ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства; за формою вираження результату оцінювання [46].

Бідник Н. у своїй роботі приводить таку класифікацію методів оцінки конкурентоспроможності: методи аналізу конкурентних переваг; матричні методи оцінки конкурентоспроможності; аналітичні методи оцінки конкурентоспроможності; графічні методи оцінки конкурентоспроможності [47].

Чепурна О. у своїй роботі [48] пропонує згрупувати методи у такі групи: за напрямком формування інформаційної бази: експертні і критеріальні; за способом відображення кінцевих результатів: графічні і математичні; за наявністю розрахунків: кількісні і якісні.

О. Драган пропонує оцінювати конкурентоспроможність підприємства на основі інших методів: метод, що заснований на теорії ефективної конкуренції; методичні підходи, побудовані на основі конкурентоспроможності продукції, що пропонується на ринку; методичні підходи, побудовані на основі теорії конкурентної переваги; метод бенчмаркінгу; методи, що засновані на методиках комплексної оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства тощо [49].

В науковій літературі також детально розглянуті методи оцінки конкурентоспроможності підприємства, засновані на комплексних, інтегральних показниках. Використання інтегральних показників є доречним, оскільки фактори конкурентоспроможності підприємства, що пропонуються численними авторами, здебільшого представляють собою групові фактори, на які впливають первинні фактори конкурентоспроможності. Кожен з таких факторів, технологічний рівень підприємства, економічний потенціал, рівень управління неможливо описати одним-єдиним показником [50].

Одну із найбільш повних класифікацій методів оцінки конкурентоспроможності підприємства у зв'язку із конкурентоспроможністю продукції приводить у своєму дослідженні Лісовська Л. [51]. Вона виділяє такі класифікаційні ознаки:

1. За видами показників оцінювання конкурентоспроможності: диференційний метод; комплексний метод; змішаний метод.
2. За характеристикою оцінки конкурентоспроможності продукції: параметричні методи; атрибутивні методи; параметричні методи; функціональні методи.
3. За принципом визначення вагомості показників оцінювання конкурентоспроможності продукції: метод вартісних регресивних залежностей; метод граничних і номінальних значень; метод еквівалентних співвідношень; експертний метод.
4. За ознакою побудови показника оцінювання конкурентоспроможності продукції: показник конкурентоспроможності продукції, побудований на співвідношенні корисного ефекту продукції і ціни споживання продукції; показник конкурентоспроможності продукції, побудований на співвідношенні корисності продукції і ціни споживання продукції; показник конкурентоспроможності продукції, побудований на співвідношенні відчутної цінності продукції і ціни споживання продукції; показник конкурентоспроможності продукції, побудований на співвідношенні споживчої цінності продукції і ціни споживання продукції; показник

конкурентоспроможності продукції, побудований на співвідношенні техніко-експлуатаційних параметрів продукції і ціни споживання продукції;

5. За способом здійснення оцінювання конкурентоспроможності продукції: графічні методи: метод вивчення профілю об'єкта; метод конкурентних переваг і стратегій Ламбена; багатокутник конкурентоспроможності продукції; радар конкурентоспроможності продукції; модель Кано; математичні методи: апроксимальна модель; метод аналітичних залежностей абсолютних показників; метод комплексних відносних показників. Серед математичних методів окреме місце займають так звані індексні методи: метод, що базується на визначенні конкурентоспроможності продукції; метод, що базується на теорії ефективної конкуренції; метод, що ґрунтується на визначенні сили реактивної позиції; метод, що базується на теорії рівноваги фірми і галузі; метод інтегральної оцінки; метод бенчмаркінгу. Матричні методи: сітка попередніх оцінок; матриця еластичності конкурентної реакції на ринку; SWOT-аналіз, SPACE-аналіз, STEP-аналіз; STEEPV-аналіз.

Доповнимо також, що до графічних методів оцінки конкурентоспроможності відноситься також: матриця «Бостонської консалтингової групи», матриця І. Ансоффа, матриця McKinsey, матриця Shell, матриця конкурентних стратегій М. Портера, матриця А. Томпсона – А. Дж. Стрікланда.

6. За критерієм урахування зміни показників конкурентоспроможності продукції: статичні методи і динамічні методи.

Принципово всі методи визначення і оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства, що застосовуються на практиці можуть бути об'єднані у такі групи: методи, засновані на аналізі порівняльних переваг; методи, що базуються на теорії рівноваги фірми і галузі; методи, побудовані на основі теорії ефективної конкуренції; методи, засновані на теорії якості товару; матричні методи оцінки конкурентоздатності; інтегральний метод; метод, заснований на теорії мультиплікатора; метод визначення позиції в конкуренції з погляду стратегічного потенціалу підприємства; методи, засновані на

порівнянні з еталоном.

Більш детально розглянемо окремі з них:

1. Метод порівняльних переваг. Основна ідея цього методу полягає у тому, виміряти порівняльні переваги неможливо, тому висувається припущення: чим нижчі витрати виробництва на підприємстві, тим більші у нього конкурентні переваги.

2. Метод рівноваги фірм і галузі. Метод базується на теорії А. Маршалла. Під рівновагою розуміється такий стан, коли у виробника не існує причин/стимулів змінювати обсяги діяльності (змінювати частку на ринку).

3. Структурний підхід. Згідно із ним оцінка конкурентоспроможності може бути зроблена на основі інформації про монополізацію галузі, про концентрацію виробництва і капіталу, а також бар'єрів для фірм-новачків ринку. До основних перешкод відносять: економічність великомасштабного виробництва (ефект масштабу); ступінь диференціації продукції; абсолютні переваги у витратах у існуючих фірм; розмір капіталу, необхідний для організації ефективного господарювання.

4. Метод «профілів» і якості. Виявляються різні критерії задоволення запитів споживачів щодо певного продукту, встановлюється їхня важливість у межах тих характеристик, які може оцінити споживач і проводиться процедура порівняння техніко-економічних даних продукту з конкуруючими товарами.

5. Функціональний підхід. Головними є такі показники діяльності підприємства: співвідношення ціна-якість; завантаження виробничих потужностей; обсяги випуску продукції; норма прибутку тощо.

6. Матричний метод. Теоретичною основою методу служить концепція життєвого циклу товару і технології, яка відображається в частці ринку, яку займає підприємство та у динаміці продажів. Найбільш конкурентоспроможними вважаються ті підприємства, які займають значну частку на швидкозростаючому ринку.

7. Метод «бенчмаркінгу». Процес оцінки стратегій і дій підприємства щодо підприємств, «кращих у своєму класі». Його ціль полягає у тому, щоб

виявити кращі практичні методи, які можуть бути безпосередньо або після відповідної адаптації взяті у використання з метою удосконалення продуктивності компанії.

8. Метод порівняльного аналізу на параметричній основі. Застосовується у випадку дефіциту інформаційного забезпечення. Метод припускає порівняння підприємств-конкурентів за певними параметрами господарської діяльності, до яких відносять: рівень цін; забезпеченість матеріально-технічними ресурсами; забезпеченість кадрами; збутову політику тощо.

9. Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції. Згідно із цією теорією найбільш конкурентоспроможним є підприємство, де краще організована робота всіх підрозділів і служб.

Насправді існує безліч методів оцінки конкурентоспроможності підприємств. У даній роботі ми розглядаємо лише невелику їх частину. Жоден з методів оцінки конкурентоспроможності не є ідеальним, у кожного є свої позитивні і негативні сторони.

Методи порівняльних переваг, рівноваги фірм і галузі, структурного підходу і «профілів» характеризуються необхідністю проведення технічно складних обрахунків і тому не є економічно доцільними.

Функціональний метод позбавлений цього недоліку. Він ґрунтується на непрямих узагальнених показниках і реалізується за допомогою побудови багатокутників конкурентоспроможності. Графічне представлення отриманих результатів значно полегшує їхнє сприйняття.

Перевагою матричного методу є розгляд конкуренції в динаміці. Користуючись цим методом, можна оцінити конкурентні позиції «стратегічних одиниць бізнесу», а також виробити стратегію поведінки на ринку.

Метод порівняльного аналізу на параметричній основі також має переваги і недоліки. Його застосування виправдане в умовах відсутності, обмеженості вихідної інформації. У такому випадку дані для аналізу ґрунтуються на суб'єктивних судженнях і неформальних джерелах інформації.

Метод бенчмаркінгу конкурентоспроможності – один з найсучасніших.

Його переваги в тому, що бенчмаркінг дозволяє встановлювати цілі, відповідно до напрямків розвитку найбільш успішних конкурентів. Однак метод має і серйозний недолік – дані про конкурентів можуть бути недоступними.

Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції. Згідно із цією теорією найбільш конкурентоспроможними є ті підприємства, де найкраще організована робота всіх підрозділів. В основі методу лежить розрахунок таких показників, що виступають у ролі критеріїв конкурентоспроможності:

- ефективність виробничої діяльності підприємства;
- фінансове становище підприємства;
- ефективність організації збуту і просування товару;
- конкурентоспроможність товару [43].

Ще один із дослідників – Фатхутдінов Р. [52] вказує на те, що «у розвинутих країнах застосовуються різноманітні методи оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства, які носять не описовий, а конкретно-економічний, кількісний характер. Це зумовлено тим, що аналізовані показники є кількісним вираженням різних аспектів діяльності підприємства».

Виходячи із цього методу оцінювання конкурентоспроможності поділяють на: спеціальні та комплексні. Спеціальні орієнтовані на аналіз окремих сторін діяльності підприємств, а комплексні – на всебічний аналіз. Звичайно, найбільш об'єктивну оцінку можна одержати за допомогою методів комплексної оцінки, що включає визначення групового і одиничного показників конкурентоспроможності підприємства.

У процесі дослідження методик оцінки конкурентоспроможності підприємства, можна зробити висновок – жоден з методів не є універсальним, застосування кожного з них обумовлюється цілями дослідження, повнотою вихідної інформації і суб'єктом дослідження.

Таким чином, основний підхід до визначення конкурентоспроможності підприємства можна представити у вигляді структурно-логічної схеми на рис. 1.4.

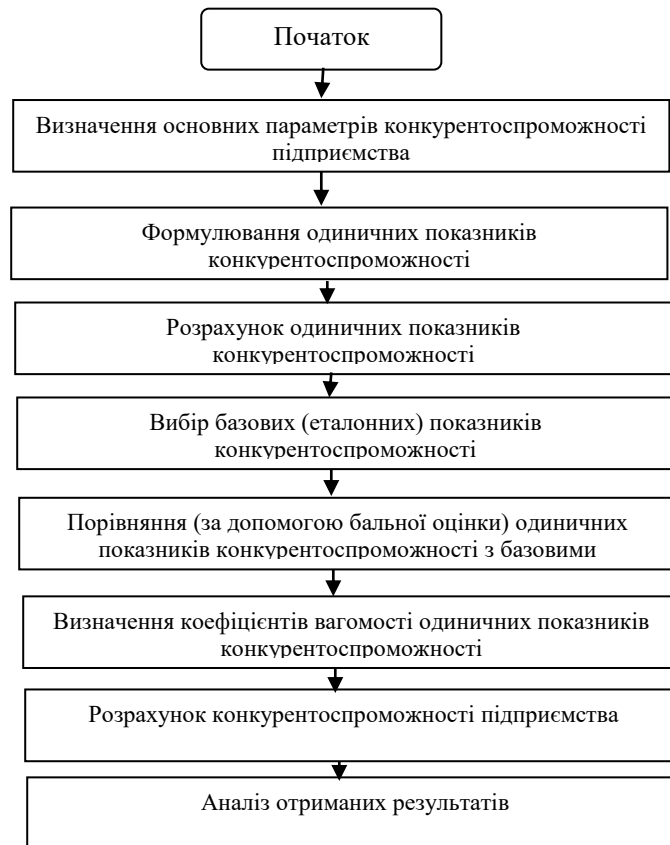


Рисунок 1.4 – Структурно-логічна схема оцінки конкурентоспроможності підприємства

Такий підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства охоплює усі найбільш важливі аспекти його господарської діяльності, дозволяє швидко і ефективно оцінити положення підприємства на ринку. Використання в ході оцінки порівняння показників за різні проміжки часу дозволить застосовувати цей підхід як варіант оперативного контролю окремих служб.

Розглянуті методи використовуються обмежено, оскільки оцінюють одну з групи факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. На основі отриманих даних робиться висновок про рівень конкурентоспроможності всього підприємства. У різних методах оцінки конкурентоспроможності підприємства використовуються різні групи факторів, виявлені за допомогою експертних оцінок, що вимагає використання додаткових методик. Використання тільки якогось одного методу не дає повного уявлення про рівень конкурентоспроможності підприємства.

Висновки до розділу 1

У данному розділі роботи розглянуто теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. У ході дослідження узагальнені наукові підходи до визначення сутності поняття «конкурентоспроможність» та «конкурентоспроможність підприємства». Встановлено, що наявна термінологія вказує на те, що конкурентоспроможність є одним з основних понять, яке активно використовується в теорії та практиці економічного аналізу, виступає багатоаспектним поняттям.

Виявлено, що управління конкурентоспроможністю на рівні підприємства – це сукупність заходів по систематичному вдосконаленню виробів, пошуку нових каналів збуту та поліпшення після продажного сервісу. В роботі розглянуті також чинники конкурентоспроможності підприємства та методи її оцінки. Встановлено, що наразі відсутня єдина методика оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства. Аналіз існуючих методів оцінки приводить до висновку, що всі вони достатньо суб'єктивні, не всі параметри, які застосовуються при оцінці, можуть бути кількісно виражені; більшість методів є достатньо складними і затребуються практиками. Найбільш затребуваним для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств є метод, що базується на теорії ефективної конкуренції. Згідно цієї теорії найбільш конкурентоспроможним є підприємство, де найкращим чином організована робота.

2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»

2.1 Загальна характеристика підприємства та аналіз його основних техніко-економічних показників діяльності

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є одним із найбільших виробників бетону, будівельних сумішей та залізобетонних конструкцій на ринку як промислового, так і житлового будівництва у Хмельницькій обл.

Історичний шлях підприємства розпочався у 1956 році, коли воно було засноване згідно з наказом № 14 по Хмельницькому будівельному тресту. Наступною віхою стало рішення Української державної корпорації від 31.03.1994 р. за № 128, відповідно до якого державне підприємство перетворилось у відкрите акціонерне товариство «Хмельницькзалізобетон». Згодом, у 2011 році була змінена організаційно-правова форма Товариства. Шляхом реорганізації ВАТ «Хмельницькзалізобетон» його діяльність була припинена і підприємство перетворене у товариство з додатковою відповідальністю з передачею усіх майнових прав та обов'язків ВАТ «Хмельницькзалізобетон» правонаступнику – ТВД «Хмельницькзалізобетон».

Основними видами діяльності товариства є: виробництво будівельних конструкцій та виробів; виробництво залізобетонних виробів та деталей; виробництво та ремонт металоконструкцій та металовиробів; виробництво вікон та дверей; будівельна діяльність; проектні роботи для будівництва; обстеження та оцінка технічного стану будівельних конструкцій; зведення несучих конструкцій будівель і споруд; монтаж внутрішніх інженерних мереж та інші види діяльності.

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» пропонує споживачам різноманітні залізобетонні вироби: панелі перекриття, плити, колони, палі, кільця, арматуру, фундаментні блоки, дельта-блоки та ін.; столярні вироби: дверні та віконні

полотна, пиломатеріали, тощо; бетони і розчини, а також надає послуги із проведення будівельних робіт. Підприємство пропонує свої послуги на ринку будівництва, є одним із забудовників міста Хмельницького. Воно стабільно розвивається та забезпечує високий рівень споживчих характеристик продукції.

Місією ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є: сприяння всебічному розвитку будівельного ринку України, створення доступного та якісного житла через виробництво якісних будівельних матеріалів, покращення життя людей та підвищення комфортності.

Стратегічною ціллю підприємства є – спрямувати зусилля на глобальний розвиток будівельної галузі, створити нові канони стандартів якості продукції, культури виробництва та обслуговування.

Основні цілі ТДВ «Хмельницькзалізобетон» можна представити у такий спосіб:

- підвищення рівня адаптованості підприємства до зовнішнього середовища;
- підтримка та укріплення конкурентних позицій на ринку;
- формування позитивного іміджу серед контрагентів;
- задоволення зростаючих потреб споживачів;
- забезпечення відповідності продукції та послуг підприємства світовим стандартам якості та екологічності;
- досягнення найвищого рівня продуктивності праці;
- забезпечення умов, необхідних для розвитку потенціалу працівників та їх зацікавленості у роботі.

Відповідно до проведеного аналізу цілей підприємства можна сформулювати дерево його цілей (рис. А.1).

Як і на будь-якому іншому підприємстві, на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» затверджена організаційна структура. Схематично представимо її на рис. А.1. Додатку А.

Виходячи із інформації, поданої на рис. А.2 у Додатку А зазначимо – ТДВ «Хмельницькзалізобетон» притаманна лінійно-функціональна організаційна

структура управління. Цей тип структур є найпоширенішим видом серед структур бюрократичного типу. Він характеризується великим числом горизонтальних і вертикальних зв'язків і незначною участю низових ланок управління в прийнятті рішень.

Отже, маючи лінійно-функціональну організаційну структуру ТДВ «Хмельницькзалізобетон» всю повноту влади бере на себе лінійний керівник, тобто директор, що очолює визначений колектив. Лінійно-функціональна структура містить у собі також спеціальні підрозділи при лінійних керівниках.

Як вже зазначалось вище, основним видом діяльності підприємства є виробництво будівельних матеріалів та столярних виробів. На даному етапі на підприємстві діє два цехи будівельних матеріалів та один цех із виробництва столярних виробів. Зокрема потужність зазначених підрозділів складає:

Цех №1: збірний залізобетон – 105 тис.м³; блоки (ФБС) – 10 тис.м³; борт, поребрик – 1 тис.м³; товарний бетон – 100 тис.м³.

Цех №2: залізобетонні вироби – 90 тис.м³; блоки стін підвалів (ФБС) – 12 тис.м³; товарний розчин – 55 тис.м²; товарний бетон – 40 тис.м³.

Цех №3: 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. [54].

При описі діяльності підприємства його керівництво вказує на те, що обрало курс на запровадження нових, сучасних і прогресивних технологій, удосконалення управлінських та виробничих процесів. Керівники підприємства вважають, що значним досягненням стало впровадження на підприємстві екструдерної технології виготовлення попередньо напружених плит перекриття за фінською технологією фірми Elematic у 2008 році [54].

У 2014 р. на підприємстві запущено виготовлення попередньо-напружених палів та перемичок на новій лінії німецького виробництва «Weiller». У цей же рік власними силами на підприємстві було виготовлено та введено в експлуатацію установку для формування блоків стін підвалів .

У 2018 р. підприємство стало офіційним партнером австрійської фірми

Deltabloc® і почало виробництво дорожніх огорожень системи Deltabloc® першим в Україні. Також було налагоджено виробництво елементів дорожнього будівництва – водовідвідних лотків та армованих бортів. Що у подальшому дозволило підприємству стати активним учасником програми «Велике будівництво». Важливим етапом визначення рівня ефективності функціонування підприємства є його техніко-економічні показники. Вони дозволяють оцінити, наскільки рентабельним та ефективним є його діяльність. Основні техніко-економічні показники діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» представлено у таблиці 2.1.

Виходячи із даних табл. 2.1 та рис. А2.3-2.4 у Додатку А, можемо зазначити наступне. За період, що аналізується спостерігається значне коливання обсягів діяльності підприємства – у 2019 р. мало місце зростання на 24,29 %, що у 2020 р. змінилось на падіння до рівня попереднього року на 9 %. При цьому динаміка показника собівартості продукції, робіт і послуг була аналогічною: у 2019 р. мало місце зростання собівартості реалізованої продукції на 20,6%, і її зменшення у 2020 р. на 10,4%.

Така тенденція є ознакою того, що зростаючі обсяги діяльності підприємства у грошовому вираженні більш тісно пов'язанні із зростанням цін на продукцію (товари, роботи і послуги), а ніж із зростанням обсягів діяльності у натуральному вираженні. Хоча і зміна обсягів виробництва продукції у натуральних одиницях також мала місце.

Перевищення суми доходу підприємства від реалізації товарів і послуг над загальною сумою витрат, обумовило можливість отримання підприємством чистого прибутку у 2018-2020 рр., однак динаміка цього показника була нестабільною – в 2019 р. спостерігалось значне зростання показника прибутковості на 18382 тис.грн., або 45,9%, а в 2020 р. відбулося падіння прибутковості на 3934 тис.грн., або на 6,8%.

Таблиця 2.1 – Основні техніко-економічні показники діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2018-2020 рр.

№ п/п	Показники	Од.вим.	Роки			Темпи росту, %		Абсолютне відхилення (+/-)	
			2018	2019	2020	2019 р. до 2018 р.	2020 р. до 2019 р.	2019 р. до 2018 р.	2020 р. до 2019 р.
1	Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг	тис.грн.	514001	638863	581386	124,292	91,003	124862,0	-57477,0
2	Середньооблікова чисельність працівників	чол.	502	541	560	107,769	103,512	39,0	19,0
3	Продуктивність праці працівників	тис.грн./чол.	1023,906	1180,893	1038,189	115,332	87,916	157,0	-142,7
4	Фонд заробітної плати працівників	тис.грн.	84171	100480	99343	119,376	98,868	16309,0	-1137,0
5	Середньорічна заробітна плата працівників	тис.грн./чол.	167,671	185,730	177,398	110,770	95,514	18,1	-8,3
6	Повна собівартість реалізованої продукції	тис.грн.	413723	499150	447561	120,648	89,665	85427,0	-51589,0
7	Сукупні операційні витрати підприємства	тис.грн.	455561	569161	506083	124,936	88,917	113600,0	-63078,0
8	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн./грн	0,8863	0,8909	0,8705	100,518	97,708	0,0	0,0
9	Прибуток (збиток) чистий	тис.грн.	40038	58420	54486	145,911	93,266	18382,0	-3934,0
10	Рентабельність (збитковість):	%	7,789	9,144	9,372	117,394	102,486	1,4	0,2
	- доходу								
	- витрат								
11	Середньорічна вартість основних фондів	тис.грн.	122167,5	127874,5	130873	104,671	102,345	5707,0	2998,5
12	Фондовіддача	грн./грн.	4,207	4,996	4,442	118,745	88,918	0,8	-0,6

Аналогічною є ситуація із показником рентабельності. В 2019 р. рентабельність діяльності і витрат підприємства зросла на 17,4% та 16,8% відповідно, в 2020 р. показник рентабельності діяльності зріс в порівнянні із рівнем попереднього року на 2,4%, а рентабельності витрат – на 4,8%. Наведені дані щодо динаміки показника чистого прибутку і собівартості реалізованої продукції та доходу підприємства вказують на те, що позитивний результат від діяльності підприємства отримувався більш швидкими темпами ніж мало місце зростання витрат.

За аналізований період на підприємстві спостерігається постійне збільшення чисельності працюючих: в 2019 р. зростання чисельності працюючих склало 39 чол., або 7,7%, в 2020 р. темпи зростання чисельності працівників сповільнилися – мало місце збільшення чисельності працівників на 19 чол., або 3,2%. Такі додаткові поповнення штату працюючих не можуть свідчити про суттєве нарощення масштабів діяльності підприємства, однак непрямо вказують на те, що підприємство збільшує обсяги виробництва.

Коливання обсягів діяльності при зростанні чисельності працюючих зумовили неоднозначну тенденцію динаміки фонду оплати праці, який у 2019 р. зріс на 16309 тис.грн., або 19,37%, а в 2020 р. скоротився на 1137 тис.грн., або 1,2%.

У зв'язку із тим, що фонд заробітної плати має плаваючу тенденцію, а чисельність працюючих завжди зростає, то показник середньорічної заробітної плати також має нестабільну тенденцію зміни. Так у 2019 р. середньорічна заробітна плата працівників зменшилась на 18,1 тис.грн., а у 2020 р. впала на 8,3 тис.грн. Слід зазначити також, що однією з причин стрімкого зростання середньої заробітної плати є не тільки позитивні зрушення у діяльності підприємства, а також нормативні зміни мінімального рівня заробітної плати. У той же час скорочення середньої заробітної плати у 2020 р. було зумовлено виведенням частини працівників у простій через карантинні обмеження по розповсюдженню Covid-2019. Частина працівників самостійно обирала можливість виходу у додаткову відпустку без збереження заробітної плати на

тривалі терміни.

Аналізуючи темпи зростання продуктивності праці, зазначимо, що динаміка зміни продуктивності праці була нестабільною у досліджуваній період. Так у 2019 р. зростання продуктивності праці працівників склало 15,3%, а у 2020 р. відмічаємо зменшення продуктивності праці працівників на 12,1%. Що також є свідченням того, що працівники не мали можливості працювати за нормального графіку і режиму, через виведення підприємства у простій у працівників втрачалась мотивація і частково погіршувалися навички роботи.

Аналіз динаміки середньорічної вартості основних фондів вказує на те, що має місце розширення масштабів діяльності на підприємстві, оскільки і у 2019 р., і у 2020 р. відмічаємо збільшення середньорічної вартості основних фондів на 5707 тис.грн., або 4,67% та 2998,5 тис.грн., або 2,3% відповідно. При цьому ефективність використання основних фондів коливається, хоча і є достатньо високою. Нестабільна динаміка показника фондовіддачі – в 2019 р. супроводжувалась зростанням цього показника на 18,7%, а у 2020 р. фіксується зменшення показника фондовіддачі на 11,1%. Звичайно, вкрай позитивною була тенденція зростання цього показника при збільшенні вартості основних фондів у 2019 р. У той же час зменшення показника фондовіддачі у 2020 р. хоча і мало місце порівняно з показником 2019 р., однак по відношенню до базового року спостережень – 2018 р. ми фіксуємо збільшення цього показника.

Отже, підсумовуючи аналіз даних, наведених вище, можна говорити про те, що діяльність підприємства з виробництва і реалізації продукції в цілому у 2018-2020 рр. мала позитивну тенденцію, що супроводжувалось збільшенням обсягів реалізації, покращенням фінансових результатів, зростанням числа працюючих, а це свідчить про те, що інтерес до продукції і послуг, які пропонує підприємство з року в рік зростає і воно є конкурентоспроможним.

Додатково проведемо порівняльний аналіз показників діяльності нашого підприємства з галузевими і загальнодержавними.

Ми вже зазначали, що основним напрямком роботи нашого підприємства є виробництво будівельних матеріалів та проведення будівельних робіт. Ринок

будматеріалів напряму пов'язаний з ринком будівництва, оскільки є складовою будівельного комплексу України. Динаміка обсягів виробництва будівельних матеріалів безпосередньо пов'язана з динамікою обсягів будівництва. Тому попит на них залежить від тенденцій будівельного сектору.

Запровадження карантинних обмежень для боротьби з COVID-19 у 2020 році мало негативний вплив на галузь будівництва, особливо житлового. Це у свою чергу відбилось і на ринку будівельних матеріалів. На скільки конкурентоспроможним та стійким до нових викликів виявилось ТДВ «Хмельницькзалізобетон» з'ясуємо за допомогою даних табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Порівняльна характеристика темпів зміни обсягів діяльності підприємства, галузі та ринку будівництва і будівельних матеріалів у 2018-2020 рр.*

Показник	Рік		
	2018	2019	2020
Індекс будівельної продукції, Україна, %	109	124	106
Індекс будівельної продукції, Хмельницька обл., %	121	109	162
Індекс промислової продукції, Україна, %	103	100	96
Індекс промислової продукції, Хмельницька обл., %	95	86	98
Індекс ринку будівельних матеріалів, %	96	102	93
Індекс обсягу реалізації ТДВ "Хмельницькзалізобетон", %	116	124	91

* сформовано з використанням даних [55] та [56].

Аналізуючи дані, наведені вище можемо помітити, що 2019 р. виявився одним з найкращих за аналізований період часу. Підприємство і ринок будівельних матеріалів і будівництва це не потрапили під вплив карантинної кризи, хоча ситуація на ринку і так була складною, а у 2020 р. мало місце вже поєднання двох криз – економіки-політичної та епідемічної, що відобразилось на зміні індексів обсягів продажу продукції і послуг.

Продовжуючи виконання аналітичної роботи ми дійшли висновку, що враховуючи складне економічне становище в країні, спад у будівельній галузі доцільно провести аналіз основної діяльності підприємства, особливо уважно вивчити динаміку обсягів випуску продукції за окремими видами, оцінити асортимент товарів для вироблення напрямків із задоволення бажань і потреб

різних категорій споживачів.

Для цього використаємо аналітичну таблицю 2.3. За даними цієї таблиці проаналізуємо структуру діяльності у 2018-2020 рр.

Виходячи із даних, наведених у табл. 2.3 зазначимо, що найбільша питома вага у загальному обсязі випущеної продукції припадає на збірний залізобетон – у 2018 році – 35,1%, у 2019 році – 24,2%, у 2020 році – 33,7%. Але слід зазначити, що намітилася динаміка на зменшення його частки.

Таблиця 2.2 – Динаміка фактично випущеної продукції по основному асортименту у 2018-2020 рр.

Найменування основних видів продукції	Рік			Темпи зростання, %		Структура виробленої продукції, %		
	2018	2019	2020	2019 р. до 2018 р.	2020 р. до 2019 р.	2018	2019	2020
Збірний залізобетон	145216,8	120794,3	160601,1	83,18	132,95	35,10	24,20	33,70
Залізобетонні вироби у асортименті	95363,2	144104,6	84017,7	151,11	58,30	23,05	28,87	17,63
Товарний розчин	55149,3	75870,8	64097,5	137,57	84,48	13,33	15,20	13,45
Товарний бетон	89695,1	126584,4	143635,5	141,13	113,47	21,68	25,36	30,14
Сухі суміші	868,8	948,4	667,2	109,16	70,35	0,21	0,19	0,14
Столярні вироби	27429,8	30847,5	23542,1	112,46	76,32	6,63	6,18	4,94
Разом	413723,0	499150,0	476561,0	120,65	95,47	100,00	100,00	100,00

З роками «лідерство» в асортиментній групі перейшло до товарного бетону. Частка якого у загальному обсязі виробництва і реалізації у досліджуваній період зросла 21,68% до 30,14%. Причиною таких зрушень стали зміни, що спостерігаються у технології будівництва. Якщо до недавнього часу при будівництві різного роду об'єктів в основному використовувалися готові вироби – панелі, блоки тощо, то на даний час основною технологією будівництва є монолітно-каркасне зведення об'єктів. Така технологія зведення об'єктів вимагає використання саме товарного бетону. Спостерігаються структурні зрушення і по інших групах продукції. Обсяги по групі столярні вироби скорочуються з часом з 6,6% у 2018 р. до 4,94% у 2020 році. Що

пояснюється популярністю встановлення металопластикових виробів та недостатньо високою якістю продукції. Їде тенденція до зменшення і частки сухих сумішей: з 0,21% у 2018 році до 0,14% у 2020 році. Що зумовлено значною конкуренцією у цьому сегменті з боку імпортової продукції та діяльністю більш серйозних гравців із більшим виробничими, дослідницькими та випробувальними потужностями.

Як бачимо по всій наведеній номенклатурі у 2019 р. спостерігалось зростання. Це пов'язано передусім з розвитком будівництва в регіоні та зростаючій потребі в якісних будматеріалах. 2020 р. відзначився падінням обсягів виробництва і реалізації продукції через поширення пандемії коронавірусної інфекції і, відповідно, суттєвим скороченням попиту.

На рисунку А.6, Додатку А представимо динаміку зміни у структурі діяльності підприємства за останні три роки.

Наведена на рис. А.6, Додатку А інформація свідчить про те, що в продовж досліджуваного періоду найбільшу питому вагу у загальному обсязі усієї діяльності підприємства мав дохід від реалізації збірного залізобетону, залізобетонних виробів та бетонного розчину. При цьому обсяг продажу продукція збірного залізобетону із роками скорочувався, а обсяг продажу бетонних сумішей зростав. З наведеної інформації можна зробити наступні висновки – діяльність підприємства є продуктово-стабільною, мало диверсифікованою із зростанням обсягів реалізації.

2.2 Аналіз виробничої підсистеми підприємства

Враховуючи той факт, що досліджуване підприємство є виробничим, слід зазначити, що основою побудови його виробничої підсистеми є саме основні фонди, засоби праці, за допомогою яких отримується кінцевий продукт. Такий тип діяльності, її специфіка вимагають наявності значної кількості основних засобів. Виходячи із даних звітності підприємства на балансі підприємства станом на 01.01.2021 року рахувалося основних фондів на суму 211987 тис.грн.

за первісною (переоціненою) вартістю. Попередній аналіз динаміки вартості основних фондів у 2018-2020 рр. показав позитивну тенденцію зміни вартості основних фондів, що є непрямим підтвердженням розширення масштабів бізнесу. Наявність основних фондів підприємства на кінець року дослідимо за допомогою табл. 2.4. Слід зазначити, що специфікою підприємства є значний обсяг власних основних фондів – машин, обладнання та будівель, що належать безпосередньо ТДВ. Основні фонди підприємством не орендуються, навпаки – має місце здача майна в оперативну оренду.

Виходячи із даних табл. 2.4 слід зазначити, що в 2019 р. обсяг основних фондів на кінець року порівняно з 2018 р. зріс на 10257 тис.грн., або 5,6%, в тому числі за рахунок всіх категорій основних фондів інших основних засобів. Ситуація у 2020 р. є продовженням попередньої тенденції у 2018-2019 рр. Зростання загальної вартості основних фондів склало 20392 тис.грн. При чому зростання відбувалось за рахунок усіх складових окрім інструменту та інвентарю.

Таблиця 2.4 – Динаміка наявності основних фондів на кінець року у 2018-2020 рр.

Показники	Наявність на кінець року (первісна (переоцінена) вартість), тис.грн.			Абсолютне відхилення		Темпи росту, %	
	2018	2019	2020	2019 р. до 2018 р.	2020 р. до 2019 р.	2019 р. до 2018 р.	2020 р. до 2019 р.
Загальна вартість основних фондів	181318	191575	211967	10257	20392	105,657	110,644
Будинки і споруди	77078	81178	83576	4100	2398	105,319	102,954
Машини та обладнання	93287	98619	108944	5332	10325	105,716	110,470
Транспортні засоби	6927	7031	14263	104	7232	101,501	202,859
Інструменти, прилади, інвентар	1126	1478	1442	352	-36	131,261	97,564
Інші основні засоби	805	705	748	-100	43	87,578	106,099
Малоцінні необоротні матеріальні активи	2095	2564	2994	469	430	122,387	116,771

Зростання вартості окремих елементів спричинило зрушення у структурі основних засобів. Так питома вага будинків і споруд з 2018 р. до 2020 р. зменшилась з 42,5% до 39,4%; частка машин і обладнання скоротилась з 51,45% до 51,4%, а от питома вага транспортних засобів суттєво збільшилась з 3,8% до 6,7%, що зумовлено розширенням парку авто для швидшої доставки замовленої продукції користувачам. Питома вага решти основних фондів є незначною і не може визначати основні параметри виробничої підсистеми підприємства.

Для розуміння того, на скільки ефективно використовується матеріально-технічна база підприємства наведемо у таблиці 2.5 розрахунок основних показників ефективності використання основних засобів.

Таблиця 2.5 – Оцінка ефективності використання основних засобів підприємства у 2018-2020 рр.

Показники	Один. виміру	Роки			Абсолютне відхилення +/-		Темпи росту, %	
		2018	2019	2020	2019 р. до 2018 р.	2020 р. до 2019 р.	2019 р. до 2018 р.	2020 р. до 2019 р.
1. Середньорічна вартість основних фондів, всього	тис. грн.	122167,5	127874,5	130873	5707,0	2998,5	104,67	102,34
2. Чистий дохід від реалізації товарів і послуг	тис. грн.	514001	638863	581386	124862,0	-57477,0	124,29	91,00
3. Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	40038	58420	54486	18382,0	-3934,0	145,91	93,27
4. Середньооблікова чисельність ПВП, всього	чол.	502	541	560	39,0	19,0	107,77	103,51
5. Фондовіддача	грн./грн	4,207	4,996	4,442	0,8	-0,6	118,75	88,92
6. Фондомісткість	грн./грн	0,238	0,200	0,225	0,0	0,0	84,21	112,46
7. Фондоозброєність	тис.грн./чол.	243,362	236,367	233,702	-7,0	-2,7	97,13	98,87
8. Рентабельність (збитковість) основних фондів	%	32,773	45,685	41,633	12,9	-4,1	139,40	91,13

За досліджуваний період середньорічна вартість основних засобів зростала – на 4,67% в 2019 р. і на 2,34 % в 2020 р. При цьому дохід підприємства у 2019 р. зріс на 24,29%, а у 2020 р. мало місце падіння доходів на 9%. Узагальнюючими показниками ефективності використання основних засобів є показники фондовіддачі, фондомісткості та рентабельність основних

фондів. Вони також були нами обраховані. Результати наведені у табл. 2.5. За досліджуваний період відбувалося коливання фондівіддачі – в 2019 р. збільшення склало 18,75%, в 2020 р. відбулося падіння показника на – 11,1%. Відповідно тенденція фондомісткості була також різнонаправленою. За досліджуваний період фондомісткість зменшилася у 2019 р. на 15,8% і зросла у 2020 р. на 12,46 %.

Негативним фактором є зменшення прибутковості основних фондів у 2020 р. на 4,1 % пункти, що було зумовлено зменшенням чистого прибутку у даному періоді. Зменшення фондоозброєності праці відбулось за рахунок випередження зростання темпів зміни чисельності над темпами зміни вартості основних фондів. В результаті чого у 2019 р. фондоозброєність працівників зменшилась на 2,9%, а в 2020 р. падіння фондоозброєності склало – 1,2%.

Проведений аналіз свідчить, що основні фонди підприємства використовуються достатньо ефективно, однак є резерви для підвищення ефективності функціонування підприємства, зокрема у напрямку використання виробничої бази. Підводячи підсумок щодо використання підприємством основних фондів можна зазначити, що протягом періоду 2018-2020 рр. ситуація була нестабільною, однак найкращою ситуацією щодо використання основних засобів була у 2019 р., коли фіксувалися найвищий рівень рентабельності основних засобів та фондівіддачі.

Для представлення повної характеристики діяльності підприємства проведемо детальний аналіз структури обігових коштів підприємства, які формується з виробничих запасів, готової продукції, незавершеного виробництва, дебіторської заборгованості тощо. Для зручності представимо ці дані по роках в табл. 2.6. Дані представлені в табл. 2.6 та рис. А.10 свідчать про те, що протягом аналізованого періоду 2018-2020 рр. сукупна вартість оборотних коштів підприємства мала стабільно зростаючу тенденцію – в 2019 р. відбулося збільшення на 44207 тис.грн., в 2020 р. спостерігалось зростання суми оборотних коштів на 3820 тис.грн. в порівнянні з 2019 р. Основною причиною, що викликала збільшення обсягів оборотних фондів підприємства в

2019 р. є збільшення дебіторської заборгованості за товари, роботи і послуги на 18682 тис.грн., збільшення показника іншої дебіторської заборгованості на 38947 тис.грн., готової продукції – на 5329 тис.грн. Решта складових обігових коштів у 2019 р. мала спадаючу тенденцію: сума виробничих запасів зменшилася на 7755 тис.грн.; грошові кошти і їх еквіваленти скоротились на 10843 тис.грн.

Ситуація в 2020 р. характеризується збільшенням загальної суми обігових коштів на 3820,7 тис.грн., в т.ч. за рахунок таких складових, як – виробничі запаси на 8023 тис.грн., дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги на 3283 тис.грн, дебіторська заборгованість за розрахунками на 27999 тис.грн. За рештою обігових коштів спостерігалось скорочення. Найбільше скорочення стосувалось запасів готової продукції, сума якої зменшилась на 39336,3 тис.грн

Слід також зазначити, якщо в абсолютних значеннях кількість обігових фондів за окремими напрямками скоротилася, то в питомій структурі оборотних коштів це не відбилося в тому ж напрямку. В 2019 р. найбільше падіння частки спостерігається по категорії виробничі запаси – 10 % пунктів, найбільше зростання частки у структурі обігових коштів стосувалось іншої дебіторської заборгованості – 17,98%. У 2020 р. найбільші позитивні зміни мали місце щодо дебіторської заборгованості за розрахунками, частка яких збільшилася на 14% у порівнянні із попереднім періодом. Найбільше скорочення частки стосувалось готової продукції 20,3%.

Необхідною умовою організації виробництва продукції є забезпечення його матеріальними ресурсами: сировиною, матеріалами, паливом, енергією тощо. В процесі споживання матеріальних ресурсів відбувається їх трансформація в матеріальні затрати, тому економне використання останніх знижує собівартість продукції. Раціональне використання матеріальних ресурсів, знижуючи собівартість, є фактором росту рентабельності та прибутку.

Таблиця 2.6 – Динаміка і структура оборотних коштів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» в 2018-2020 рр.

Показник	Наявність на кінець року, тис.грн.					Структура оборотних коштів, %				
	2018	2019	2020	відхилення в 2019 від 2018	відхилення в 2020 від 2019	2018	2019	2020	відхилення в 2019 від 2018	відхилення в 2020 від 2019
Виробничі запаси	39904	32149	40172	-7755	8023	26,666	16,584	20,322	-10,081	3,738
Незавершене виробництво	3782	3620	2894	-162	-726	2,527	1,867	1,464	-0,660	-0,403
Готова продукція	34065	39394	57,7	5329	-39336,3	22,764	20,322	0,029	-2,442	-20,292
Товари	13	54	12	41	-42	0,009	0,028	0,006	0,019	-0,022
Дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги	18412	37094	40377	18682	3283	12,304	19,135	20,426	6,831	1,291
Інша дебіторська заборгованість	13822	52769	54561	38947	1792	9,237	27,221	27,602	17,985	0,380
Дебіторська заборгованість за розрахунками	14839	14744	42743	-95	27999	9,916	7,606	21,623	-2,310	14,017
Грошові кошти та їх еквіваленти в національній валюті	24736	13893	16745	-10843	2852	16,530	7,167	8,471	-9,363	1,304
Витрати майбутніх періодів	72	135	111	63	-24	0,048	0,070	0,056	0,022	-0,013
Всього	149645	193852	197672,7	44207	3820,7	100	100	100	0,000	0,000

Оцінка ефективності використання матеріальних ресурсів буде здійснюватися нами за допомогою системи показників: матеріаломісткість продукції, матеріаловіддачу, питому вагу матеріальних витрат в собівартості продукції, коефіцієнт використання матеріальних ресурсів. Для аналізу показників використання матеріальних ресурсів сформуємо таблицю 2.7.

Матеріальні витрати мали різнонаправлену тенденцію змін у продовж 3-х досліджуваних років. Однак ця тенденція прямо корелює зі зміною чистого доходу та загальної суми витрат. Матеріальні витрати у 2019 р. збільшилися на 28,2%, при цьому чистий дохід підприємства за цей же період зріс на 24,29%. У 2020 р. тенденція змінилася – матеріальні витрати скорочено на 14,6% порівняно з цим дохід впав на 9%. Це є підставою для формування висновку про те, що динаміка чистого доходу пов'язана не тільки із зміною собівартості і, відповідно, ціни продукції, а також має місце зміна обсягів реалізації продукції у натуральному вираженні.

Таблиця 2.7 – Показники використання матеріальних ресурсів підприємства в 2018-2020 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, тис.грн.		Темпи росту, %	
	2018	2019	2020	2019 р. до 2018 р.	2020 р. до 2019 р.	2019 р. до 2018 р.	2020 р. до 2019 р.
1. Чистий дохід підприємства, тис.грн.	514001	638863	581386	124862	-57477	124,292	91,003
2. Матеріальні витрати, тис.грн.	333962	428186	365672	94224	-62514	128,214	85,400
3. Сукупні витрати підприємства, тис.грн.	455561	569161	506083	113600	-63078	124,936	88,917
4. Матеріаловіддача, грн./грн..	1,539	1,492	1,590	-0,047	0,098	96,941	106,561
5. Матеріаломісткість, грн./грн..	0,650	0,670	0,629	0,021	-0,041	103,155	93,843
6. Питома вага матеріальних витрат в загальній сумі витрат, %	73,308	75,231	72,255	1,923	-2,976	102,623	96,045

Показники таблиці 2.7 свідчать про те, що за досліджуваний період ефективність використання матеріальних ресурсів також коливається. Так,

матеріаловіддача в 2019 р. зменшилась на 0,05 грн./грн., або на 3,1%, за 2020 р. зростання матеріаловіддачі склало 0,09 грн./грн., або 6,6%.

Продукцію підприємства однозначно можна характеризувати, як матеріаломістку, оскільки питома вага матеріальних витрат у загальній сумі витрат коливається від 72,25% у 2020 р. до 75,23% у 2019 р. Додатково структуру витрат підприємства представимо в табл. 2.8. Тенденцію росту матеріальних затрат в 2018-2020 р. пов'язують в основному із зростанням вартості енергоносіїв, заробітної плати, закупівельних цін на ресурсні складові тощо.

Виходячи з інформації, представленої в табл. 2.8, бачимо, що витрати мали змінну тенденцію на протязі 3 років: матеріальні витрати у 2019 р. збільшилися на 94224 тис.грн., у 2020 зменшилися на 62514 тис.грн.; витрати на оплату праці зросли на 16309 тис.грн. в 2019 р. і впали на 1137 тис.грн. в 2020 р., відрахування на соціальні заходи зросли на 2960 тис.грн. в 2019р. і зменшилися на 390 тис.грн. в 20210 р. Амортизація зростала у продовж трьох періодів: на 1947 тис.грн. у 2019 р. і на 1543 тис.грн. у 2020 р., що пов'язано із збільшенням вартості основних фондів і, відповідно, збільшенням бази нарахування. Інші витрати скорочувались на 18,9% у 2019 р. і на 7,3% у 2020 р. В структурі витрат, як вже зазначалось вище, найбільшу питому вагу мають матеріальні витрати, витрати на оплату праці складають менше 20%, т.т. ми робимо однозначний висновок про те, що продукція підприємства є матеріаломісткою і саме цей компонент визначає на скільки вироби будуть конкурентоздатні на ринку.

Як вже зазначалося, другими за питомою вагою у структурі витрат йдуть витрати на оплату праці. Відповідно кадровий компонент також суттєво впливає на фінансові результати діяльності підприємства і не тільки. Підвищення економічної ефективності виробництва та якості продукції передбачають максимальний розвиток персоналу підприємства. Достатня забезпеченість підприємства необхідними кадрами, раціональне використання персоналу, високий рівень продуктивності праці – необхідна умова. Аналіз

трудових ресурсів проведемо за наступними напрямками: оцінка забезпеченості підприємства трудовими ресурсами та аналіз продуктивності праці.

Аналіз забезпеченості підприємства трудовими ресурсами проведемо за допомогою даних таблиці 2.9.

Дані таблиці 2.9 вказують на те, що на підприємстві спостерігається зростання чисельності працюючих. В цілому за період 2018-2020 рр. загальна чисельність зросла на 58 чол. Зростання чисельності відбулося в основному за рахунок робітників на 25 чол. у 2019 р. і на 28 чол. У 2020 р. Це свідчить про те, що має місце нарощування масштабів діяльності та акцентування уваги керівництва саме на розширенні основної виробничої діяльності. Чисельність спеціалістів і керівників є нестабільною. У 2019 відмічалось зростання числа працівників цих категорій, а у 2020 р. мало місце їх скорочення.

Оскільки обсяги діяльності підприємства залежать не тільки від чисельності працівників, але від кількості витраченої праці, тобто від величини робочого часу, а також від ефективності праці, її продуктивності. Тому на наступному етапі аналізу за допомогою даних табл. 2.10 ми оцінимо ефективність використання робочого часу працівниками підприємства, та продуктивності праці одного працівника.

Дані таблиці 2.10 свідчать про те, що за період 2018-2020 рр. на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» спостерігались протилежні на прямому тенденції щодо продуктивності праці. За цей період виробіток на одного працюючого зріс на 15,33% відносно 2018 р., але впав на 12,1% відносно 2019 р., така тенденція негативно характеризує діяльність підприємства і свідчить про проблеми у сфері управління персоналом. Ідентифікувати їх можна при більш глибокому аналізі даної проблематики. Оскільки мають місце впливи об'єктивного характеру – удосконалення виробничих потужностей, пандемія Covid-19 та суб'єктивного – недостатньо збалансована системи мотивації праці, не найкращий психологічний клімат, складні умови роботи.

Таблиця 2.8 – Динаміка і структура витрат підприємства в 2018-2020 рр.

Елементи операційних витрат	Сума, тис. грн.			Відхилення				Структура, %			Відхилення по структурі			
	2018	2019	2020	абсолютне, (+/-)		відносне, %		2018	2019	2020	абсолютне, (+/-)		відносне, %	
				2019 р. до 2018 р.	2020 р. до 2019 р.	2019 р. до 2018 р.	2020 р. до 2019 р.				2019 р. до 2018 р.	2020 р. до 2019 р.		
Матеріальні витрати	333962	428186	365672	94224	-62514	28,214	-14,600	73,308	75,231	72,255	1,923	-2,976	2,623	0,960
Витрати на оплату праці	84171	100480	99343	16309	-1137	19,376	-1,132	18,476	17,654	19,630	-0,822	1,976	-4,450	1,112
Відрахування на соціальні заходи	16778,0	19738	19348	2960	-390	17,642	-1,976	3,683	3,468	3,823	-0,215	0,355	-5,838	1,102
Амортизація ОФ	10948	12895	14438	1947	1543	17,784	11,966	2,403	2,266	2,853	-0,138	0,587	-5,725	1,259
Інші витрати	9702	7862	7282	-1840	-580	-18,965	-7,377	2,130	1,381	1,439	-0,748	0,058	-35,139	1,042
Загальна сума витрат	455561,0	569161	506083	113600	-63078	24,936	-11,083	100	100	100	-	-	-	-

Таблиця 2.9 – Динаміка чисельності по категоріях працюючих ТДВ «Хмельницькзалізобетон», чол.

Показники	Роки			Темп зростання, %	
	2018	2019	2020	відхилення в 2019 від 2018	відхилення в 2020 від 2019
Середньооблікова чисельність працюючих, всього:	502	541	560	107,769	103,512
а) робітники	387	412	440	106,460	106,796
б) спеціалісти	96	104	99	108,333	95,192
в) керівники	19	25	21	131,579	84,000

Таблиця 2.10 – Тенденції використання робочого часу на підприємстві

Показники	Од. вим.	Роки			Темпи росту, %	
		2018	2019	2020	2019 р. до 2018 р.	2020 р. до 2019 р.
1. Обсяг чистого доходу підприємства	тис.грн	514001	638863	581386	124,292	91,003
2. Середньооблікова чисельність працюючих	чол.	502	541	560	107,769	103,512
3. Продуктивність праці одного працюючого	грн.	1023,906	1180,893	1038,189	115,332	87,916
4. Відпрацьовано всім персоналом:						
людино-днів		123994	135791	141120	109,514	103,924
людино-годин		988232,2	1072748,9	1123315,2	108,552	104,714
5. Відпрацьовано одним працюючим	дні	247	251	252	101,619	100,398
6. Тривалість робочого дня	год.	7,97	7,900	7,960	99,122	100,759
7. Середньогодинний виробіток одного працюючого	тис.грн.	0,520	0,596	0,518	114,500	86,907
8. Середньоденний виробіток одного працюючого	тис.грн.	4,145	4,705	4,120	113,494	87,567

На підтвердження власних висновків про те, що причиною проблем у сфері управління персоналом на підприємстві може бути незбалансована мотиваційна політика співставимо темпи зростання заробітної плати працівників з темпами зростання продуктивності праці. Нормальним вважається коли на підприємстві продуктивність праці зростає швидше ніж середня заробітна плата. Темп зростання продуктивності праці у 2019 р. становить 115,33 %, темп зростання середньої заробітної плати в 2019 р.– 110,77%. Як бачимо, заробітна плата зростає меншими темпами. Коефіцієнт випередження/відставання у 2019 р. дорівнював: $K_{\text{відст}} = TP_{\text{пп}}/TP_{\text{зп}} = 115,33/110,77 = 1,04$. У 2020 р. темп зміни продуктивності праці 87,9%, темп зміни середньої заробітної плати – 95,5%. Як бачимо, заробітна плата зменшувалась повільніше ніж продуктивність праці. Коефіцієнт випередження/відставання у 2020 р. дорівнював: $K_{\text{відст}} = TP_{\text{пп}}/TP_{\text{зп}} = 87,9/95,5 = 0,92$. Тобто ситуація у 2020 р. змінилась із застосуванням заробітної плати у якості мотиваційного чинника. Відповідно говорити про ефективність і

стабільність мотиваційної політики не є можливим.

2.3 Аналіз фінансової підсистеми підприємства

Дослідження фінансово-господарської діяльності підприємства почнемо із оцінки ефективності витрат підприємства. Для цього оцінимо рівень та динаміку показника витрат підприємства на одну гривню реалізованої продукції. Скористаємось для цього даними табл. 2.11.

Аналізуючи отримані дані можемо зазначити наступне. Темп приросту чистого доходу у 2019 році був вище ніж темп приросту повної собівартості продукції, це призвело до зменшення витрат на одну гривню продукції у цьому році в порівнянні із 2018 роком на 0,02 гривні. У 2020 році ситуація була аналогічною, але темп зменшення чистого доходу був меншим за темп падіння собівартості, що і призвело до зменшення витрат на одну гривню продукції у 2020 році в порівнянні з попереднім на 0,01 гривні.

Таблиця 2.11 – Аналіз ефективності витрат підприємства

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, тис.грн.		Темпи росту, %	
	2018	2019	2020	2019 р. до 2018 р.	2020 р. до 2019 р.	2019 р. до 2018 р.	2020 р. до 2019 р.
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт та послуг, тис.грн	514001	638863	581386	124862	-57477	124,292	91,003
Повна собівартість реалізованої продукції, тис.грн	413723	499150	447561	85427	-51589	120,648	89,665
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, грн. (витратомісткість)	0,805	0,781	0,770	-0,024	-0,011	97,068	98,529

Діяльність підприємства є витратомісткою і можна припустити, що керівництво проводить роботу у напрямку зниження собівартості, вибору оптимальної структури випуску і реалізації продукції з урахуванням кон'юнктури ринку.

На наступному етапі проаналізуємо складу та динаміки прибутку, джерела його формування використовуючи дані табл. 2.12. Аналіз фінансового стану навіть найблагополучнішого підприємства є постійною необхідністю, оскільки не можна вести господарство без аналізу його доходів і витрат.

Як показують дані таблиці 2.12 чистий прибуток підприємства мав змінну тенденцію – у 2019 р. чистий прибуток збільшився на 45,9%, а вже у 2020 р. скоротився на 6,8%. Бачимо, що це зростання відбувалося за рахунок збільшення обсягів реалізації продукції та за рахунок інших позаопераційних доходів.

Таблиця 2.12 – Аналіз елементів формування прибутку підприємства, тис.грн.

Показник	Рік, тис.грн			Темпи зростання, %	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
Чистий дохід від реалізації продукції	514001	638863	581386	124,29	91,00
Собівартість реалізованої продукції	413723	499150	447561	120,65	89,66
Валовий прибуток	100278	139713	133825	139,33	95,79
Інші операційні доходи	14167	29600	33277	208,94	112,42
Адміністративні витрати	22741	25769	26863	113,32	104,25
Витрати на збут	23981	35939	33561	149,86	93,38
Інші операційні витрати	18443	34302	38633	185,99	112,63
Фінансовий результат від операційної діяльності до оподаткування	49280	73303	68045	148,75	92,83
Фінансовий результат до оподаткування	49273	71781	66829	145,68	93,10
Чистий прибуток (збиток)	40038	58420	54486	145,91	93,27

З розглянутого періоду 2019 рік виявився більш вдалим за попередній та наступний. По всіх доходних і витратних статтях у 2019 р. бачимо зростання. У 2020 р. зростання відбувається по витратних статтях, а доходні статті скорочуються. У той же час зростання по витратних статтях відбувалось меншими темпами ніж у попередньому періоді, що дозволило в усі роки отримувати чистий прибуток

Фінансовий аналіз діяльності підприємства включає також аналіз показників фінансового стану підприємства. Одним із методів проведення аналізу фінансового стану підприємств є оцінка динаміки та структури балансу.

Оскільки стабільність фінансового стану підприємства залежить від правильності та доцільності вкладення фінансових ресурсів у активи, тому необхідно провести оцінку стану його майна в 2018-2020 рр. (табл. 2.13).

З таблиці 2.13 видно, що підсумок балансу щороку зростає. Відповідно відхилення склали у 2019 році порівняно з 2018 – 47862 тис.грн, а в 2020 році порівняно з 2019 – 60344 тис. грн. Розглянемо кожен групу активу окремо і визначимо, яка з них мала найбільший вплив на зміну підсумку балансу.

Так, необоротні активи у 2019 році зросли на – 6411 тис.грн. в порівнянні до 2018 р. У 2020 році необоротні активи мали тенденцію до більш суттєвого зростання – на 18028 тис.грн., в порівнянні до 2019 року.

Оборотні активи також щорік зростали – в 2019 році на 41698 тис.грн; в 2020 році на 42316 тис.грн. Зростання дебіторської заборгованості і запасів негативно відбивається на діяльності підприємства знижуючи його ліквідність та платоспроможність.

Таблиця 2.13 – Загальна оцінка стану майна підприємства

Показник, тис.грн.	Роки			Відхилення абсолютне (+/-)	
	2018	2019	2020	2019 р. від 2018 р.	2020 р. від 2019 р.
1. Усього майна (валюта балансу)	286595	334457	394801	47862	60344
1.1. Основні засоби і необоротні активи	131674	138085	156113	6411	18028
у % до майна	45,94	41,29	39,54	-4,66	-1,74
1.2. Оборотні активи	154636	196334	238650	41698	42316
у % до майна	53,96	58,7	60,45	4,75	1,75
1.2.1. Запаси	77774	75 217	80791	-2557	5574
у % до оборотних активів	27,14	22,49	20,46	-4,65	-2,03
1.2.2. Дебіторська заборгованість	47073	104607	137691	57534	33084
у % до оборотних активів	0,16	0,31	0,35	0,15	0,04
1.2.3. Грошові кошти	24736	13893	16745	-10 843	2852
у % до оборотних активів	8,63	4,15	4,24	-4,48	0,09
1.3. Витрати майбутніх періодів	72	135	111	63	-24
у % до майна	0,03	0,04	0,03	0,02	-0,01

Зростання валюти балансу у 2019 р. відбулося і за рахунок зростання основних засобів та необоротних активів, а також дебіторської заборгованості. Зниження вартості грошових коштів та їх еквівалентів, звичайно є ознакою

зменшення ліквідності підприємства і впливає на його платоспроможність. У 2020 р. ситуація змінилась спостерігалось збільшенні валюти балансу на 60344 тис.грн. за рахунок всіх складових майна окрім витрат майбутніх періодів, які знизилась на 24 тис.грн.

На наступному етапі проведемо аналіз складу і динаміки власного капіталу підприємства у табл. 2.14.

Таблиця 2.14 – Аналіз складу і динаміки власного капіталу

Показник	Рік			Відхилення (+,-)	
	2018	2019	2020	2019 р. від 2018 р.	2020 р. від 2019 р.
Зареєстрований капітал, тис.грн.	190	190	190	0	0
Капітал у дооцінках, тис.грн.	5659	5659	5659	0	0
Інший додатковий капітал, тис.грн.	36	32	27	-4	-5
Резервний капітал, тис.грн.	190	190	190	0	0
Нерозподілений прибуток, тис.грн.	230431	286051	336537	55620	50486
Вилучений капітал, тис.грн.	2	0	0	-2	0
Всього	236508	292122	342603	55614	50481

Як видно з таблиці 2.14, величина власного капіталу за аналізований період постійно зростала: у 2019 році – на 55614 тис.грн., у 2020 році – на 50481 тис.грн. Це відбулося в основному за рахунок збільшення нерозподіленого прибутку на 55620 тис.грн. у 2019 році, на 50486 тис.грн. у 2019 році та резервного капіталу на 22,8 тис.грн. у 2019 році та на 97,9 тис. грн. у 2020 році. Зростання цього показника свідчить про те, що підприємство не мало у цих періодах збитків, отримувало непогані прибутки та направляла його в основному на нарощення виробничої діяльності, тобто рефінансувало прибуток у себе.

Для оцінки реального рівня платоспроможності підприємства необхідно провести аналіз ліквідності балансу. Розрахунок та аналіз основних показників ліквідності застосовується для оцінки можливостей підприємства виконати свої зобов'язання.

Розрахунок основних показників ліквідності і платоспроможності підприємства наведемо в таблиці 2.15.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності є найбільш жорстким критерієм платоспроможності і ліквідності підприємства і показує, яку частину короткострокової заборгованості воно може погасити на поточний момент або найближчим часом. Теоретично достатнім вважається, якщо цей коефіцієнт вище 0,2 – 0,35. У нашому випадку коефіцієнт абсолютної ліквідності відповідав теоретично-достатньому значенню і у 2019 р., і у 2020 р.

Коефіцієнт швидкої (критичної) ліквідності допомагає оцінити можливість погашення підприємством короткострокових зобов'язань у випадку його критичного стану. Теоретичне найнижче значення цього коефіцієнта 1. Для нашого підприємства значення цього показника щороку зростало. Оскільки значення цього показника значно вище теоретично обумовленого, це вказує на те, що для покриття поточних зобов'язань буде достатньо і деякої частини найліквідніших оборотних активів підприємства.

Таблиця 2.15 – Основні фінансові показники підприємства в 2019-2020 рр.

Назва	Формула	01.01.2019	01.01.2020	Відхилення, +/-
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові кошти / Поточні зобов'язання	0,546	0,376	-0,17
Коефіцієнт проміжної ліквідності	(Оборотні активи - товарно-матеріальні запаси) / Поточні зобов'язання	1,700	3,291	1,591
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	3,425	5,338	1,913
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	Власний капітал / Активи	0,826	0,874	0,048
Коефіцієнт фінансової залежності	Активи / Власний капітал	1,211	1,145	-0,066
Коефіцієнт заборгованості	Позикові кошти / Активи	0,157	0,110	-0,047
Відношення заборгованості до власного капіталу	Позичені кошти / Власний капітал	0,191	0,126	-0,065

Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття) є узагальнюючим показником, що вимірює загальну ліквідність і показує, якою мірою поточні кредитні зобов'язання забезпечуються поточними активами, тобто скільки грошових одиниць поточних активів припадає на одну грошову одиницю

поточних зобов'язань. Теоретично-допустиме значення цього показника 1,5 – 2,5. Для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» коефіцієнт покриття на протязі досліджуваних періодів мав значення вище нормативного: 3,4 у 2019 р. і 5,3 у 2020 р. Це означає, що на кожен гривню поточних зобов'язань підприємства припадає більше трьох і п'яти поточних активів відповідно.

Значення цього показника є зависоким, що в деякій мірі викривляє реальну ліквідність підприємства. Це пов'язане передусім із значними обсягами запасів, зокрема виробничих та готової продукції. Але, повертаючись до коефіцієнта швидкої ліквідності, який показує відношення поточних активів за мінусом виробничих запасів до поточних зобов'язань, бачимо, що все ж таки підприємство є високо ліквідним та платоспроможним.

Коефіцієнт фінансової незалежності підприємства також є високим і дає розуміння відносної фінансової стійкості. Зростання цього показника у динаміці розглядають як позитивну тенденцію.

Аналіз ліквідності балансу та розрахунок коефіцієнтів ліквідності показав, що ТДВ «Хмельницькзалізобетон» має абсолютно ліквідний баланс, є досить ліквідним і платоспроможним підприємством, яке в змозі вчасно розраховуватися зі своїми борговими зобов'язаннями.

2.4 Аналіз конкурентного середовища та конкурентного статусу підприємства

Підприємства повсякчас знаходиться під суттєвим впливом з боку конкурентного середовища макро- і мікро- впливу. Це ті фактори, якими підприємство не може безпосередньо керувати, але які впливають на її діяльність і конкурентоспроможність. До конкурентного макросередовища відносять: економічне середовище, демографічні фактори, політичне середовище, НТП, культурний простір, природне середовище, безпосередне

оточення підприємства (конкурентів, постачальників, споживачів, кредиторів, ринок робочої сили тощо).

Розрізняють також керовані та некеровані фактори конкурентного середовища. Керовані фактори – такі фактори, якими підприємство безпосередньо управляє, тобто формує, змінює, контролює їх. До них належать: товар, ціна, канали збуту і просування та фактори, пов'язані з процесом управління конкурентоспроможністю: стратегічний і конкурентний потенціал, система управління маркетингом і збутом, організаційна структура, кадровий ресурс тощо. Некеровані фактори – ті фактори, на які підприємство не може безпосередньо впливати. До них належать: стан економіки, політичні процеси, законодавство, демографічна ситуація, культура, розвиток технології, стан екології.

Основні сили, що визначають структуру конкурентного макросередовища підприємства та напрям їх зміни приведемо у табл. А.1, Додатку А.

Схему мікросередовища ТДВ «Хмельницькзалізобетон» представимо у нарис. А.12, Додатку А. Однак зазначимо, що на схемі будуть наведені не всі контрагенти підприємства у зв'язку із їх значною кількістю, а тільки ті, що мають найбільший вплив на діяльність підприємства.

Основними ринками збуту залізобетонних виробів та бетонних конструкцій для досліджуваного підприємства є споживачі усіх сегментів споживання: В2В, СМБ, В2С у межах Хмельницької, Рівненської, Тернопільської, Вінницької, Житомирської, Київської, Івано-Франківської, Волинської, Львівської областей та ін. – це і великі державні підприємства (наприклад, «Укрзалізниця»), приватні будівельні компанії, і приватні особи, що здійснюють закупівлю для приватного будівництва.

Підприємство володіє власною випробувальною лабораторією, яка перевіряє і якість сировини, і готової продукції. Його вигідне місце розташування, наявність розгалуженої транспортної системи, власні під'їдні залізничні шляхи є суттєвими сприятливими факторами для співпраці з підприємством.

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» має достатньо багато сильних можливостей, які ще не були реалізовані ним в процесі комерційної та виробничої діяльності. Так, є досить великі резерви, що не використовуються у сфері маркетингу та просування продукції. Одними із яких є ефективна цінова політика підприємства. Вміло керуючи стратегією ціноутворення і застосуванням знижок, навіть при середній якості продукції, підприємство може добитися збільшення попиту на його товари, а також підняти свій імідж серед споживачів.

Найбільшими загрозами для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є нестабільність економічної системи країни, коли при суттєвій інфляції у споживачів різко знижується купівельна спроможність, а у постачальників, в той же час, ціни на сировину та матеріали підвищуються.

Для більш повного уявлення про діяльність підприємства, його положення на ринку виробництва будівельних матеріалів необхідно провести SWOT-аналіз (табл. А.2). На основі даного аналізу можна виробити стратегії подальшої поведінки для подолання небезпек і посилення сильних сторін підприємства.

Результатом діагностики конкурентного середовища повинен стати визначення та опис поточного і перспективного його стану. На основі встановленого «діагнозу» керівництво підприємства вже може розробити заходи для поліпшення чи посилення потенціалу конкурентної переваги фірми. Проводити діагностику конкурентного середовища будемо із використанням методів і інструментарію маркетингових досліджень. Результати наведемо у додатках до роботи.

В цілому ж підприємство конкурентоспроможне на ринку залізобетонної продукції і впевнено займає не останнє місце в ринковому сегменті серед конкурентів. Однак ТДВ «Хмельницькзалізобетон» програє своїм конкурентам за такими напрямками – рівень обслуговування, у зв'язку із чим на підприємстві слід покращувати корпоративну культуру та культуру спілкування із контрагентами; в якості товару – слід запроваджувати нові

матеріали і технології; в асортименті додаткових послуг – підприємство практично не надає додаткові послуги своїм покупцям, вважаючи це зайвим, у той же час його конкуренти приділяють цій проблемі значну увагу. Зусилля підприємства повинні бути спрямовані на подальше на покращення іміджу шляхом проведення рекламних та PR-кампаній, а також покращення якості продукції, зниження ціни тощо, що в цілому сприятиме збільшенню реалізації продукції та посиленню конкурентних позицій досліджуваного підприємства.

Робота над цими елементами дасть змогу значно покращити позиції підприємства у порівнянні із конкурентами.

Для підприємства буде доречним вибір стратегії просування нових товарів на ринку, оскільки головними задачами свого розвитку підприємство бачить вихід на ринок з новими товарами. Значний рівень конкуренції, що існує на теперішній час на ринку будівельних матеріалів визначає стратегію поведінки підприємства. Головними напрямками стратегії підприємства на нашу думку повинно бути лідерство за витратами і стратегія інтегрованого росту.

Висновки до розділу 2

У даному розділі дипломної роботи аналізувалась діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон» в продовж 2018-2020 рр. Встановлено, що основними напрямками діяльності підприємства є виробництво будівельних

матеріалів та будівельна діяльність. Техніко-економічний аналіз, проведений по результатах діяльності підприємства в продовж 2018-2019 рр. вказує на те, що робота підприємства була нестабільною. Так у 2019 звітному році відбулося покращення майже за усіма техніко-економічними показниками підприємства. У 2020 р. ситуація на підприємстві дещо погіршилась, про що свідчить зниження обсягів діяльності, зменшення чисельності працюючих та прибутку підприємства. Для визначення і оцінки причин появи негативних тенденцій в роботі підприємства був проведений порівняльний аналіз індексів зміни обсягів діяльності підприємства, будівельної галузі та промисловості в цілому по Україні та Хмельницькій обл. Виявилось, що чітко прослідковується залежність між зміною показників обсягу діяльності будівельних підприємств, підприємств із виробництва будівельних матеріалів та досліджуваного нами ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Зміна показників нашого підприємства суттєво відстає від показників по промисловості.

Аналіз показав, що підприємство в достатній мірі забезпечене необхідними ресурсами для успішної роботи. І хоча, виходячи з аналізу, проведеного у роботі зазначимо, що будівельна галузь і субгалузь – виробництво будівельних матеріалів – це галузі з гострою конкуренцією, виробнича база досліджуваного підприємства дозволяє активно діяти на ринку, розширювати діяльність, нарощувати обсяги діяльності впроваджувати нові види продукції. Конкурентний аналіз та аналіз макро- і мікросередовища дають розуміння того, що підприємство має всі необхідні можливості для успішного функціонування. Проблемами для підприємства є зношеність обладнання, високий податковий тиск, низький рівень платоспроможного попиту.

3 ОЦІНКА ЗАХОДІВ, СПРЯМОВАНИХ НА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»

3.1 Формування комплексного підходу оцінки конкурентоспроможності підприємства

Щоб сьогодні отримати конкурентоспроможне підприємство керівництву потрібно не просто модернізувати організацію і управління, але, і чітко знати, для чого це робиться, яка мета повинна бути досягнута. Головне при цьому – уміння визначити і швидко, ефективно використати в конкурентній боротьбі свої переваги.

Всі зусилля організації і управління підприємством повинні бути спрямовані на розвиток тих його якостей або реалізованої продукції, які вигідно відрізняють підприємство від потенційних або реальних конкурентів.

Для оцінки діяльності підприємства доцільно проаналізувати і оцінити його конкурентний потенціал, тобто сукупність ресурсів, наявних у розпорядженні підприємства і здатності до використання ресурсів з метою створення реалізації товарів і послуг, одержання максимального доходу.

Досліджуване нами підприємство ТДВ «Хмельницькзалізобетон» має досить високий інтегральний показник конкурентоспроможності. Однак, як було відзначено, він мало відрізняється від аналогічних показників конкурентів. Незважаючи на високий потенціал, на безліч сильних сторін, підприємство має слабкі сторони. Це, насамперед, невисокий рівень якості послуг при достатньо високій якості продукції, проблеми із логістикою та дотриманням строків постачання. Як виявилось одним з суттєвих недоліків в обслуговуванні клієнтів є норми поведінки обслуговуючого персоналу, тобто менеджерів з продажу, консультантів тощо. Підготовка персоналу по даному аспекті залишає бажати кращого. Дане питання актуальне і для всіх інших підприємств. І це дуже

сумно, оскільки клієнти оцінюють даний критерій як дуже важливий для них при виборі підприємства-постачальника. Тому керівники підприємства повинні приділяти підготовці персоналу по даному аспекті більшої уваги. Завданням керівників є підбор і підготовка таких робітників, які б мали не тільки гарну професійну підготовку, але й мали такі особисті якості, як комунікабельність, товариськість, вихованість, були привітні і дружелюбні.

Повертаючись до аналізу конкурентоспроможності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» можна визначити, що підприємство має середній рівень конкурентоспроможності серед гравців на ринку, який обумовлений стійкими зовнішніми перевагами за такими критеріями, як асортимент, ціна, швидкість обслуговування клієнтів тощо. Проведена нами оцінка у другому розділі роботи у повній мірі не відображає внутрішніх складових конкурентоспроможності підприємства у зв'язку із чим доцільним вважаємо застосування модифікованої рейтингової оцінки.

Основні цілі проведення такої оцінки: аналіз ефективності діяльності і конкурентоспроможності підприємства; оцінка діяльності підприємства з боку споживачів, партнерів, потенційних інвесторів та органів державного управління; сприяння підвищенню позитивного іміджу підприємства.

Оцінку слід проводити на основі величини комплексного показника якості K , що розраховується, виходячи із низки критеріїв, що враховують різні аспекти діяльності підприємства:

$$K = K_1 + K_2 + K_3 + K_4 + K_5 + K_6 + K_7, \quad (3.1)$$

1. Оцінка системи менеджменту якості (K_1).

Система менеджменту якості є частиною системи менеджменту організації і спрямована на поліпшення результатів – це система для управління підприємством відносно до встановлених стандартів якості.

Наявність сертифікованої системи дозволяє підприємству: модернізувати організаційну структуру управління і збільшити її ефективність; збільшити рівень якості послуг або продукції; підвищити обсяг збуту продукції; знизити непродуктивні витрати; збільшити кількість постійних клієнтів; оперативно

реагувати на зміну стану ринку; підвищення якості послуг; збільшити продуктивність і оптимізувати витрати та використання ресурсів; підвищити інвестиційну привабливість підприємства; забезпечити відповідність вимогам законодавчих норм і актів.

Таблиця 3.1 – Критерії оцінки конкурентоспроможності підприємства на основі внутрішніх складових

K_1	Система менеджменту якості
K_2	Конкурентоспроможність продукції підприємства
K_3	Безпека продукції (робіт, послуг) і виробництва
K_4	Задоволеність споживачів
K_5	Задоволеність персоналу
K_6	Навчання персоналу питанням менеджменту якості
K_7	Передача накопиченого досвіду в області менеджменту якості

Критерії оцінки системи якості підприємства та визначені бали щодо ТДВ «Хмельницькзалізобетон» наведено у таблиці Б.1. Додатку Б.

$$K_1 = K_{A1} + K_{B1} + K_{C1} + K_{D1} + K_{E1} + K_{F1}, \quad (3.2)$$

$$\text{Отже } K_{13BK} = 2 + 1 + 4 + 0,25 + 0,5 + 0,5 + 0,5 + 0,25 = 9.$$

2. Оцінка конкурентоздатності продукції підприємства (K_2).

Конкурентоздатність – це властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального або потенційного задоволення їм конкретної потреби в порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку.

Конкурентоздатність продукції підприємства залежить від ряду таких факторів, як: конкурентоздатність товарів підприємства на зовнішньому і внутрішньому ринках; вид виробленого товару; місткість ринку (кількість щорічних продажів); легкість доступу на ринок; однорідність ринку; конкурентні позиції підприємств, що вже працюють на даному ринку; конкурентоздатність галузі; можливість технічних нововведень у галузі; конкурентоздатність регіону і країни.

Показник конкурентоспроможності продукції підприємства може бути

розрахований так:

$$K_2 = K_{A2} + K_{B2} + K_{C2} + K_{D2} + K_{E2}, \quad (3.3)$$

Критерії оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства та визначені бали щодо продукції ТДВ наведено у табл. Б.2. Додатку Б.

$$\text{Отже } K_{2.ЗБК} = 1 + 0,25 + 0,5 + 0,25 - 0,5 + 0,25 = 1,75.$$

3. Оцінка безпеки продукції (робіт, послуг) і виробництва (K_3).

Безпека – це стан захищеності від можливого завдання збитків, здатність до стримування або відбивання небезпечних впливів, а також до швидкої компенсації нанесеного збитку. Безпека означає збереження системою стабільності й можливості саморозвитку. Споживач має право на те, щоб товар (робота, послуга) при звичайних умовах його використання, зберігання, транспортування і утилізації були безпечні для життя, здоров'я споживача, навколишнього середовища, а також не заподіював шкоду майну споживача. Показник безпеки розраховується так:

$$K_3 = K_{A3} + K_{B3} + K_{C3} + K_{D3} \quad (3.4)$$

Критерії оцінки безпеки продукції і виробництва підприємства та визначені бали по ТДВ «Хмельницькзалізобетон» наведено у табл. Б.3.

Відповідно загальна оцінка показника безпеки складе:

$$K_{3ЗБК} = 1 + 0,25 + 0,5 + 0,5 = 2,25.$$

4. Оцінка задоволеності споживачів (K_4).

Задоволеність споживача – сприйняття споживачем ступеня, виконання його вимог. Скарги споживача є загальним показником низької задоволеності споживача. І навіть тоді, коли вимоги споживача були погоджені зі споживачем і виконані, це не обов'язково забезпечує високу його задоволеність.

$$K_4 = K_{A4} + K_{B4} + K_{C4} + K_{D4} \quad (3.5)$$

Відповідно загальна оцінка показника задоволеності споживачів складе:

$$K_{4ЗБК} = 0,5 + 0,5 + 0,5 + 0,25 = 1,75.$$

Критерії оцінки задоволеності споживачів підприємства та визначені бали по ТДВ «Хмельницькзалізобетон» наведені у табл. Б.4. Додатку Б.

5. Оцінка задоволеності персоналу (K_5).

Персонал є ключовим активом організації, що забезпечує її конкурентоспроможність та розвиток. Розуміння і задоволення потреб працівників є запорукою успіху і процвітання організації. Таким чином, з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідним є вивчення думки персоналу про роботу, у тому числі задоволеності умовами праці.

Показник задоволеності працівників розрахуємо за формулою:

$$K_5 = K_{A5} + K_{B5} + K_{C5} \quad (3.6)$$

Відповідно загальна оцінка показника задоволеності персоналу складе:

$$K_{5ЗБК} = 1 + 1 + 0,25 = 2,25.$$

Критерії оцінки задоволеності персоналу підприємства та ТДВ «Хмельницькзалізобетон» наведемо у табл. Б.5. Додатку Б.

6. Навчання персоналу питанням менеджменту якості (K_6).

Підготовка персоналу різних категорій основам і особливостям стандартів необхідна для розробки системи менеджменту якості, а також для її результативного і ефективного застосування. Основна мета навчання персоналу – забезпечити таку кваліфікацію кадрів підприємства, що дозволять якісно виконувати покладені на них функції, завдання і роботи в процесі розробки, виробництва і поставки продукції підприємства. Даний показник може бути розрахований у такий спосіб:

$$K_6 = K_{A6} + K_{B6} + K_{C6} + K_{D6} \quad (3.7)$$

Критерії оцінки навчання персоналу питанням менеджменту якості на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» наведено у табл. Б.6. Додатку Б.

Відповідно загальна оцінка показника навчання персоналу питанням якості складе:

$$K_{6ЗБК} = 1 + 1 + 3 + 2 = 7.$$

7. Передача накопиченого досвіду в галузі менеджменту якості (K_7).

Передача накопиченого досвіду в галузі менеджменту якості – організація і проведення науково-практичних конференцій і семінарів, участь фахівців

організації в роботі технічних комітетів, опублікування матеріалів про практичний досвід.

$$K_7 = K_{A7} + K_{B7} + K_{C7} \quad (3.8)$$

Критерії оцінки передачі досвіду у сфері менеджменту якості на підприємстві та відповідні бали представлено у табл. Б.7.

За цим критерієм підприємство може набрати лише 10,25 бали.

Після розрахунку всіх складових загального показника конкурентоспроможності, визначимо показник конкурентоспроможності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»:

$$K_{CB} = K_1 + K_2 + K_3 + K_4 + K_5 + K_6 + K_7 = 9 + 1,75 + 2,25 + 1,75 + 2,25 + 7 + 10,25 = 24,25$$

Отже загальний рейтинговий показник ТДВ «Хмельницькзалізобетон» складає лише 24,25 одиниць, тепер за шкалою, що наведена у таблиці Б.8 Додатку Б, визначимо показник конкурентоспроможності нашого підприємства.

Виходячи із наведеної шкали ТДВ «Хмельницькзалізобетон» може бути віднесено до підприємств з середнім рівнем загальної конкурентоспроможності.

Однак жодне підприємство не може досягти переваги над конкурентами по всіх економічних характеристиках товару і засобам його просування на ринку. Необхідний вибір пріоритетів і вироблення стратегії, найбільшою мірою відповідним тенденціям розвитку ринкової ситуації й найкращим способом діяльності, що використає сильні сторони підприємства.

Впровадження системи забезпечення конкурентоспроможності дозволяє: визначити пріоритети і збалансувати цілі операційної, інвестиційної, фінансової, маркетингової стратегій підприємства; системно вирішувати завдання розробки і оптимізації виробничої, інвестиційної і фінансової політики; ефективно використати матеріальні, фінансові і людські ресурси; і, у підсумку, забезпечити конкурентоздатність підприємства.

Організаційні заходи, спрямовані на поліпшення роботи підприємства, через підвищення конкурентоспроможності виготовленої продукції,

представимо на рисунку 3.1.



Рисунок 3.1 – Організаційні заходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства

Як наслідок, відзначимо: якщо в результаті проведення заходів продукція нашого підприємства витримає суперництво, тобто споживач прийме установлену на товар ціну, то продукцію можна буде вважати дійсно якісною і здатною до існування на ринку. Що й визначить конкурентоспроможність підприємства. Визначені вище заходи рекомендують спрямувати зусилля на певні види діяльності, що сприятимуть зростанню конкурентоспроможності. Зупинимось на декількох з них, що є слабкими місцями для нашого підприємства.

3.2 Удосконалення системи обслуговування клієнтів підприємства

Питання удосконалення системи обслуговування клієнтів є актуальними для будь-якого керівника підприємства, що працює на ринку.

В умовах досить жорсткої конкуренції створення ефективної системи збуту робить позиції підприємства більш стійкими і конкурентоспроможними. Слід відмітити, що більшість виробників будівельних матеріалів занадто зосереджені на своїх конкурентах і недостатньо на своїх клієнтах. Досліджуване нами підприємство не є виключенням.

Керівники і менеджери починають з того, що продукт в основному такий же, як і у конкурентів. Виходячи з цієї передумови, вони бачать найкращим варіантом конкуренції – зниження витрат. Менша і нижча оплата працівників, менші маркетингові бюджети і менше розробки нових продуктів є нормою. Найкращий день – це коли конкурент облажається, щоб отримати виграш за замовчуванням, а не за рахунок власних дій. На нашу думку дії підприємства слід спрямувати у інше русло. Необхідно створити такі умови співпраці з клієнтами щоб вони говорили, що не уявляють ведення бізнесу без нашого підприємства та тих інструментів, що пропонуються ним. Продаж будівельних матеріалів та ведення будівництва це лише пропозиція товарів, підприємство може запропонувати і сучасні рішення на базі існуючої у підприємства платформи.

Рішення, яке на нашу думку дозволить покращити конкурентний статус нашого підприємства стосується подолання його відставання в мережі Інтернет.

Широко відомо, що проникнення Інтернету в Україні – вище 70%. Кількість користувачів, що замовляють товари та послуги через Інтернет, користуються різними довідковими сервісами є значним і стрімко розвивається. Сегмент будівельних матеріалів також не пасе задніх. Великі мережі вже давно володіють сторінками Інтернет-магазинів і високо оцінюють важливість інтернет-каналу комунікації з клієнтом. Виробники будівельних матеріалів все частіше відкривають власні інтернет-магазини і починають продавати матеріал напряму, закриваючи частину ринку B2B і B2C торгівлі. Сучасний формат

продажів і взаємодії з клієнтами потребу наявності сайту. Покупці всіх сегментів – і корпоративного, і приватних споживачів уже не представляють собі пошук товарів без Інтернету.

Дані дослідження конкурентоздатності, проведеного у попередньому розділі роботи дозволяють зробити висновок про те, що професійний рівень менеджерів з продажу підприємства поки перебуває на досить низькому рівні. Як наслідок, клієнти часто незадоволені обслуговуванням через невміння менеджерів спілкуватися із замовниками, в результаті чого є зниження прибутку і частки ринку. Для підприємства характерною є наступна ситуація, коли звертається на підприємство потенційний клієнт, а менеджери зі збуту не можуть надати в повній мірі професійної консультації через незнання всіх особливостей продукції підприємства, технологій її використання.

На нашу думку інструмент, який ми пропонуємо до використання дозволить частково вирішити цю проблему.

Оскільки у нашого підприємства є організована інтернет-сторінка з існуючим функціоналом інтернет-магазину, її використання можна розширити, доєднавши до неї додаткові сервіси, що полегшать роботу з будівельними матеріалами.

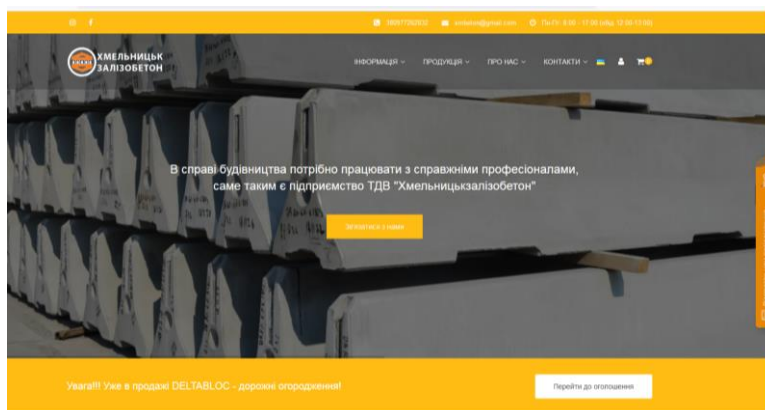


Рисунок 3.2 – Скрін інтернет-сайту ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Зокрема нами пропонується дообладнати сайт віджетом калькулятора будівельних матеріалів. На нашу думку, і за статистикою інших користувачів, така опція збільшить конверсію в покупку, середню суму платежу (чеку), час

відвідування сайту, кількість відвідувачів та дозволить розвантажити спеціалістів з продажу, автоматизує розрахунки, що проводяться ними.

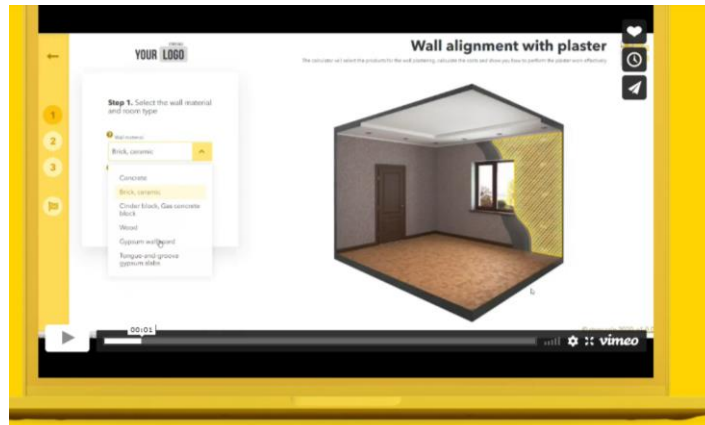


Рисунок 3.3 – Ілюстрація роботи сервісу підбору і розрахунку матеріалів

Калькулятор може бути налаштований в такий спосіб, що пропонує до вибору лише матеріали, які продає підприємство або його партнери. З вказанням актуальних цін. Оскільки користувачами можуть бути не тільки професіонали у будівельній справі, а клієнтами підприємства є приватні особи, що купують продукцію для індивідуального будівництва, алгоритми розрахунку значно спростять їм планування будівельних робіт та розрахунок потреби у матеріалах. Для цього можуть бути саме професіоналами у калькулятор і закладені визначені існуючими нормативами та рекомендаціями виробників формули та параметри використання будівельних матеріалів.

Для покупців це полегшить вибір і замовлення матеріалів для будівництва та ремонтних робіт. Особливо для клієнтів, що виконують роботи самостійно. Для замовників будівельних послуг – це може стати додатковим інструментом перевірки кошторисів та якості робіт найманих працівників або підприємств-підрядників. Для прорабів і майстрів – інструмент швидкого виконання поточних завдань.

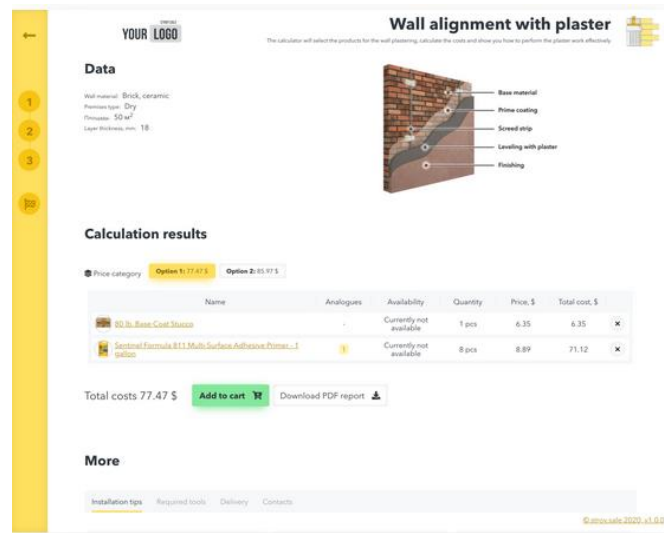


Рисунок 3.4 – Візуалізація роботи з інструментом

Інтерфейсом можна користуватися як професіонали, так і кінцеві споживачі. Кожен крок розрахунок супроводжують ілюстрації з поясненнями і розмірами. На дані, що вводяться надаються підказки.

Систему можна налаштувати на автоматичне оновлення цін з бази даних підприємства, що дозволить виконувати більш точні обрахунки.

Подібні системи дозволяють виконувати і більш точні розрахунки матеріалів, оскільки у них можна заложити точні алгоритми розрахунків і практично виключити людський фактор здійснення помилок.

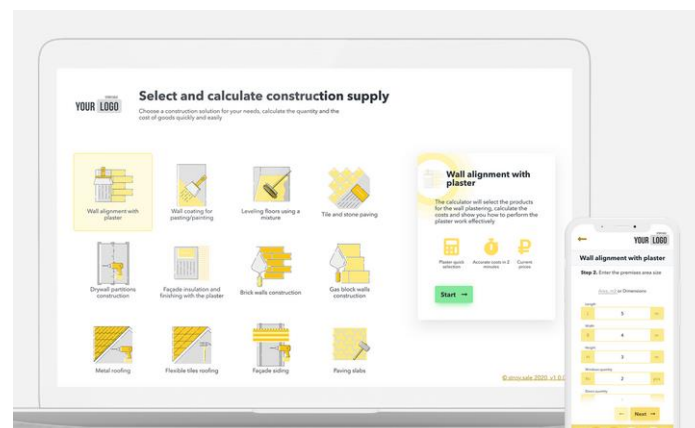


Рисунок 3.5 – Візуалізація процесу вибору матеріалів

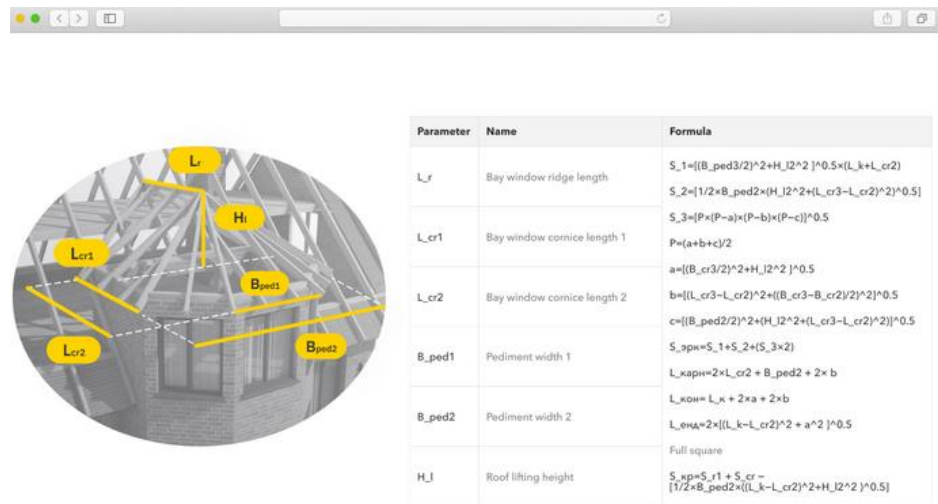


Рисунок 3.6 – Візуалізація процесу проведення обрахунків матеріалів

Підприємство може замовити індивідуальну розробку подібного функціоналу, однак це достатньо втратно і потребує часових і організаційних витрат, необхідності відволікання від основних обов'язків низки спеціалістів, найму додакових працівників тощо. Тому можливим є застосування готових рішень типу stroy.sale, що розповсюджуються за підпискою. Установка подібних систем на сайт здійснюється впродовж дня. Інтеграція асортименту потребує більших зусиль, але не є тривалою. На відміну від самостійного розроблення функціоналу, оскільки це потребує розробки техзавдання, опис коду, тестування та установка на сайті (вартість до 10 тис.у.од.). Застосування системи на основі підписки значно вигідніше і при зміні бачення керівництвом подальшого застосування інструменту не буде потребувати зусиль по відімкненню, та необхідності нести значні капіталовкладення на розробку продукту.

3.3 Запровадження комплаєнс-системи на підприємстві

Комплаєнс – це відповідність установленим нормам усіх напрямків діяльності підприємства: етичним, антикорупційним, антиконкурентним і

нормативним обмеженням і документам, включаючи нормативні документи інших країн.

Комплаєнс у перекладі з англійської мови (compliance) – означає згоду, відповідність, погодження. Термін «комплаєнс» утворився з дієслова “to comply”, що перекладається як «відповідати». У Оксфордському словнику англійської мови наводиться наступне визначення даного терміну: «комплаєнс» – діяльність, що відповідає встановленим вимогам чи вказівкам, або ж покора.

Здається нормальним є те, що будь-яке підприємство повинно дотримуватися норм, законів, стандартів діяльності, однак реальні умови функціонування бізнесу зумовлюють появу порушень у роботі підприємств.

Функція комплаєнс на підприємстві – окрема система внутрішнього контролю, «друга лінія захисту», який дозволяє управляти відповідними ризиками.

Введення на підприємстві даної системи пов'язане із тим, що працівники підприємства найчастіше не представляють, що їх дії щось порушують і можуть мати наслідки. Іноді рішення і вчинки, що спочатку здаються безпечними, можуть приховувати загрозу для діяльності і репутації підприємства. Система комплаєнсу спрямована саме на роботу на випередження появи таких порушень.

У зону відповідальності комплаєнс буде входити: виявлення, оцінка і аналіз комплаєнс і корупційних ризиків, протидія корупційним діям, перевірка контрагентів, програмного забезпечення або обладнання, яке виготовляється, поставляється контрагентами, у санкційних списках, які були прийняті в Україні, США, ЄС і інших країнах, питання, пов'язані з виявленням і врегулюванням конфлікту інтересів, взаємодія представниками владних структур та публічними особами.

Основна причина, яка на нашу думку повинна підштовхнути керівництво підприємства до введення подібної системи – це необхідність етичного ведення бізнесу. Чесне ведення бізнесу і дотримання правил – певним чином інвестиція

в майбутнє підприємство, підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі того, що:

- покращується репутація підприємства у основних гравців ринку: постачальників, споживачів, контролюючих органів і органі влади. Відповідність вимогам закону в комбінації з повноцінними внутрішніми політиками, які позитивно впливають на репутацію підприємства, що позитивно сприймається контрагентами і потенційними інвесторами;
- покращується репутація як працедавця;
- підприємство ідентифікує «слабкі місця» і може усувати можливі «втрати» ефективності;
- підвищується усвідомлення працівниками і клієнтами правил ведення етичного бізнесу, який сприяє зменшенню порушень;
- управління ризиками і можливість ухвалювати адекватні рішення та вживати превентивні заходи.

На даний момент у нашого підприємства відсутня система комплаєнсу і це створює низку загроз, або принаймні не сприяє його конкурентоспроможності:

- відсутність конкурентних переваг на ринку;
- ризик порушення законів і інших нормативних актів, що може привести до обмежень діяльності, заборони на проведення операцій за рахунками; штрафам; призначення виїзних перевірок; санкціям щодо посадових осіб та можливому позбавленню дозволів, скасування ліцензій, а також визнання недійсними економічних операцій.

- репутаційний ризик: в еру цифрових технологій будь-яке недотримання компанією норм, етичних принципів у моменті стає відомим широкому колу зацікавлених осіб і залишає чорний слід на репутації підприємства, що потенційно може бути в рази небезпечніше, чим фінансові санкції і штрафи.

Крім того, під загрозою опиняється також прибуток підприємства (від конкретної угоди і тих потенційних угод, які можуть не відбутися через зіпсовану репутацію).

- фінансові втрати – це прямі фінансові витрати, а також втрачений прибуток в результаті недостатнього розвитку бізнесу.

Впровадження системи комплаєнсу не є одномоментним явищем. Це певний процес до якого повинні звикнути і керівники, і працівники, і контрагенти підприємства. Створення етичної культури, відповідної до принципів відкритості, прозорості і добропорядності вимагає участі усіх співробітників, партнерів і клієнтів підприємства за для спільної роботи з єдиною метою – «зробити правильні речі правильно».

Звичайно Закони України не вимагають введення на підприємствах комплаєнс-контролю. Управління ризиками та впровадження елементів комплаєнсу здійснюється на добровільній основі. Однак проблема полягає в тому, що якщо підприємство має намір активно працювати із іноземними партнерами, залучати інвесторів для своєї діяльності, то уникнути впровадження комплаєнс-контролю у віддаленій перспективі не є можливим.

На сьогодні ТДВ «Хмельницькзалізобетон» мало лише поодинокі бізнесові контакти із представниками зарубіжного бізнесу, однак бажання до впровадження нових технологій, продуктів, вихід на іноземний ринок інвестування вимагають від підприємства розпочати роботи із створення системи комплаєнсу. Причина в тому, що якщо підприємство працює із зарубіжними партнерами, воно автоматично підпадає під норми міжнародного права і повинно дотримуватися правил і норм, що діють в інших державах. У випадку залучення іноземного інвестора проходить комплаєнс-контроль і повинно мати репутацію, відповідну західним стандартам. Інвестори, особливо з країн Західної Європи та США, обов'язково перевіряють наявність у бізнес-партнерів системи комплаєнсу. Існує ризик застосування санкцій від західних держав-партнерів, оскільки, наприклад, США та Великобританія достатньо широко розглядають можливість використання власної юрисдикції до осіб, що порушують антикорупційні нормативні акти.

Наразі введення комплаєнс-системи на підприємстві серед вітчизняних гравців не надто поширене явище. Не всі суб'єкти господарювання розуміють

його необхідність і ув'язують із успішністю бізнесу. Сьогодні перевірки з питань прозорості та відповідності ініціюють переважно іноземні компанії, що виходять на вітчизняний ринок або мають намір взаємодіяти з вітчизняними підприємствами і не бажають втратити від цієї взаємодії.

Досліджуване нами підприємство на сьогодні має лише поодинокі контакти із іноземними учасниками, однак має намір їх розширювати, окрім того підприємство у силу специфіки своєї діяльності є учасником держаних тендерів і конкурсів, що також визначає необхідність дотримуватися ним певних стандартів роботи. Тому ми вважаємо, що керівництву підприємства слід діяти на випередження і розпочати роботу із створення комплаєнс-системи. Крім того вже давно стало популярним у вітчизняних підприємств здійснювати перевірку контрагентів за допомогою інформаційно-аналітичної системи YouControl і подібних до неї. Що по суті є першим кроком по впровадженню комплаєнс-системи у бізнес. На таких платформах відомості про підприємства безперервно оновлюються з відкритих джерел даних і учасники можуть дізнатися про всі фактори ризику, які несе співпраця з тим чи іншим суб'єктом господарювання.

Виходячи з завдань, які покладаються на комплаєнс можемо виділити його напрямки (рис. 3.7).

Основні кроки по впровадженню комплаєнс-системи:

1. Запровадження структурної одиниці на підприємстві – посади комплаєнс-офіцера. Його основним завданням буде контроль за дотриманням законодавства України, Комплаєнс-політики підприємства, інших внутрішніх нормативних документів, що пов'язані з політикою підприємства у сфері комплаєнс-контролю.

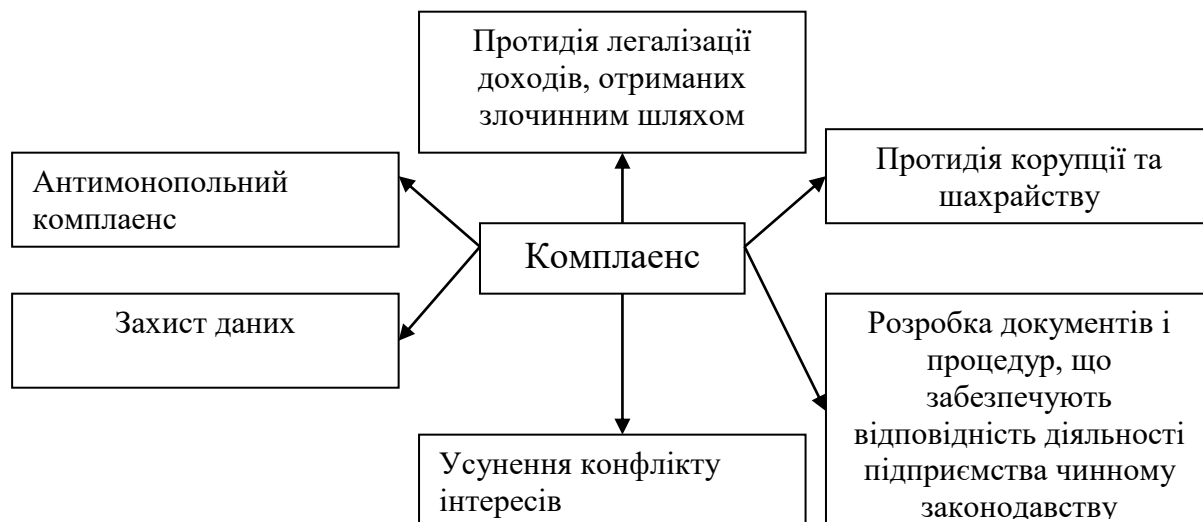


Рисунок 3.7 – Завдання комплаєнс-системи підприємства

2. Розробка і донесення до учасників комплаєнс документів:

- Кодексу етики підприємства, у якому викладається сукупність правил, принципів і цінностей, на яких будується бізнес. Прийняття і впровадження Кодексу етики є сучасною вимогою європейського і світового бізнесу є однією з найбільш важливих складових світових стандартів добропорядного, прозорого і етичного ведення бізнесу. У Кодексі етики закріплюються: цінності і принципи роботи підприємства; права людини і гендерна рівність; охорона і безпека праці; подарунки і корупційні дії;

- Кодексу постачальників і партнерів. Дотримання Кодексу є обов'язковим під час виконання будь-яких угод/договорів/контрактів між постачальниками і підприємством.

- Комплаєнс-політики підприємства. Мета комплаєнс-політики підприємства – мінімізувати ризики, зберегти активи та отримати прибуток, сприяти впровадженню механізмів, спрямованих на подолання корупціогенних чинників у діяльності підприємства, підвищення обізнаності працівників, потенційних та існуючих контрагентів, а також партнерів у сфері комплаєнсу, сформувати у них довіру до підприємства.

3. Створення інструментів risk assessment (оцінки ризиків) у вигляді чек-листів.

4. Проведення опитування працівників для виявлення можливих зон ризику. Оцінка комплаєнс-ризиків та управління конфліктом інтересів.

5. Навчання працівників з питань комплаєнса та етики. Тому що комплекс-система не повинна стати просто набором формальних правил.

6. Проведення внутрішніх розслідувань разом зі службою внутрішньої безпеки.

Узагальнюючи зазначимо, що впровадження комплаєнс-системи допоможе підприємству захистити його інтереси, інтереси інвесторів, клієнтів, співробітників; уникнути проблем з регуляторами; отримати гарну репутацію на ринку та підтримувати її, як учасника, робота з яким не несе додаткових ризиків.

Впровадження системи комплаєнсу дозволить покращити репутацію підприємства, підвищить його конкурентоспроможність через отримання цінності у партнерів та інвесторів, довіри клієнтів та працівників.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі роботи була запропонована до впровадження у роботу підприємства і проведена комплексна оцінка конкурентоспроможності підприємства, в результаті якої ми дійшли висновку, що підприємство має середній потенціал конкурентоспроможності і за низкою показників програє своїм супротивникам.

Були запропоновані такі заходи для покращення діяльності підприємства: проведення модернізації системи обслуговування клієнтів, шляхом розширення функціоналу інтернет-сторінки підприємства через запровадження віджетом калькулятора будівельних матеріалів. На нашу думку така опція збільшить конверсію в покупку, середню суму платежу (чеку), час відвідування сайту, кількість відвідувачів та дозволить розвантажити спеціалістів з продажу, автоматизує розрахунки, що проводяться ними.

Окрім того, вважаємо за необхідне у якості підвищення конкурентоспроможності підприємства запровадити комплаєнс-систему на ньому.

Комплаєнс-система – це система підприємства по дотриманню відповідності установленим нормам усіх напрямків діяльності підприємства: етичним, антикорупційним, антиконкурентним і нормативним обмеженням і документам, включаючи нормативні документи інших країн. Запровадження комплаєнс-системи допоможе підприємству захистити його інтереси, інтереси інвесторів, клієнтів, співробітників; уникнути проблем з регуляторами; отримати гарну репутацію на ринку та підтримувати її, як учасника, робота з яким не несе додаткових ризиків.

ВИСНОВКИ

Основною задачею даної роботи було проведення досліджень щодо розробки заходів з підвищення конкурентоспроможності підприємства. Об'єктом дослідження стало ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Визначенню найбільш доцільних напрямків підвищення конкурентоспроможності діяльності підприємства передувало ґрунтовне теоретичне дослідження. Оскільки проблемі конкурентоспроможності приділяється значна увага з боку практиків та теоретиків економічної науки, а забезпечення конкурентоздатної роботи підприємств є взагалі однією з головних задач економічної науки.

Особливого значення розгляд проблеми підвищення конкурентоспроможності діяльності підприємства набуває у зв'язку із інтенсифікацією процесів змін та росту підприємств у вітчизняній та світовій економіці, збільшенням конкуренції на ринку України та Світу. Особливості ситуації вітчизняної економіки вимагають від менеджерів всіх рівнів здійснювати пошук як найкращих, перспективних та передових заходів для зростання ефективності підприємств за умов обмеженої кількості ресурсів (матеріальних, грошових, трудових тощо) та значної конкуренції з боку іноземних суб'єктів господарювання, український ринок для яких є бажаним через його значну місткість та незначну конкурентоспроможність місцевих підприємств.

Для формування заходів з поліпшення діяльності підприємств необхідною умовою є проведення теоретичного дослідження з даної теми, ця робота була виконана в першому розділі даної дипломної роботи.

Основна увага теоретичного розділу була зосереджена на розгляді таких теоретичних аспектів: визначення сутності понять «конкурентоспроможність», «конкурентоспроможність продукції» та «конкурентоспроможність підприємства», що дає змогу в подальшому; крім того розгляд робіт відомих

вчених-економістів дав змогу з'ясувати за допомогою яких показників та за якими ознаками можна визначати конкурентоспроможною чи ні є робота підприємства.

Для визначення найбільш доцільних напрямків інтенсифікації діяльності підприємства проведений техніко-економічний та фінансовий аналіз діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон», що став підґрунтям для планування низки заходів щодо збільшення конкурентоспроможності підприємства на основі опрацьованого матеріалу, аналізу та розрахунків.

Техніко-економічний аналіз проведений в другому розділі даної роботи по результатах діяльності підприємства в продовж 2018-2020 рр. вказує на те, що робота підприємства була нестабільною. Причини чого ховаються як у внутрішньому середовищі підприємства так і викликані впливами ззовні.

Окрім того у другій частині був проведений аналіз ситуації, що склалася у галузі, в результаті чого було підмічено, що зростає попит на продукцію виробників будівельних матеріалів, що сприяє зміцненню конкурентної боротьби.

У третьому розділі роботи була проведена комплексна оцінка конкурентоздатності підприємства, в результаті якої ми дійшли висновку, що підприємство має середній потенціал конкурентоспроможності і за низкою показників програє іншим учасникам ринку.

Були запропоновані такі заходи для покращення діяльності підприємства: проведення модернізації системи обслуговування клієнтів, шляхом удосконалення роботи Інтернет-проекту підприємства, доповнення його функціоналом калькулювання витрат будівельних матеріалів з метою більш широкого інформування споживачів, постійної реклами та інтерактивного спілкування з клієнтами тощо. Також запропонована до впровадження система комплаєнсу, що дозволить у перспективі сформувати позитивний імідж підприємства та покращити його конкурентний статус.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Стиглер Дж. Совершенная конкуренция: исторический ракурс . // Электронный ресурс: <https://studfile.net/preview/4341642>.
2. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. // Электронный ресурс: <http://e-libra.ru/read/179321-.html>
3. Базилевич В.Д. Економічна теорія. Політекономія. Практикум: навч. посіб. / за ред. В.Д. Базилевич. – К. : Знання, 2010. – 494 с.
4. Маршалл А. Принципы экономической науки. // Электронный ресурс: <http://www.library.fa.ru/files/Marshall.pdf>
5. Макконелл К.Р., Брю С.Л. Экономикс: принципы, проблемы и политика / пер. с англ. – К. : ХаГар, 1988. – 785 с.
6. Злидник М.І. Теоретичні основи конкуренції та підходи до її трактування // Економіка та управління національним господарством Випуск 36. 2019, с. 43-48
Електронний ресурс: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/36_2019_ukr/9.pdf
7. Аналіз концептуальних підходів до розуміння природи конкуренції та конкурентоспроможності Л. І. Юрчишина // Электронный ресурс: http://www.investplan.com.ua/pdf/18_2011/11.pdf
8. Шумпетер Й.П. Теория экономического развития: исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры. – М. : Прогресс, 1982. – 455 с.
9. Портер М. Конкуренция / пер. с англ. – М. : Вильямс, 2001. – 495 с.
10. Словник української мови: в 11 томах. — Том 4, 1973. — Стор. 261.
11. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. – К. : НАДУ, 2010. – 820 с.
// http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Encycloped_vydanniy/14ff57eb-06bd-4b2b-8bfb-ead7f286d5dd.pdf

12. Енциклопедія Сучасної України: електронна версія [онлайн] / гол. редкол.: І. М. Дзюба, А. І. Жуковський, М. Г. Железняк та ін.; НАН України, НТШ. Київ: Інститут енциклопедичних досліджень НАН України, 2014. Електронний ресурс: https://esu.com.ua/search_articles.php?id=4856.
13. Закон України «Про захист економічної конкуренції». Електронний ресурс: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>
14. Господарський кодекс України (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, № 18, № 19-20, № 21-22, ст.144). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/436-15#Text>
15. Политическая экономия: словарь / [под ред. М. И. Волкова]. –3-е изд., доп. – М. : Политиздат, 1983. – 188 с.
16. Мочерний С.В. Політекономія: підручник / С.В. Мочерний. – К. : Вікар, 2005. – 386 с.
17. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник / І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк – Х. : ФОП Бровін О.В., 2020. – 340 с.
18. Філон М.М. Дослідження економічної сутності конкуренції, її вплив на формування структури ринку в національній економіці // Електронний ресурс: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_17/4/11.pdf
19. Управління конкурентоздатністю організації: підручник / Р.А. Фатхутдінов, Г. В. Осовська. - К.: Кондор, 2009. – 470 с.
20. Филюк Г.М. Конкуренція і монополія в епоху глобалізації: монографія / Г.М. Филюк. – Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2011. – 404 с.
21. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства: [навч. посіб.] / І.З. Должанський, Т.О Загорна. – К., 2006. – 384 с.
22. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. / С. М. Клименко, О. С.Дуброва, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко. – К. : КНЕУ, 2006. – 527 с.
23. Николук О. М. Етимологія та сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства» / О. М. Николук // Вісник Житомирського державного технологічного університету. – 2011. –№ 1. – С. 246–249.

24. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика / Н.П. Тарнавська ; Тернопільський економічний ун-т. – Тернопіль: Економічна думка, 2008. – 570с.
25. Довідник менеджера по управлінню конкурентоспроможністю для магістрів усіх форм навчання / [укл.: А.Д. Дудник]. – К.: КНЕУ, 1999. – 60с.
26. Панасенко Д. А. Конкурентоспроможність підприємства: сутнісна та функціональна характеристики / Д. А. Панасенко // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2012. – № 727. – С. 270–275.
27. Wint A . Competitiveness in small developing economies: insights from the Caribbean. – Canada: University of the West Indies Press, 2003. – 222 с. – Електронний ресурс: – Режим доступу: <http://www.questia.com/PM.qst?a=o&d=104310446>
28. Долинская М.Г. Конкурентоспособность промышленной продукции / М.Г.Долинская, И.А. Соловьев. – М.: Издательство стандартов, 1995. – 156 с.
29. Грибанова М.С. Понятие конкурентоспособности предприятия и пути ее достижения // Електронний ресурс: http://www.vectoreconomy.ru/images/publications/2016/5/Economicsmanagement/Gribanova_Khromtsova.pdf
30. Микитась М. В. Управління конкурентоспроможністю будівельного підприємства державної форми власності: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Микитась Максим Вікторович ; Київ. нац. ун-т буд-ва і архіт. – К., 2013. – 21 с.
31. Конкуренция и конкурентоспособность : учебное пособие / А. Г. Мокроносов, И. Н. Маврина. – Е : Изд-во Урал ун-та, 2014. – 194 с.
32. Куган С.Ф. Конкурентные преимущества организации // Экономическая наука сегодня. - №3. – 2015 - Електронний ресурс: <https://rep.bntu.by/bitstream/handle/data/26173/107%20-%20112.pdf;jsessionid=0050EB44D5A17A33626AC953F725A4B0?sequence=1>

33. Кухарук А. Д. Механізм підвищення конкурентоспроможності поліграфічних підприємств : дис. ... економ. наук. : 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / А. Д. Кухарук. - К., 2014. – 190 с.
34. Анализ факторов, влияющих на уровень конкурентоспособности предприятия Ястремская Е.Н., Геращенко И.Н. // Электронный ресурс: <http://www.repository.hneu.edu.ua>
35. Павлов В.А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення: моногр. / В. А. Павлов. – Д. : Вид-во ДУЕП, 2006. – 276 с.
36. Россіхіна О. Є. Основні фактори конкурентоспроможності підприємства / О. Є. Россіхіна // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2010. - № 2. – С. 184–187.
37. Нижник І.В. Діагностика конкурентних переваг підприємств: методи і моделі /Нижник І.В.// Вісник Хмельницького національного університету - №5. - 2009.- Т.2 .- С.135-138
38. Кривешко О. В. Чинники формування конкурентоспроможності підприємств та кластерів / Кривешко О. В., Сідун П. В // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2011. – № 720. – С. 180–188.
39. Малуґа Л. М. Управління факторами конкурентоспроможності підприємств // Інноваційна економіка: всеукр. наук.-вир. журн. – 2012. – № 11. – С. 88–91.
40. Святненко В. Ю. Чинники підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств в умовах глобалізації / В. Ю. Святненко // Теоретичні і прикладні питання економіки: зб. наук. праць. – Вип. 23. – С. 131–141.
41. Микитась М. Управління конкурентоспроможністю будівельного підприємства державної форми власності: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Микитась Максим Вікторович ; Київ. нац. ун-т буд-ва і архіт. – К., 2013. – 21 с.

42. Джонсон Р.А. Комплексне управління конкурентоспроможністю американських виробників : навч. посібн. – К. : Вид-во "Бліц-Інформ", 2003. – 592 с.
- 43/ Поляничкин Ю.А. Методы оценки конкурентоспособности предприятий
Електронний ресурс: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-otsenki-konkurentosposobnosti-predpriyatiy>
44. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки) №3(35), 2017 279 Власюк Ю.О., Педченко Г.П., Застосування економіко-математичних методів у дослідженні конкурентоспроможності підприємств. Електронний ресурс: <http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/6969/1/37.pdf>
- 45/ Уланчук В.С., Лисенко В.О. Конкуренція та методи визначення конкурентоспроможності //Збірник наукових праць Уманського державного аграрного університету. – Випуск 70 (частина 2 – економіка). – 2009. – Електронний ресурс: <http://udau.edu.ua/library.php>
46. Кухарук А. Д. Механізм підвищення конкурентоспроможності поліграфічних підприємств : дис. ... економ. наук. : 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / А. Д. Кухарук. - К., 2014. - 10 с.
47. Бідник Н.Б. Математичні методи оптимізації конкурентоспроможності підприємства. – Автореф. дисер. к. е. н. по спец. 08.00.11– Львівський національний університет імені Івана Франка. – Львів, 2007. – 18с.
48. <http://dspace.oneu.edu.ua/>
49. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти : [монографія] / О.І. Драган. – К. : ДАКККіМ, 2006. – 160 с.
50. Конкуентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення : [монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового]. – Одеса : Атлант, 2013.– 470 с.
51. Лісовська Л. С. Оцінювання та регулювання конкурентоспроможності продукції: Дисерт. к. е. н.: 08.02.03. – Львів. – 2002. – 157 с.

52. Управління конкурентоздатністю організації: підручник / Р.А. Фатхутдінов,
- К.: Кондор, 2009. – 470 с.
53. Сахненко И.В. Методика оценки конкурентоспособности предприятий. //
Електронний ресурс: www.nbu.gov.ua
54. Електронний ресурс: <https://hzb.com.ua/page/cehi>
55. Електронний ресурс: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
56. Електронний ресурс: <http://pau.com.ua/>

ДОДАТКИ