

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

## ДИПЛОМНА РОБОТА

Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах кризи  
 (на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м.Хмельницький)

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)  
 Галузь знань 07 Управління та адміністрування  
Шифр і назва галузі знань  
 Спеціальність 073 Менеджмент  
Шифр і назва спеціальності  
 Освітня програма Менеджмент  
Назва  
 Шифр ДРМН.019044.ПЗ

Виконав:  
 студент 5 курсу група МНЗ-19-1  
Шифр

  
Підпис

Владислав СКРИПНИК  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник: к.е.н., проф.

  
Підпис

Ніла ТЮРИНА  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер: ст. викл.

  
Підпис

Ірина ГРАБОВСЬКА  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:  
 Завідувач кафедри менеджменту  
 та адміністрування

  
Підпис

Ніла ТЮРИНА  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

12 06 2024 р.

Хмельницький 2024

## ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму  
 Кафедра менеджменту та адміністрування  
 Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)  
 Галузь знань 07 Управління та адміністрування  
 Спеціальність 073 Менеджмент  
 Освітня програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри 

Н. Тюріна

“ 15 ” лютого 2024 р.

### ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

Скрипник Владислав Михайлович

1. Тема роботи Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах кризи (на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький)

керівник роботи Тюріна Ніла Марківна, доц., к.е.н.

Затверджена наказом ректора університету від “ 15 ” 02 2024 р. № 6

2. Строк подання студентом роботи на кафедру 12.06.2024

3. Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет, тощо








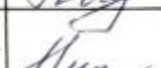
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретико-методичні засади управління конкурентоспроможністю в умовах кризи. 2. Аналіз діяльності та конкурентоспроможності ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький.

3. Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький.

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень) 1. Етапи розвитку конкуренції. 2. Сутність понять «конкурентоспроможність» та «конкурентоспроможність підприємства». 3. Структура управління конкурентоспроможністю підприємства.

4. Типологія методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. 5. Основні показники діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021 – 2023 роки. 6. Фінансові результати товариства за 2021 – 2023 роки. 7. Зважена оцінка конкурентоспроможності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» та основних його конкурентів. 8. Рекомендації щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

## 6. Консультанти по проекту (роботі), із зазначенням розділів, що стосуються їх

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання прийнято
1. Теоретико-методичний	Тюріна Н.М., професор		
2. Дослідницько-аналітичний	Тюріна Н.М., професор		
3. Проектно-рекомендаційний	Тюріна Н.М., професор		
4. Нормоконтроль	Грабовська І.В., ст. викладач		

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми дипломної роботи	Лютий 2024 р.	Виконано
2.	Одержання індивідуального завдання	Лютий 2024 р.	Виконано
3.	Складання календарного плану графіка написання дипломної роботи	Лютий 2024 р.	Виконано
4.	Підготовка до виконання дипломної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	Лютий 2024 р.	Виконано
5.	Уточнення теми дипломної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	Лютий 2024 р.	Виконано
6.	Підготовка першого розділу	Березень 2024 р.	Виконано
7.	Підготовка другого розділу	Квітень 2024 р.	Виконано
8.	Підготовка третього розділу	Травень 2024 р.	Виконано
9.	Підготовка висновків	Червень 2024 р.	Виконано
10.	Здача науковому керівнику	Червень 2024 р.	Виконано
11.	Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	Червень 2024 р.	Виконано
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	Червень 2024 р.	Виконано
13.	Попередній захист дипломної роботи на кафедрі	Червень 2024 р.	Виконано
14.	Одержання відгуку наукового керівника	Червень 2024 р.	Виконано
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	Червень 2024 р.	Виконано
16.	Захист дипломної роботи	Червень 2024 р.	Виконано

Студент

  
 Підпис
Владислав СКРИПНИК

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи

  
 Підпис
Ніла ТЮРІНА

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

## АНОТАЦІЯ

Скрипник В. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах кризи (на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м.Хмельницький). Керівник роботи – к.е.н., професор Н. М. Тюріна. Дипломна робота бакалавра: 50 с., 8 рисунків, 14 таблиць, 36 джерел посилань.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** УПРАВЛІННЯ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ, КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ, ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ.

У роботі розглянуто теоретико-методичні засади управління конкурентоспроможністю в умовах кризи. Наведено теоретичний базис забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах кризи, особливості управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах кризи та оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

З метою проведення аналізу діяльності та конкурентоспроможності ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький наведено характеристика його діяльності та аналіз техніко-економічних показників, аналіз фінансового стану та оцінювання конкурентоспроможності.

З метою удосконалення системи управління конкурентоспроможністю ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький, у роботі представлено комплекс рекомендацій. Зокрема запропоновано впровадження механізму управління конкурентоспроможністю товариства та наведено рекомендації щодо підтримки його конкурентоспроможності.

  
Підпис

Владислав СКРИПНИК «*В*» *ВБ* 2024 р.  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

## ЗМІСТ

	с. 6
ВСТУП	6
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ	8
1.1 Теоретичний базис забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах кризи	8
1.2 Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах кризи	14
1.3 Оцінювання конкурентоспроможності підприємства	17
2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН», М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ	23
2.1 Характеристика діяльності та аналіз техніко-економічних показників ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	23
2.2 Аналіз фінансового стану ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	28
2.3 Оцінювання конкурентоспроможності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	34
3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН», М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ	38
3.1 Впровадження механізму управління конкурентоспроможністю ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	38
3.2 Рекомендації щодо підтримки конкурентоспроможності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» в умовах кризи	43
ВИСНОВКИ	49
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	51

## ВСТУП

У сучасних умовах постійних змін та загострення боротьби на ринку, управління конкурентоспроможністю підприємства стає однією з ключових стратегічних задач для забезпечення його стійкого розвитку та успіху. Конкурентоспроможність визначається не лише ефективністю виробництва та конкурентними стратегіями, але й здатністю підприємства адаптуватися до зміни умов на ринку, інноваційного розвитку та технологічного прогресу, зростаючих вимог споживачів у тому числі і до якості продукції.

Конкуренція – це цивілізована і легалізована форма боротьби суб'єктів ринку за найкращі умови виробництва та збуту своєї продукції з метою отримання прибутку. Поняття конкурентоспроможність підприємства є дуже багатогранним і поширюється на всі складові діяльності підприємства, такі як товар та його основні характеристики, а також організаційні, фінансові та виробничі характеристики самого підприємства. Основні завдання управління конкурентоспроможністю полягають у розробці управлінських рішень щодо її зміцнення та подальшої реалізації передбачених цими рішеннями управлінських впливів на певний об'єкт управління.

Політика у сфері конкурентоспроможності є однією із складових елементів загальної політики підприємства. Можна виділити кілька основних факторів, що найбільше виляють на формування політики в галузі конкурентоспроможності підприємства: конкурентоспроможність продукції, боротьба з конкурентами, можливість впровадження передових технологій, аналіз ситуації на ринку та всередині підприємства.

Управління конкурентоспроможністю підприємства досліджувалася у працях вітчизняними і закордонних вчених, зокрема Василенко В., Воронкової А., Дикань В., Погребняка Д., Портера М., Томпсона А., Стрікленда Дж., Сахно І., Фатхутдінова Р. та ін.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз теоретико-методичних засад

управління конкурентоспроможністю, вивчення факторів, що впливають на конкурентну позицію підприємства та розробка рекомендацій щодо її зміцнення у практичній діяльності досліджуваного підприємства.

Об'єктом дослідження є ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Предметом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю у діяльності підприємства.

Теоретико-методичний базис кваліфікаційної роботи ґрунтувався на наукових працях вчених з питань управління конкурентоспроможністю підприємства. Кваліфікаційна робота бакалавра виконувалася із застосуванням наступних методів: аналізу літератури, емпіричних досліджень, статистичного аналізу, системного аналізу, застосування експертних оцінок тощо.

Інформаційну базу кваліфікаційної роботи склали різноманітні джерела літератури та документи, що використовуються для обґрунтування дослідження з тематики управління конкурентоспроможністю підприємства, офіційні звіти та документи ТДВ «Хмельницькзалізобетон», висновки та рекомендації експертів у відповідній галузі, інформація з веб-сайтів, онлайн-журналів, баз даних та інших електронних ресурсів.

# 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ

## 1.1 Теоретичний базис забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах кризи

Сучасний етап розвитку підприємств вимагає від них постійного пошуку новаторських рішень, гнучкості, швидкості реагування на зміни та вміння адаптуватися до нових умов ринку. Основними складовими, що впливають на діяльність сучасних підприємств є:

а) глобалізація – підприємства змагаються на глобальних ринках, що створює як нові можливості для розвитку, так і нові виклики у вигляді зростаючої конкуренції;

б) криза – має значний вплив на підприємства як у самому регіоні, так і в інших країнах, і викликають різноманітні виклики та проблеми для бізнесу створюючи загрозу безпеці та активів підприємств;

в) інновації – конкуренція на сучасному етапі відбувається не лише за ціною, але і за інноваціями. Підприємства постійно шукають нові технології, продукти та послуги, щоб задовольнити зростаючі потреби споживачів і відзначитися на ринку;

г) цифрова трансформація – зростання важливості інформаційних технологій трансформує способи ведення бізнесу. Підприємства шукають способи використання даних та аналітики для підвищення ефективності, оптимізації процесів та створення нових цінностей для клієнтів;

д) соціальна відповідальність бізнесу – споживачі стають більш свідомими щодо екологічних, соціальних та етичних аспектів бізнесу, тому.

підприємства змушені враховувати соціальну відповідальність у своїх стратегіях;

е) зміни споживчого попиту – зростають очікування споживачів щодо персоналізованих послуг та зростання попиту на розвиток сталого споживання створюють нові можливості та виклики для підприємств.

Розвиток конкуренції є невід'ємною частиною економічного життя та господарського процесу. Він відображає динаміку змін у взаємодії між підприємствами, що конкурують на ринку, та впливає на рівень ефективності, інноваційність та розвиток економіки в цілому.

Етапи розвитку конкуренції представлено на рис. 1.1

Слід відзначити, що конкуренція від зародження до сучасності пройшла значну трансформацію. Конкуренція відображає еволюцію та зміну у відносинах між підприємствами протягом історії економіки. Починаючи з первісних форм конкуренції, які можна було спостерігати в ранніх господарських системах, до сучасних інноваційних моделей, що враховують складніше середовище та технологічний прогрес.

На даний момент існує багато визначень конкуренції, і залежить від контексту та підходу до розгляду даного поняття, зокрема:

а) як «змагання» або суперництво – таке визначення надає Алтухова І. М.: ««здорове» суперництво між підприємствами та вільна боротьба між виробниками продукції, товарів та послуг в сфері поліпшення власних виробничих потужностей та якості виготовленої продукції за кращий рівень задоволення виробленими товарами основних потреб покупців, що в подальшому призведе до закріплення позиції виробника на ринку» [1];

б) як запорука забезпечення врівноваження попиту та пропозиції – таке визначення надає Камишніков Р. В.: «стан захищеності функціональної сфери підприємства від негативного впливу зовнішнього середовища, а також як можливість оперативної елімінації різних видів загроз та ризиків. стан адаптації до нових умов функціонування підприємства, які не чинять негативний вплив» [14].

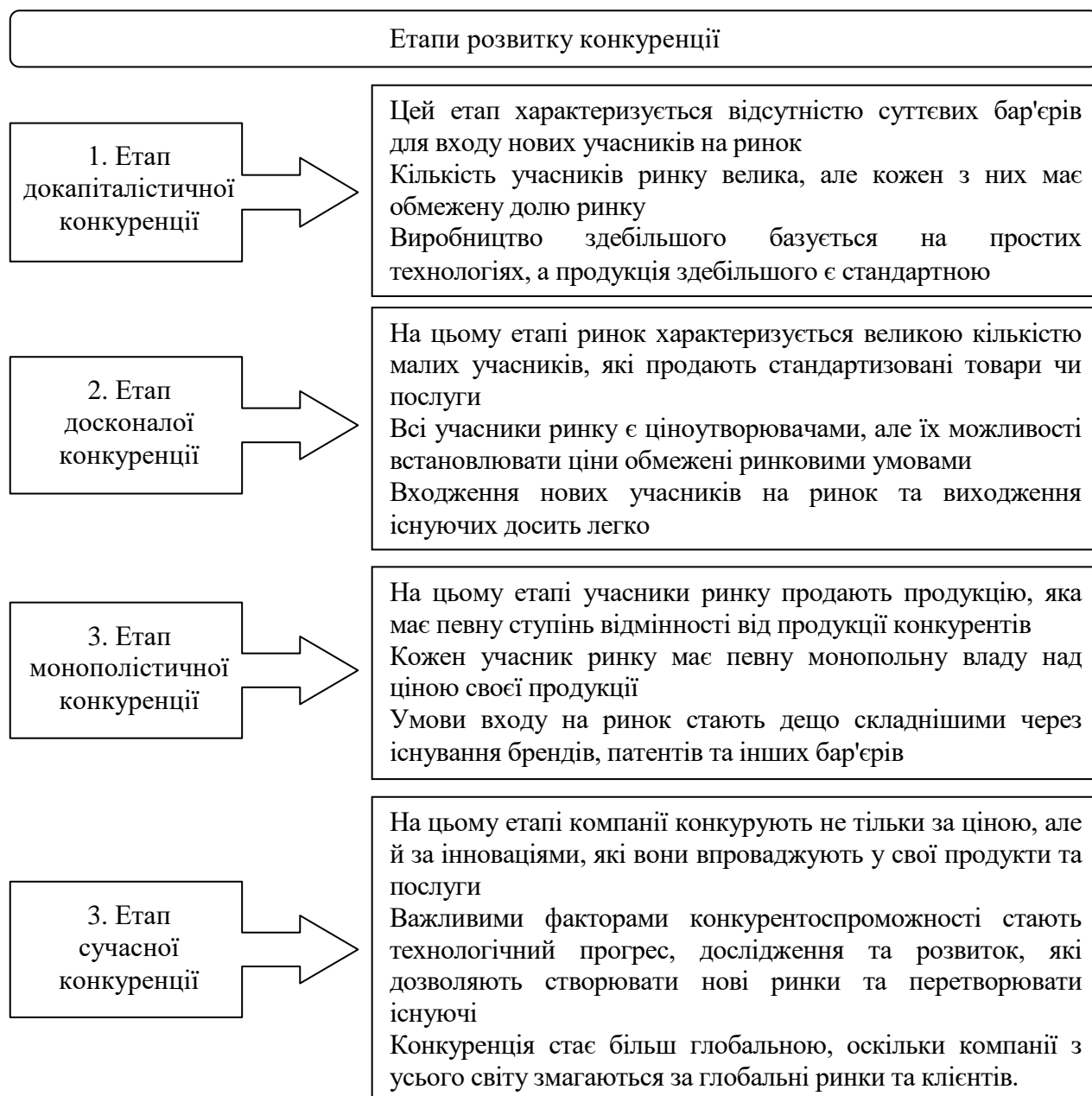


Рисунок 1.1 – Етапи розвитку конкуренції

У сучасному світі конкуренція вважається важливим механізмом, що стимулює розвиток економіки та інновації. Вона спонукає підприємства до постійного покращення та адаптації до змін у вимогах споживачів та ринкових умов, сприяє підвищенню якості продукції та послуг, ефективному використанню ресурсів, розвитку інновацій та зниження цін. Конкуренція та конкурентоспроможність – це два тісно пов'язаних поняття, що відображають ключові аспекти функціонування підприємств на ринку. Конкуренція стимулює підприємства до покращення своїх продуктів та послуг, технологій та

ефективності, щоб зберегти або поліпшити свою конкурентоспроможність. Конкурентоспроможність, у свою чергу, дозволяє підприємству успішно конкурувати на ринку і забезпечує його стійкість та здатність до зростання.

Сутність понять «конкурентоспроможність» та «конкурентоспроможність підприємства» наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Сутність понять «конкурентоспроможність» та «конкурентоспроможність підприємства»

Автор, джерело	Визначення
1	2
Богацька Н., Христич С. [3]	«сукупністю взаємозалежних чинників, що сприяють покращенню його позиції на ринку, а також підтримка і розвиток конкурентних переваг з подальшим створенням нових»
Бондаренко Г. [4]	«система взаємопов'язаних елементів, яка складається із внутрішнього середовища підприємства, його споживачів і конкурентів, об'єднаних в єдине ціле для вирішення завдання забезпечення стійких конкурентних позицій, збереження існуючих і створення нових конкурентних переваг»
Брінь П., Нехме М. [5]	«це інтегральний, відносний показник підприємства, який дає змогу виявити поточний стан підприємства за окремими характеристиками та окреслює рівень конкурентної переваги над ними (або ж навпаки) за різними чинниками у необхідний для дослідження проміжок часу»
Брітченко І., Ладунка І. [6]	«відображає сукупність переваг, що вказують на сутність задоволення конкурентної потреби стосовно аналогічної продукції інших підприємств»
Воронкова А. [8]	«властивість суб'єкта ринкових відносин, що проявляється в процесі конкуренції і дозволяє зайняти свою нішу в ринковому господарстві для розширеного відтворення, що припускає покриття всіх витрат виробництва й отримання прибутку від господарської діяльності»
Джеджула В., Єпіфанова І., Гуменюк В. [10]	«це не лише узагальнене відображення складових підприємства, що дає можливість ідентифікувати здатність суб'єкта господарського діяльності ефективно використовувати наявні ресурси та можливості, а його спроможність бути результативнішим за інших підприємства в галузі»
Дикань В., Зубенко В., Токмакова І., Маковоз О., Шраменко О. [26]	«здатність підприємства здійснювати свою діяльність в умовах ринкових відносин і одержувати при цьому прибуток, достатній для науково-технічного удосконалення виробництва, стимулювання працівників і підтримки продукції на високому якісному рівні»
Крючкова Ж. [19]	«являє собою комплексну систему характеристик підприємства, які конкретизують його потенціал та можливість випускати з подальшою реалізацією конкурентну продукцію»
Піддубна А. [21]	«це потенціальна або реалізована здатність економічного суб'єкта до функціонування у релевантному зовнішньому середовищі, яка ґрунтується на конкурентних перевагах і відображає його позицію відносно конкурентів»

## Продовження таблиці 1.1

1	2
Фатхутдінов Р., Осовська Г. [27]	«властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним конкретних споживачів порівняно з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку»
Цибульська Е. [29]	«здатність у поточному періоді чи в довгостроковій перспективі забезпечувати собі ефективність виробництва та вигідність реалізації своїх товарів більше ніж у конкурентів»
Яремченко Л. (ред.) [18]	«це його можливість прогнозувати цінову політику, адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури, змін у законодавстві чи податковій системі, можливість знаходити нові джерела фінансування, оптимізувати та ефективно використовувати сировинні ресурси, займатися підбором висококваліфікованого персоналу і багато інших аспектів, що сприяють успіху компанії»

Серед виділених підходів можна виокремити:

а) системний (Багацька Н., Христич С.; Бондаренко Г.; Джеджула В., Єпіфанова І., Гуменюк В.; Крючкова Ж.) – тобто сукупність взаємопов'язаних елементів або чинників;

б) заснований на перевагах (Брітченко І., Ладунка І.; Брінь П., Нехме М.; Воронкова А.; Піддубна А.; Фатхутдінов Р., Осовська Г.) – і включає сукупність переваг та / або властивостей об'єкта дослідження або характеризує потенційне задоволення споживачів;

а) заснований на ефективності / прибутковості (Цибульська Е.; Яремченко Л.) – тобто здатність об'єкту дослідження забезпечувати ефективність / прибутковість своєї діяльності у визначений період.

На нашу думку, конкурентоспроможність – це здатність об'єкту дослідження (підприємства, товару та / або послуги, країни тощо) зберігати та зміцнювати своє позиціонування на ринку порівняно з конкурентами.

Таким чином, забезпечення конкурентоспроможності можливе на різних рівнях, які представлено на рис. 1.2.

Отже забезпечення конкурентоспроможності можливе на наступних рівнях :

а) макрорівні – це управління конкурентоспроможністю, що охоплює управління конкурентоспроможністю на більш широкому географічному рівні,

такому як країни, регіони або території, і включає розробку та реалізацію стратегій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності цих географічних одиниць у глобальному економічному середовищі;



Рисунок 1.2 – Рівні забезпечення конкурентоспроможності [16]

б) мезорівні – охоплює управління конкурентоспроможністю на проміжному рівні між макрорівнем (управління конкурентоспроможністю країн, регіонів, територій) і мікрорівнем (управління конкурентоспроможністю окремих підприємств, продуктів чи послуг), і включає управління окремими галузями або секторами економіки, а також, сприяє створенню умов для розвитку конкурентних переваг кластерів та галузей, що сприяє загальному підвищенню конкурентоспроможності економіки в цілому;

в) мікрорівні – охоплює управління конкурентоспроможністю на найнижчому рівні, зокрема окремих підприємств, а також товарів або послуг, що вони виготовляють, і включає ряд стратегічних та операційних дій, спрямованих на досягнення та збереження конкурентних переваг підприємства на ринку.

## 1.2 Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах кризи

Управління конкурентоспроможністю підприємства включає широкий спектр стратегічних та оперативних дій, що спрямовані на досягнення та збереження його конкурентних переваг. Управління конкурентоспроможністю підприємства спрямоване на створення умов для стійкого та успішного функціонування на ринку, а також на підтримку його здатності адаптуватися до змін у конкурентному середовищі.

Структура управління конкурентоспроможністю підприємства представлена на рис. 1.3.



Рисунок 1.3 – Структура управління конкурентоспроможністю підприємства\*

\*сформовано автором із використанням [12, с. 58]

Представлена структура включає зовнішнє середовище в якому функціонує підприємство, і передбачає необхідність його оцінки. Здійснити таку оцінку можливо із використанням «п'яти сил» конкурентного середовища, що запропоновані М. Портером, дану модель представлено на рис. 1.4.



Рисунок 1.4 – Модель «п'яти сил» М. Портера [35]

Таким чином відповідно до рис. 1.4 необхідно проводити аналіз зовнішнього середовища за наступними напрямками:

а) конкуренція у галузі (суперництво між наявними конкурентами) – ця сила визначає, наскільки інтенсивно конкурують між собою учасники ринку. Чим більш інтенсивна конкуренція, тим менше можливостей для підприємства;

б) загроза появи нових конкурентів (учасників ринку) – ця сила визначає, наскільки легко або складно новим підприємствам увійти на ринок та конкурувати з існуючими учасниками. Висока загроза нових учасників може зменшити рентабельність підприємства, оскільки нові конкуренти можуть привнести додатковий тиск на ціни та частки ринку;

в) постачальники – ця сила визначає, наскільки сильні позиції мають постачальники товарів або послуг (з точки зору конкурентів, щ користуються їх

послугами). Якщо постачальники мають великий вплив та можуть диктувати умови поставок, це може підірвати прибутковість підприємства;

г) споживачі – ця сила визначає, які позиції (з точки зору підприємства) мають споживачі товарів або послуг. Якщо споживачі мають сильніший вплив і можуть вимагати продаж товарів на умовах знижки тощо, це може обмежити можливості підприємства щодо отримання прибутку;

д) товари-замінники (продукція або послуги) – ця сила визначає, наскільки можливо (легко або складно) замінити продукти або послуги підприємств, що функціонують на ринку. Якщо існують альтернативні товари-замінники кращої якості або за нижчою ціною, що можуть задовольнити потреби споживачів, це може погіршити конкурентоспроможність підприємства.

Окрім того, структура управління конкурентоспроможністю включає керуючу та керовану підсистеми. Керуюча підсистема – включає всі організаційні, стратегічні та управлінські аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства, і визначає стратегічні цілі та завдання в контексті його конкурентного середовища, а також, розробляє стратегії та реалізовує заходи з метою досягнення цих цілей та забезпечує контроль і оцінку результатів. Керована підсистема – включає в себе всі операційні та функціональні аспекти управління конкурентоспроможністю, і охоплює процеси, процедури та інструменти, що забезпечують організаційні зміни та використовуються для реалізації стратегій та досягнення встановлених цілей.

Цільова підсистема та підсистема забезпечення є двома важливими складовими у системі управління конкурентоспроможністю підприємства. Цільова підсистема визначає цілі та стратегії, які підприємство прагне досягти для забезпечення своєї конкурентоспроможності. Підсистема забезпечення відповідає за створення умов та ресурсів, необхідних для досягнення цілей, визначених у цільовій підсистемі, і охоплює всі аспекти, пов'язані з організаційною структурою, людськими ресурсами, фінансами, технологіями, процесами та системами, які підтримують реалізацію стратегій та цілей підприємства.

Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах кризи має свої

особливості, оскільки в цей період підприємство зазнає значних викликів та ризиків, які можуть підірвати його стабільність та успішність. В кризовий період на підприємствах необхідно розробляти та впроваджувати кризисні плани та стратегії для збереження фінансової стійкості та забезпечення виживання в умовах негативних зовнішніх факторів. Окрім того, необхідно здійснювати ретельний контроль за використанням ресурсів підприємства, оптимізувати витрати та зменшувати непродуктивні.

### 1.3 Оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Методи оцінювання конкурентоспроможності поділяються в залежності від певних параметрів, зокрема суб'єктивні та об'єктивні, якісні та кількісні. Типологія методів оцінки конкурентоспроможності підприємства представлено на рис. 1.5.

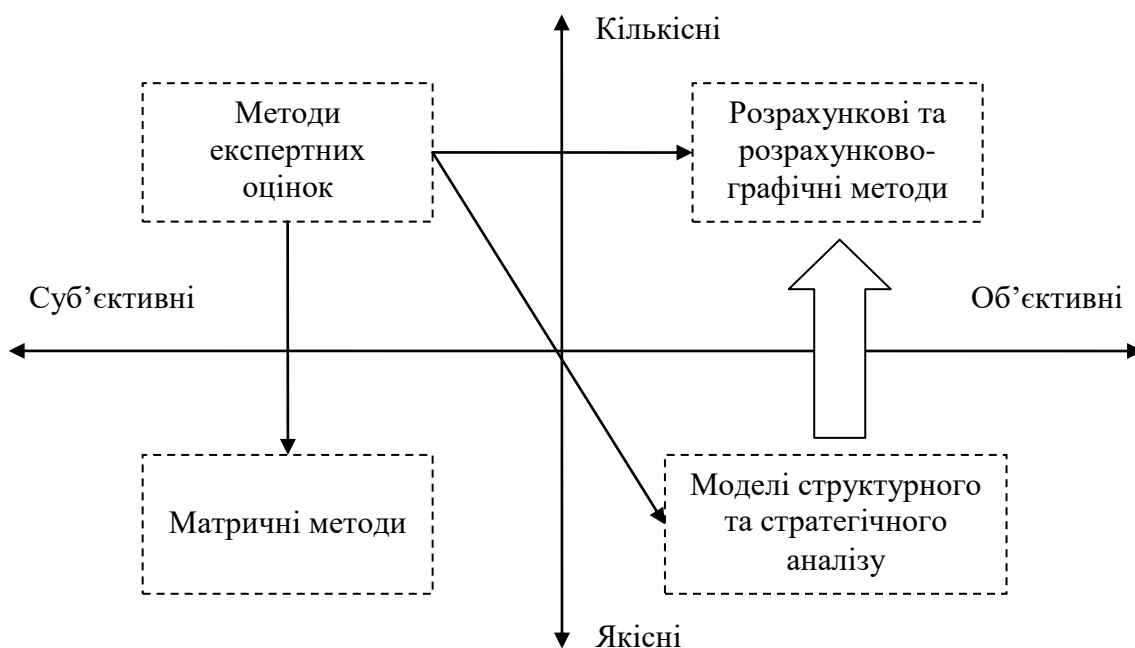


Рисунок 1.5 – Типологія методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

В основі суб'єктивних методів полягає експертне оцінювання стейкхолдерів, і вони базуються на опитуваннях фокус-групи. Об'єктивні методи базуються на конкретних фактичних даних та об'єктивних показниках.

Якісні методи оцінювання конкурентоспроможності спрямовані на аналіз якісних аспектів діяльності підприємства, таких як репутація, бренд, якість продукції, інноваційність та інші не кількісні фактори. Кількісні методи оцінювання конкурентоспроможності використовуються для вимірювання та кількісної оцінки показників, які впливають на конкурентоздатність підприємства.

Розглянемо більш детально різновиди методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Спершу розглянемо матричні методи, які базуються на використанні матриць для визначення і оцінювання різних аспектів конкурентоздатності, їх представлено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Матричні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства\*

Метод	Характеристика
1	2
Матриця BCG	Це інструмент стратегічного аналізу, що допомагає менеджерам класифікувати бізнес-одиниці або продукти підприємства на основі їх ринкової частки і темпів росту ринку. Ця матриця складається з чотирьох квадрантів, кожен з яких представляє різні стратегічні сценарії: «зірки» – ці бізнес-одиниці або продукти мають велику ринкову частку у швидкозростаючому ринку, і потребують значних інвестицій для подальшого їх росту, але мають великий потенціал стати лідерами ринку у майбутньому; «важкі діти» – ці бізнес-одиниці або продукти мають низьку ринкову частку у швидкозростаючому ринку, і потребують значних інвестицій щоб зберегти або збільшити свою частку на ринку; «дійні корови» – ці бізнес-одиниці або продукти мають велику ринкову частку у повільно зростаючому ринку, і забезпечують стабільний прибуток, але не вимагають значних інвестицій для підтримки своєї позиції на ринку; «собаки» – ці бізнес-одиниці або продукти мають низьку ринкову частку у повільно зростаючому ринку, і не генерують значного прибутку і як правило вимагають мінімальних інвестицій
Матриця ADL/LC	Ця матриця була розроблена консалтинговою компанією Arthur D. Little та інститутом London Business School. Основні компоненти матриці ADL/LC включає: стадію життєвого циклу та відносну позицію на ринку. Матриця ADL/LC включає двадцять квадрантів, що дозволяють обрати певну стратегію, які поділяються на стратегії та 24 уточнені стратегії.

## Продовження таблиці 1.2

1	2
Матриця GE/McKinsey	Ця є інструментом стратегічного управління, розробленим спільно General Electric і McKinsey & Company. Основні компоненти матриці GE/McKinsey включають: частку ринку та конкурентоспроможність або ринкову перевагу на ринку. Матриця GE/McKinsey включає дев'ять квадрантів, що дозволяють обрати певну стратегію, які поділяються на: вибіркове розширення виробництва (2 квадранти з різними напрямками дій в межах стратегії); інвестиції у розширення виробництва; захищена позиція; обмежене розширення чи «збір урожаю»; вибірковість / управління спрямоване на доходи; ліквідація; управління орієнтоване на доходи; захист і переорієнтація
Матриця Ансоффа	Ця матриця є інструментом стратегічного управління, який допомагає компаніям приймати стратегічні рішення щодо розвитку своїх бізнесів. Ця матриця була розроблена відомим американським економістом та стратегом Ігорем Ансоффом. Вона складається з товару (нового та старого) і ринку (нового та старого), та дозволяє визначити чотири можливі стратегії росту (стратегія проникнення на ринок, стратегія розвитку ринку, стратегія розвитку продукту, стратегія диверсифікації)
Матриця Томпсона-Стріклєнда	Є інструментом стратегічного аналізу, що допомагає компаніям розробляти стратегії на основі взаємодії між ростом ринку (швидким або повільним) та конкурентною позицією компанії (слабкою або сильною). Дана матриця дозволяє обрати один з чотирьох квадрантів, і залежно від поєднання показників виділяють 14 варіантів стратегії, які вибираються за інтенсивністю факторів. Зокрема 1 квадрант передбачає вибір однієї з 3 стратегій, а саме: концентрацію, вертикальну інтеграцію, центровану диверсифікацію; 2 квадрант: перегляд стратегії концентрації, горизонтальну інтеграцію або злиття, скорочення, ліквідацію; 3 квадрант: скорочення витрат, диверсифікацію, скорочення, ліквідацію; 4 квадрант: центровану диверсифікацію, конгломеративну диверсифікацію, спільне підприємство
Матриця Shell/DPM	Цю матрицю запропоновано в 1975 р. в умовах енергетичної кризи, що мала на той час місце, і вона отримала назву Direct Policy Matrix – матриця спрямованої політики. Модель є двомірною таблицею, яка складається з конкурентоспроможності бізнесу та перспектив галузі бізнесу. На основі цих двох факторів бізнес-одиниці можуть бути розташовані у шести категоріях в матриці: лідер виду бізнесу, зростання, генератор готівки, підсилувати конкурентні переваги, продовжувати бізнес з обережністю, частково згорнути бізнес, подвоїти обсяг виробництва або ж згорнути бізнес, продовжувати бізнес обережно або ж частково згорнути виробництво, згорнути бізнес
Матриця Хофера-Шенделя	Це інструмент стратегічного аналізу, розроблений Робертом Хофером та Уильямом Шенделем, який допомагає визначити стратегічні альтернативи для бізнес-підрозділів компанії. Ця матриця базується на двох основних факторах: стадії розвитку ринку та стратегічної позиції бізнес-підрозділів. Може розглядатися до 5 основних стадій розвитку ринку: розвиток ринку, зростання, витіснення ринку старого продукту, зрілість, насичення. Стратегічна позиція бізнес-підрозділів ділиться на три категорії: сильна, середня, слабка.

\*сформовано автором за [2, 7, 9, 13, 15, 23, 31, 32, 33, 34, 36]

Матричні методи надають структурований підхід до аналізу та оцінювання конкурентоспроможності підприємства, допомагають ідентифікувати ключові фактори та приймати обґрунтовані стратегічні рішення для їх подальшої реалізації.

Методи експертних оцінок конкурентоспроможності підприємства використовують знання та досвід фахівців для оцінки різних аспектів конкурентної позиції підприємства, їх представлено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Методи експертних оцінок конкурентоспроможності підприємства\*

Метод	Характеристика
1	2
PEST-аналіз	Метод стратегічного аналізу, який використовується для оцінки впливу політичних (political – P), економічних (economic – E), соціальних (social – S) і технологічних (technological – T). Основна мета PEST-аналіз – виявлення ключових факторів, які можуть впливати на успішність бізнесу та розробка стратегій для їх управління.
SWOT-аналіз	SWOT-аналіз (Strengths – сильні сторони, Weaknesses – слабкі сторони, Opportunities – можливості, Threats – загрози) – це інструмент стратегічного аналізу, який допомагає оцінити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на підприємство або проект. Основна ідея полягає в тому, щоб ідентифікувати сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища підприємства, а також можливості та загрози, які виникають у зовнішньому середовищі.
Аналіз за методом 111-555	Це аналітичний інструмент, який використовується для оцінки ефективності підприємства чи проекту з різних точок зору. Цей метод включає оцінку за 11 ключових показників (111) та 5 сферами діяльності (555). Основні етапи аналізу за методом 111-555: 1) визначення ключових показників (111): продуктивність праці, ефективність виробництва, фінансовий стан, ринкова позиція, технологічний рівень, конкурентна перевага, компетенція персоналу, інноваційність, стратегічне управління, співробітництво з клієнтами та постачальниками, співробітництво в команді; 2) аналіз за сферами діяльності (555): оцінка результатів за останні п'ять років, прогноз на найближчі п'ять років, співставлення з конкурентами, оцінка управління, загрози та можливості
Метод порівнянь	Це аналітичний підхід, який використовується для оцінки конкурентоспроможності підприємства шляхом порівняння його з конкурентами або з найкращими практиками галузі. Метод порівнянь дозволяє підприємствам отримати об'єктивну оцінку їхньої конкурентоспроможності, ідентифікувати сильні та слабкі сторони, а також визначити стратегії для подальшого розвитку та успішного конкурування на ринку

\*сформовано автором за [11, 17, 22, 28, 30]

Розрахункові та розрахунково-графічні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства використовуються для кількісної оцінки його потенціалу на основі різних параметрів та показників, їх представлено у табл. 1.4.

Таблиця 1.3 – Розрахункові та розрахунково-графічні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства\*

Метод	Характеристика
Радіальна діаграма	Це тип графіку, який використовується для візуалізації даних у вигляді круга, розбитого на різні сегменти, де кожен сегмент представляє частку або відсоток від загальної суми. В радіальній діаграмі кожен сегмент представлений від лінії (вісь) і до кола (радіус), якщо розглядати це в плоскій проекції. Кутове положення сегментів може відрізнитися в залежності від відсоткового відношення між ними. Ця діаграма добре підходить для порівняння кількох категорій або груп даних, особливо якщо ви хочете показати їх відносні частки або відсотки
Багатокутник конкурентоспроможності	Багатокутник конкурентоспроможності є інструментом візуалізації конкурентних переваг і слабкостей підприємства відносно його конкурентів. Основна ідея полягає в тому, щоб розглядати конкурентоспроможність підприємства як багатокутник, у якому кожна сторона представляє певний аспект конкурентоспроможності. Зазвичай використовуються такі аспекти, як якість продукції, ціна, маркетинг, інновації, обслуговування клієнтів, дистрибуція тощо
Метод профілів	Передбачає детальне дослідження та аналіз різних аспектів діяльності об'єкта (н-д підприємства або продукту). Профілем називається сукупність характеристик, які описують або визначають певний об'єкт, такий як підприємство, продукт, послуга, ринок або інша сутність. Профіль може містити різноманітну інформацію, таку як фінансові показники, ринкові дані, технічні характеристики, аспекти управління, стратегічні плани, організаційну структуру тощо. Створення профілю дозволяє отримати повний образ об'єкта та зрозуміти його сильні та слабкі сторони, а також визначити можливості для подальшого розвитку та покращення. Профіль може бути використаний для аналізу конкурентної ситуації, визначення стратегій розвитку, прийняття управлінських рішень та інших цілей
Метод рангів	Аналітичний підхід, який використовується для оцінки конкурентоспроможності підприємства шляхом ранжування різних аспектів його діяльності або показників в порівнянні з конкурентами. Він допомагає визначити пріоритети для подальшого розвитку та покращення діяльності підприємства

\*сформовано автором за [11, 22, 24, 25]

Моделі структурного та стратегічного аналізу конкурентоспроможності допомагають підприємствам розуміти їхнє місце на ринку, ідентифікувати сильні та слабкі сторони, а також визначати стратегії для досягнення конкурентних переваг, їх представлено у табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Моделі структурного та стратегічного аналізу конкурентоспроможності підприємства\*

Метод	Характеристика
LOTS аналіз	Цей метод розроблено у 1980 р., і перекладається зі шведської – «лоцман». Метод базується на тому, що компанія прагне пристосувати свою діяльність до вимог споживачів. Метод реалізується у 9 етапів за такими напрямками аналізу: 1) існуюче становище; 2) наявні стратегії; 3) довгострокові цілі; 4) короткострокові цілі; 5) методи та об'єкти аналізу; 6) кадровий потенціал; 7) план розвитку; 8) організація менеджменту; 9) звітність
PIMS аналіз	Цей метод розроблений у середині 1960 років компанією General Electric. Ця модель, що використовує близько 30 змінних, і дозволяє визначити 67% факторів успіху компанії. PIMS аналіз дозволяє порівнювати дані з діяльністю інших підприємств, що функціонують в одній галузі, з емпіричним матеріалом який налічує біля 3000 підприємств
GAP аналіз	Цей метод розроблений Стендфордським дослідницьким інститутом Каліфорнії та застосовується для розробки стратегії. Він спрямований на виявлення прогалін (GAP) між поточним та бажаним станом організації. Основна ідея полягає в порівнянні того, де організація знаходиться зараз, із тим, куди вона прагне досягти
Метод аналізу витрат і ланцюжка цінностей	Цей метод розроблений Майклом Портером, і дозволяє компаніям розібратися у всіх етапах створення вартості в їхніх діяльностях та ідентифікувати можливості для підвищення ефективності і конкурентоспроможності. Цей метод дозволяє зрозуміти, які етапи виробництва чи постачання створюють найбільшу вартість та як оптимізувати цей процес для досягнення встановлених стратегічних цілей

\*сформовано автором за [11, 22, 24, 25]

Оцінка конкурентоспроможності підприємства є постійним ітеративним процесом, який вимагає систематичного аналізу та реагування на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Цей процес допомагає підприємствам забезпечити їхню конкурентоспроможність та успішність у довгостроковій перспективі.

## 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН», М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ

### 2.1 Характеристика діяльності та аналіз техніко-економічних показників ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» розташовано у м. Хмельницький, вул. Чорновола 31.

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є лідером будівельної галузі України, що займається виробництвом залізобетонних конструкцій, бетону товарного різних марок, розчинів вапняних і цементних, пиломатеріалів та надає автотранспортні послуги по місту та області (зокрема бетонозмішувачі, самоскиди, тягачі з перевезень вантажів до 30т (довгомірні КАМАЗ і МАЗ), маніпулятори до 20т (автокран).

У діяльності товариства впроваджено систему управління якістю, зокрема ISO 9001-2018, а також, у складі товариства діє акредитована лабораторія щодо сертифікації продукції.

Для більш детального аналізу діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» наведемо основні техніко-економічні показники за останні 3 роки (данні наведено у табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Основні показники діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021 – 2023 роки

№ п/п	Показник	Од. вим.	Рік			Темпи зміни, %	
			2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг	тис. грн	811393,0	576737,0	849716,0	71,1	147,3

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
2	Собівартість реалізованої продукції, робіт та послуг	тис. грн	635296,0	472386,0	702409,0	74,4	148,7
3	Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн	163368,0	199766,0	171960,0	122,3	86,1
4	Середньооблікова чисельність працівників	осіб	527	444	399	84,3	89,9
5	Загальний фонд оплати праці	тис. грн	119839,0	90784,0	120393,0	75,8	132,6
6	Середньорічна продуктивність праці працівників	тис. грн / особу	1539,6	1299,0	2129,6	84,4	163,9
7	Середньомісячна заробітна плата працівників	грн / особу	18949,9	17039,0	25144,7	89,9	147,6
8	Фондовіддача	грн	4,97	2,89	4,9	58,1	171,2
9	Фондомісткість	грн	0,2	0,35	0,2	172,0	58,4
10	Витрати на 1 грн реалізованої продукції, робіт та послуг	грн	0,78	0,82	0,83	104,6	100,9
11	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	77734,0	27429,0	38102,0	35,3	138,9
12	Рентабельність (збитковість) діяльності	%	12,24	5,81	5,42	–	–

З метою детального аналізу доходів та витрат ТДВ «Хмельницькзалізобетон», які представлено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Аналіз фінансових результатів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021 – 2023 роки, тис.грн.

№ п/п	Показник	Рік			Темпи зміни, %	
		2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
1	2	3	4	5	6	7
1	Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг	811393,0	576737,0	849716,0	71,1	147,3
2	Собівартість реалізованої продукції, робіт та послуг	635296,0	472386,0	702409,0	74,4	148,7

## Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7
3	Валовий прибуток	176097,0	104351,0	147307,0	59,3	141,2
4	Інші операційні доходи	29585,0	22668,0	23837,0	76,6	105,2
5	Адміністративні витрати	31678,0	26495,0	38006,0	83,6	143,4
6	Витрати на збут	40741,0	30464,0	48767,0	74,8	160,1
7	Інші операційні витрати	37300,0	31960,0	31250,0	85,7	97,8
8	Фінансовий результат від операційної діяльності	95963,0	38100,0	53121,0	39,7	139,4
9	Інші фінансові доходи	33,0	23,0	15,0	69,7	65,2
10	Інші доходи	258,0	24,0	34,0	9,3	141,7
11	Фінансові витрати	19,0	680,0	4420,0	3578,9	650,0
12	Інші витрати	1105,0	3786,0	1920,0	342,6	50,7
13	Фінансовий результат до оподаткування	95130,0	33681,0	46830,0	35,4	139,0
14	Витрати з податку на прибуток	17396,0	6252,0	8728,0	35,9	139,6
15	Чистий прибуток (збиток)	77734,0	27429,0	38102,0	35,3	138,9

Протягом аналізованого періоду діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є прибутковою, що підтверджується рентабельністю, яка зменшується до 5.42% у 2023 році.

Найгірші показники спостерігалися у 2022 році, зокрема чистий дохід товариства склав у 2021 році – 811393,0 тис.грн., у 2022 році – 576737,0 тис.грн. (скоротився на 29,9%) та у 2023 році – 849716,0 тис.грн. (зріс на 47,3%) (рис. 2.1).

Валовий прибуток товариства склав у 2021 році – 176097,0 тис.грн., у 2022 році – 104351,0 тис.грн. (скоротився на 40,7%) та у 2023 році – 147307,0 тис.грн. (зріс на 41,2%) (рис. 2.1).

Фінансовий результат від операційної діяльності товариства склав у 2021 році – 95963,0 тис.грн., у 2022 році – 38100,0 тис.грн. (скоротився на 60,3%) та у 2023 році – 53121,0 тис.грн. (зріс на 39,4%) (рис. 2.1).

Фінансовий результат до оподаткування товариства склав у 2021 році – 95130,0 тис.грн., у 2022 році – 33681,0 тис.грн. (скоротився на 64,6%) та у 2023 році – 46830,0 тис.грн. (зріс на 39,0%) (рис. 2.1).

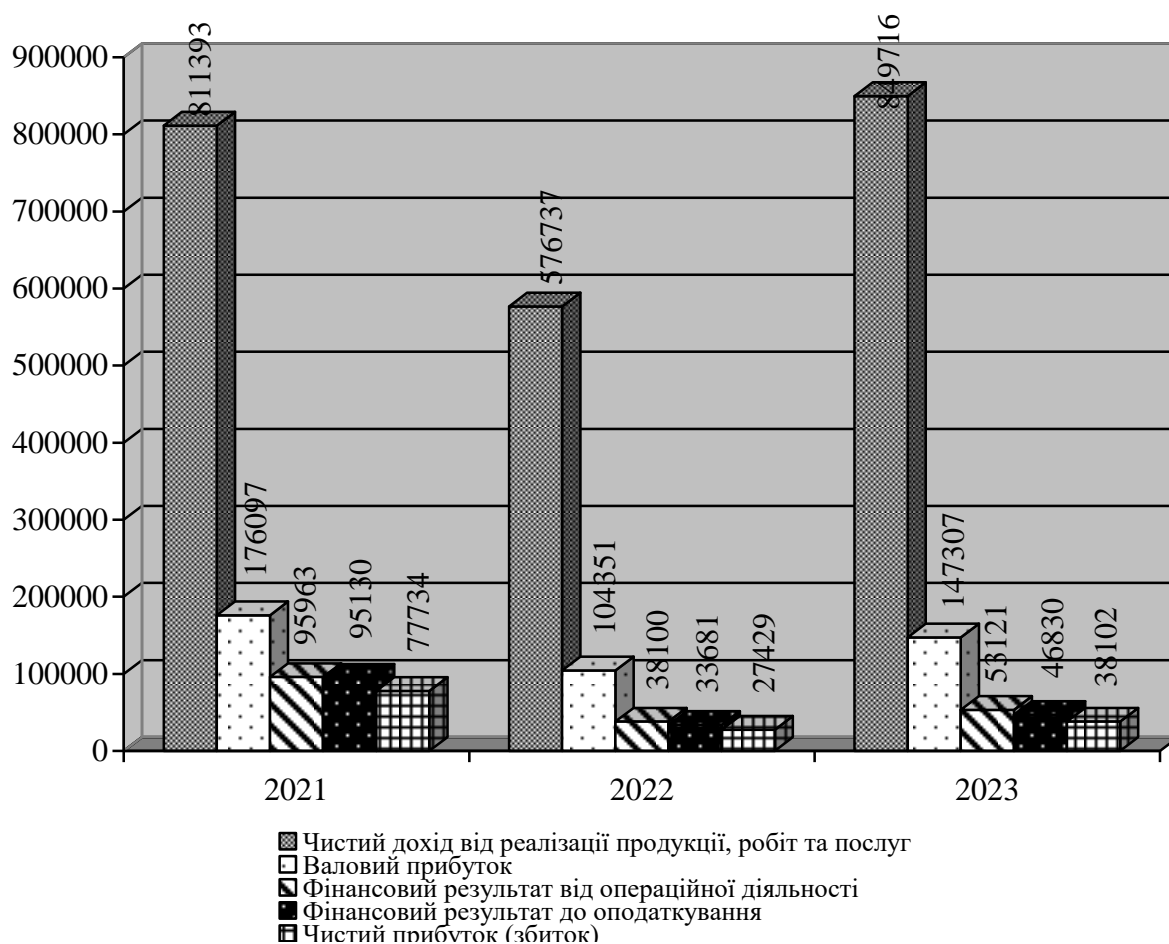


Рисунок 2.1 – Фінансові результати товариства за 2021 – 2023 роки

Чистий прибуток товариства склав у 2021 році – 77734,0 тис.грн., у 2022 році – 27429,0 тис.грн. (скоротився на 64,7%) та у 2023 році – 38102,0 тис.грн. (зріс на 38,9%) (рис. 2.1).

Найбільшу питому вагу у витратах ТДВ «Хмельницькзалізобетон» склала собівартість реалізованої продукції, робіт та послуг, яка становить у 2021 році – 635296,0 тис.грн., у 2022 році – 472386,0 тис.грн. (скоротилася на 25,6%) та у 2023 році – 702409,0 тис.грн. (зросла на 48,7%) (рис. 2.2).

Адміністративні витрати товариства склали у 2021 році – 31678,0 тис.грн., у 2022 році – 26495,0 тис.грн. (скоротилися на 16,4%) та у 2023 році – 38006,0 тис.грн. (зросли на 43,4%) (рис. 2.2).

Витрати на збут товариства склали у 2021 році – 40741,0 тис.грн., у 2022 році – 30464,0 тис.грн. (скоротилися на 25,2%) та у 2023 році – 48767,0 тис.грн. (зросли на 60,1%) (рис. 2.2).

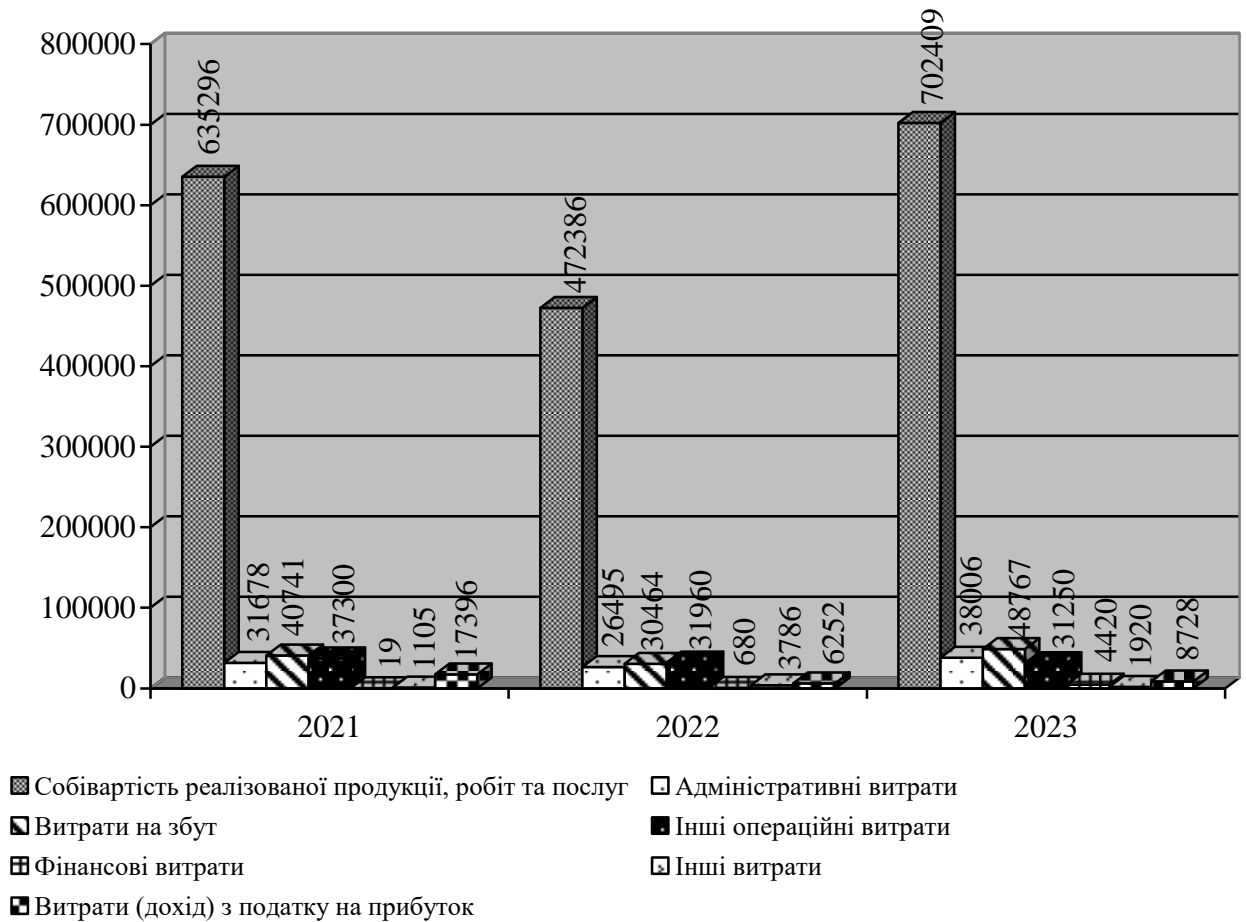


Рисунок 2.2 – Витрати товариства за 2021 – 2023 роки

Інші операційні витрати товариства склали у 2021 році – 37300,0 тис.грн., у 2022 році – 31960,0 тис.грн. (скоротилися на 14,3%) та у 2023 році – 31250,0 тис.грн. (зросли на 5,2%) (рис. 2.2).

Фінансові витрати товариства склали у 2021 році – 19,0 тис.грн., у 2022 році – 680,0 тис.грн. (зросли на 3478,9%) та у 2023 році – 4420,0 тис.грн. (зросли на 550,0%) (рис. 2.2).

Інші витрати товариства склали у 2021 році – 1105,0 тис.грн., у 2022 році – 3786,0 тис.грн. (зросли на 242,6%) та у 2023 році – 1920,0 тис.грн. (скоротилися на 49,3%) (рис. 2.2).

Витрати з податку на прибуток товариства склали у 2021 році – 17396,0 тис.грн., у 2022 році – 6252,0 тис.грн. (скоротилися на 64,1%) та у 2023 році – 8728,0 тис.грн. (скоротилися на 39,6%) (рис. 2.2).

Середньорічна вартість основних фондів скоротилася у 2023 році, і

становила 171960,0 тис грн. у порівнянні у 2022 році – 199766,0 тис грн.

Середньооблікова чисельність працівників скорочується у зв'язку із погіршенням економічної ситуації в Україні в наслідок військових дій та зниження платоспроможного попиту, і становить у 2023 році – 399 осіб у порівнянні з 2021 роком – 527 осіб. Середньомісячна заробітна плата працівників є досить високою протягом аналізованого періоду, і коливається від 17039,0 грн. у 2022 році до 25144,7 грн. у 2023 році.

## 2.2 Аналіз фінансового стану ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

З метою оцінки фінансового стану проведемо вертикальний та горизонтальний аналізи балансу. Для початку проведемо горизонтальний аналіз, який дозволяє виявити тенденції у розвитку фінансового стану товариства, такі як зростання або зниження активів, зобов'язань та власного капіталу (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Горизонтальний аналізи балансу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021 – 2023 роки

Показник	Зміна			
	2022 р. до 2021 р.		2023 р. до 2022 р.	
	Абсолютна, тис.грн.	Відносна, %	Абсолютна, тис.грн.	Відносна, %
1	2	3	4	5
<b>Актив</b>				
Нематеріальні активи	-64,0	77,6	291,0	231,1
Незавершені капітальні інвестиції	-11098,0	21,0	2073,0	170,4
Основні засоби	36398,0	122,3	-27806,0	86,1
Інвестиційна нерухомість	0	–	21647,0	–
Інші фінансові інвестиції	0	100,0	0	100,0
Довгострокова дебіторська заборгованість	-54,0	67,5	-12,0	89,3
Запаси	29086,0	123,8	7432,0	104,9

## Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	2753,0	106,5	9914,0	121,8
Дебіторська заборгованість за розрахунками	-62578,0	18,1	28428,0	305,0
Дебіторська заборгованість з бюджетом	74,0	–	-74,0	–
Інша поточна дебіторська заборгованість	30457,0	153,0	14379,0	116,3
Гроші та їх еквіваленти	-19331,0	13,7	33605,0	1191,1
Витрати майбутніх періодів	290,0	313,2	59,0	113,8
Інші оборотні активи	-4015,0	60,1	6368,0	205,2
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	100,0	0	100,0
Баланс	1918,0	100,4	96304,0	118,5
Пасив				
Зареєстрований капітал	3810,0	2105,3	0	100,0
Капітал у дооцінках	0,0	100,0	0,0	100,0
Додатковий капітал	-4,0	82,6	-5,0	73,7
Резервний капітал	3810,0	2105,3	0	100,0
Нерозподілений прибуток	17619,0	104,3	30102,0	107,0
Короткострокові кредити банку	10000,0	–	20000,0	300,0
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи послуги	2874,0	137,9	-978,0	90,6
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	-4806,0	39,2	3972,0	228,3
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	-752,0	58,1	666,0	163,8
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	-2964,0	57,3	2497,0	162,7
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	-24177,0	58,9	37623,0	208,8
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	5932,0	444,1	-5938,0	22,4
Поточні забезпечення	-1766,0	76,4	1324,0	123,1
Інші поточні зобов'язання	-7658,0	13,9	7041,0	668,7
Баланс	1918,0	100,4	96304,0	118,5

Протягом аналізованого періоду підсумок балансу у товариства зростає на 1918,0 тис.грн. або 0,4% у 2022 році та на 96304,0 тис.грн. або 18,5% у 2023 році.

Найбільше зростають у активі балансу у 2022 році в порівнянні з 2021 роком основні засоби (на 36398,0 тис.грн.), запаси (на 29086,0), інша поточна дебіторська заборгованість (30457,0 тис.грн.) та у 2023 році в порівнянні з 2022 роком інвестиційна нерухомість (на 21647,0 тис.грн.), дебіторська заборгованість

за розрахунками (на 28428,0 тис.грн.), інша поточна дебіторська заборгованість (на 14379,0 тис.грн.), гроші та їх еквіваленти (на 33605,0 тис.грн.). Найбільше зменшуються у активі балансу у 2022 році в порівнянні з 2021 роком незавершені капітальні інвестиції (на 11098,0 тис.грн.), дебіторська заборгованість за розрахунками (на 62578,0), гроші та їх еквіваленти (19331,0 тис.грн.) та у 2023 році в порівнянні з 2022 роком – основні засоби (на 27806,0 тис.грн.).

Найбільше зростають у пасиві балансу у 2022 році в порівнянні з 2021 роком нерозподілений прибуток (на 17619,0 тис.грн.), короткострокові кредити банку (на 10000,0) та у 2023 році в порівнянні з 2022 роком нерозподілений прибуток (на 30102,0 тис.грн.), короткострокові кредити банку (на 20000,0 тис.грн.), поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами (на 37623,0 тис.грн.). Найбільше зменшується у пасиві балансу у 2022 році в порівнянні з 2021 роком поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами (на 24177,0 тис.грн.).

Вертикальний аналізи балансу товариства наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Вертикальний аналізи балансу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021 – 2023 роки

Показник	Питома вага показника, %			Зміна питомої ваги показника	
	2021	2022	2023	2022–2021	2023 – 2022
1	2	3	4	5	6
<b>Актив</b>					
Нематеріальні активи	0,06	0,04	0,08	-0,01	0,04
Незавершені капітальні інвестиції	2,71	0,57	0,81	-2,15	0,25
Основні засоби	31,56	38,45	27,92	6,89	-10,53
Інвестиційна нерухомість	0	0	3,51	0	3,51
Інші фінансові інвестиції	1,65	1,64	1,38	-0,01	-0,26
Довгострокова дебіторська заборгованість	0,03	0,02	0,02	-0,01	-0,01
Запаси	23,56	29,07	25,73	5,51	-3,34
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	8,25	8,74	8,99	0,5	0,24

## Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6
Дебіторська заборгованість за розрахунками	14,77	2,67	6,87	-12,10	4,20
Дебіторська заборгованість з бюджетом	0	0,01	0	0,01	-0,01
Інша поточна дебіторська заборгованість	11,11	16,93	16,62	5,82	-0,31
Гроші та їх еквіваленти	4,33	0,59	5,96	-3,74	5,36
Витрати майбутніх періодів	0,03	0,08	0,08	0,06	0
Інші оборотні активи	1,95	1,17	2,02	-0,78	0,85
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	0,01	0,01	0	0
Баланс	100,0	100,0	100,0	–	–
Пасив					
Зареєстрований капітал	0,04	0,77	0,65	0,73	-0,12
Капітал у дооцінках	1,09	1,09	0,92	0,00	-0,17
Резервний капітал	0,04	0,77	0,65	0,73	-0,12
Нерозподілений прибуток	79,30	82,39	74,4	3,10	-8,00
Короткострокові кредити банку	0	1,92	4,87	1,92	2,95
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи послуги	1,47	2,01	1,54	0,55	-0,47
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1,53	0,6	1,15	-0,93	0,55
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	0,35	0,2	0,28	-0,15	0,08
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	1,34	0,77	1,05	-0,58	0,29
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	11,35	6,66	11,73	-4,70	5,07
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	0,33	1,47	0,28	1,14	-1,19
Поточні забезпечення	1,45	1,10	1,14	-0,35	0,04
Інші поточні зобов'язання	1,72	0,24	1,34	-1,48	1,11
Баланс	100,0	100,0	100,0	–	–

Найбільшу питому вагу у структурі активу балансу товариства припадає на основні засоби – від 27,92% у 2023 році до 38,45% у 2022 році та на запаси – від 29,07% у 2022 році до 23,56% у 2021 році. У структурі пасиву балансу найбільше припадає на нерозподілений прибуток – від 74,4% у 2023 році до 82,39% у 2022 році.

Далі проведемо аналіз фінансових коефіцієнтів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021 – 2023 роки (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Аналіз фінансових коефіцієнтів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021 – 2023 роки

Найменування показника	2021	2022	2023
Оцінка фінансової стійкості			
Коефіцієнт автономії	0,8	0,85	0,77
Коефіцієнт фінансового ризику	0,2	0,16	0,27
Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел	1,0	0,98	0,94
Оцінка ліквідності			
Коефіцієнт поточної ліквідності	3,28	4,54	3,58
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,32	0,14	0,44
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,22	0,04	0,25
Оцінка ділової активності			
Коефіцієнт оборотності активів	1,57	1,11	1,38
Коефіцієнт оборотності необоротних активів	4,35	2,73	4,57
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,45	1,87	2,08
Коефіцієнт оборотності запасів	5,21	3,13	4,43
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	4,59	3,91	4,25
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,95	1,31	1,8
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	7,50	7,77	7,12
Оцінка рентабельності			
Коефіцієнт рентабельності активів	0,15	0,05	0,06
Коефіцієнт рентабельності сукупного капіталу	0,12	0,04	0,05
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	1,95	1,31	1,8
Коефіцієнт рентабельності реалізованої продукції	0,1	0,05	0,04

Коефіцієнт автономії показує, що значна частина активів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» фінансується за рахунок власних коштів, зокрема від 77% до 85%. Коефіцієнт фінансового ризику відображає рівень ризику, пов'язаного зі структурою капіталу підприємства, а його зростання з 0,16 до 0,27, що свідчить про зростання боргових зобов'язань. Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел вказує на те, яка частина капіталу товариства складається з власних коштів, і вказує що майже весь період товариство повністю фінансується за рахунок власних коштів, і становить від 0,94 до 1,0.

Коефіцієнт поточної ліквідності визначає, наскільки товариство здатне задовольнити свої поточні зобов'язання за допомогою своїх поточних активів, і

свідчить, що у 2022 році цей коефіцієнт свідчить про високий рівень здатності товариства виплатити свої поточні зобов'язання за допомогою поточних активів. Коефіцієнт швидкої ліквідності дозволяє визначити, наскільки товариство задовольняє свої поточні зобов'язання, і свідчить, що у 2021 році він становить 0,32 та в 2023 році – 0,44, і є вищими, тому товариство має більшу здатність задовольнити свої поточні зобов'язання за рахунок своїх найбільш ліквідних активів. Коефіцієнт абсолютної ліквідності визначає, наскільки товариство може виплатити свої поточні зобов'язання, а таке різне його значення свідчить, що в різні періоди товариство має різний рівень здатності виплатити свої поточні зобов'язання за рахунок своїх найбільш ліквідних активів.

Значення коефіцієнту оборотності активів вказує на те, що в 2021 році (значення 1,57) кожна одиниця активів генерує більше виручки, ніж в 2022 та 2023 роках. Коефіцієнт оборотності необоротних активів вказує на те, що в 2021 році (значення 4,35) та 2023 році (значення 4,57) кожна одиниця необоротних активів генерує більше виручки, ніж у 2022 році (значення 2,73). Такий показник може свідчити про більш ефективне використання необоротних активів у генерації прибутку в цих періодах. Коефіцієнт оборотності оборотних активів вказує на те, що у 2021 та 2023 роках (значення 2,45 та 2,08) кожна одиниця оборотних активів генерує більше виручки, ніж у 2022 році (значення 1,87). Коефіцієнт оборотності запасів вказує на те, що в 2021 та 2023 роках (значення 5,21 та 4,43) кожна одиниця запасів обертається швидше, ніж у 2022 році (значення 3,13), і може свідчити про ефективне управління запасами та їх швидку реалізацію. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості вказують на те, що у 2021 та 2023 роках (значення 4,59 та 4,25) товариство здатне більш ефективно зберігати та отримувати платежі від своїх клієнтів за реалізовані товари або послуги, ніж у 2022 році. Коефіцієнт оборотності власного капіталу вказують на те, що в 2021 та 2023 роках (значення 1,95 та 1,8) товариство ефективніше використовує свій власний капітал для генерації прибутку, ніж у 2022 році. Коефіцієнт оборотності кредиторської

заборгованості вказують на те, що товариство сплачує свої зобов'язання перед кредиторами швидко в усі періоди (з 2021 по 2023 роки), що свідчить про стабільність фінансового стану.

Коефіцієнт рентабельності активів вказують на те, що в 2021 році (значення 0,15) товариство було найбільш ефективним у генерації прибутку, але в 2021 та 2023 роках рентабельність активів знизилася. Коефіцієнт рентабельності сукупного капіталу, також, свідчить, що найефективнішим був 2021 рік (значення 0,12) у генерації прибутку від вкладеного капіталу. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу, свідчить, що товариство у 2021 та 2023 роках (значення 1,95 та 1,8) використовувало свій власний капітал досить ефективно для генерації прибутку. Коефіцієнт рентабельності реалізованої продукції є не високим, і коливається від 0,1 у 2021 році до 0,04 у 2023 році.

### 2.3 Оцінювання конкурентоспроможності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Проведемо оцінювання конкурентоспроможності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» та основних його конкурентів, що діють на ринку західних областей України. Основними конкурентами товариства є:

- а) ПАТ «Славутський завод ЗБВ», що розміщено за адресою Хмельницька область, м. Славута, вул. Зарічна вул. 2;
- б) ТОВ «Хмельницький комбінат будівельних матеріалів», що розміщено за адресою Хмельницька область, м. Хмельницький, вул. Будівельників 22;
- в) ТОВ «Хмельницький завод ЗБВ», що розміщено за адресою Вінницька область, м. Хмельник, вул. Богуна, 81;
- г) ТОВ «Немирівський завод ЗБВ», що розміщено за адресою Вінницька область, м. Немирів, вул. Соборна, 285.

Оцінювання проводиться за шкалою від 1 до 10, де 1 – дуже погано; 10 – дуже добре. До оцінювання залучалися провідні спеціалісти товариства. Для

оцінювання використовується методика оцінки конкурентної сили запропонована А. А. Томпсоном і Дж. Стріклендом [36]. Результати незваженої оцінки конкурентоспроможності представлено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Незважена оцінка конкурентоспроможності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» та основних його конкурентів

Ключові фактори успіху організації	ТДВ «Хмельницьк-залізобетон»	Конкуренти організації			
		ПАТ «Славуцький завод ЗБВ»	ТОВ «Хмельницький комбінат будівельних матеріалів»	ТОВ «Хмельницький завод ЗБВ»	ТОВ «Немирівський завод ЗБВ»
Якість продукції	9	8	9	8	8
Імідж організацій	9	8	8	8	8
Виробничі можливості організацій	9	7	8	7	7
Технологічні навички працівників	10	9	9	9	9
Збутова мережа організацій (у т.ч. врахування дистриб'юторської мережі)	10	7	8	7	7
Маркетингова діяльність та реклама	9	7	8	7	7
Фінансовий стан організації	9	7	8	7	7
Витрати організації (у порівнянні із основними конкурентами)	8	6	7	6	6
Обслуговування клієнтів	8	7	7	8	7
<b>ЗАГАЛЬНА ОЦІНКА</b>	<b>81</b>	<b>66</b>	<b>72</b>	<b>67</b>	<b>66</b>

Серед представлених організацій найкраще значення конкурентоспроможності має ТДВ «Хмельницькзалізобетон», що пояснюється іміджем товариства, якістю продукції, наявністю лабораторії щодо оцінювання якості продукції, широкою дистриб'юторською мережею, наявністю кваліфікованих кадрів у т.ч. тими, що володіють необхідними технологічними навичками тощо.

Проранжуємо ключові фактори успіху організації за вагомістю, що в сукупності має дорівнювати 1,0. Вагомість факторів та скориговані данні за

організаціями представлено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Зважена оцінка конкурентоспроможності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» та основних його конкурентів

Ключові фактори успіху організації	Вагомість фактору	ТДВ «Хмельницьк-залізобетон»	Конкуренти організації			
			ПАТ «Славуцький завод ЗБВ»	ТОВ «Хмельницький комбінат будівельних матеріалів»	ТОВ «Хмельницький завод ЗБВ»	ТОВ «Немирівський завод ЗБВ»
Якість продукції	0,14	1,26	1,12	1,26	1,12	1,12
Імідж організацій	0,09	0,81	0,72	0,72	0,72	0,72
Виробничі можливості організацій	0,14	1,26	0,98	1,12	0,98	0,98
Технологічні навички працівників	0,1	1	0,9	0,9	0,9	0,9
Збутова мережа організацій (у т.ч. врахування дистриб'юторської мережі)	0,12	1,2	0,84	0,96	0,84	0,84
Маркетингова діяльність та реклама	0,09	0,81	0,63	0,72	0,63	0,63
Фінансовий стан організації	0,14	1,26	0,98	1,12	0,98	0,98
Витрати організації (у порівнянні із основними конкурентами)	0,11	0,88	0,66	0,77	0,66	0,66
Обслуговування клієнтів	0,07	0,56	0,49	0,49	0,56	0,49
<b>ЗАГАЛЬНА ОЦІНКА</b>	<b>1</b>	<b>9,04</b>	<b>7,32</b>	<b>8,06</b>	<b>7,39</b>	<b>7,32</b>

Зважена оцінка конкурентоспроможності організацій свідчить про найвищу конкурентоспроможність ТДВ «Хмельницькзалізобетон» та основного його конкурента ТОВ «Хмельницький комбінат будівельних матеріалів», що є недивним, оскільки організації розміщені в одному місті.

Багатокутник конкурентоспроможності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» та основного його конкурента ТОВ «Хмельницький комбінат будівельних матеріалів» наведено на рис. 2.3.

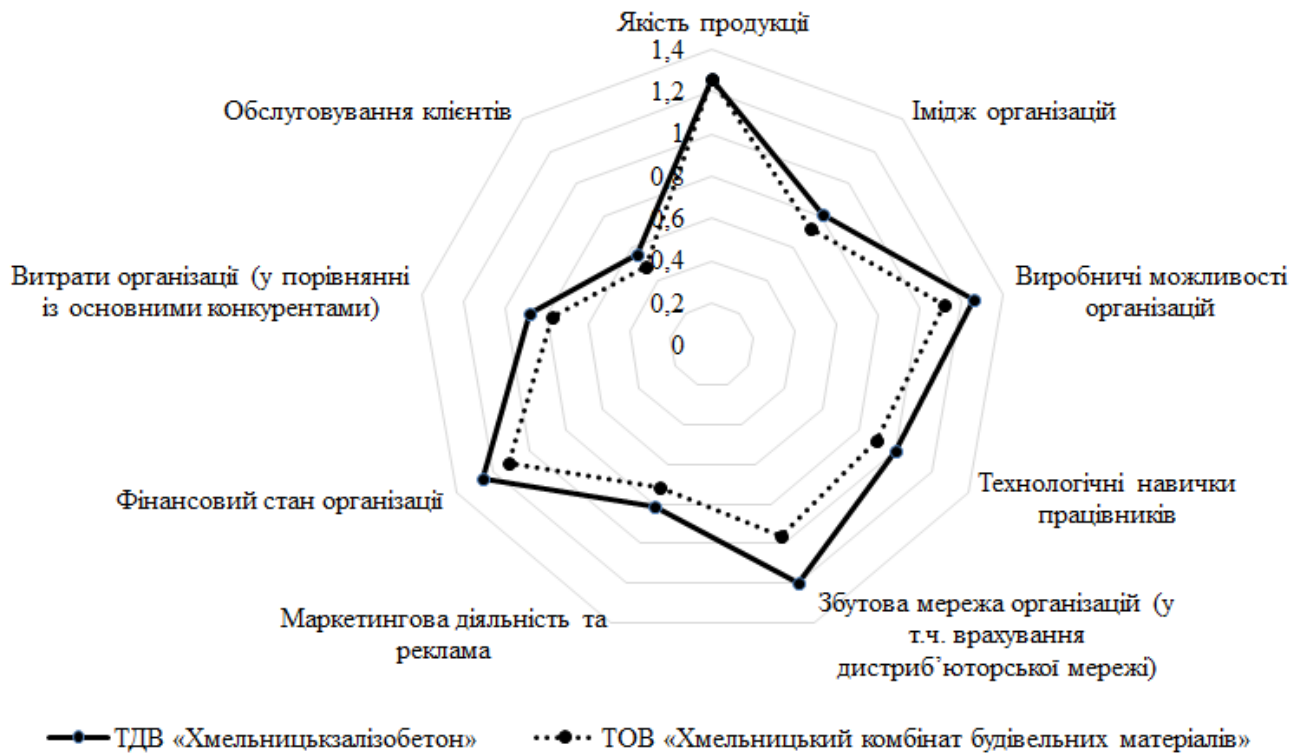


Рисунок 2.3 – Багатокутник конкурентоспроможності

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» та ТОВ «Хмельницький комбінат будівельних матеріалів»

Таким чином, конкурентоспроможність ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є дуже високою, і не зважаючи на складні соціально-економічні умови в Україні товариство розвивається і покращує свої показники діяльності.

## 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ У ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН», М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ

### 3.1 Впровадження механізму управління конкурентоспроможністю у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Для великих промислових підприємств управління конкурентоспроможністю є однією з найбільш актуальних проблем в умовах розвитку ринку та постійної конкурентної боротьби. Пошук шляхів підвищення рівня конкурентоспроможності передбачає удосконалення багатьох внутрішньоорганізаційних процесів, оскільки конкурентні переваги «народжуються» у більшості випадків на рівні самого підприємства. Це відбувається внаслідок того, що акцентується увага на ефективному використанні ресурсів, оскільки промислові підприємства володіють значними їх обсягами, а управління конкурентоспроможністю допомагає оптимізувати їх використання, дозволяє скорочувати витрати та суттєво підвищувати ефективність виробництва.

Також акцентується увага на впровадженні інновацій і технологічному прогресі. В цілому управління конкурентоспроможністю стимулює інноваційні процеси та впровадження сучасних технологій в операційній діяльності, що дозволяє підприємству випереджати основних конкурентів та адаптуватися до ринкових умов, які істотно залежать від зовнішнього впливу. Така ситуація може негативно впливати на утримання частки ринку і потребує відповідних управлінських рішень щодо зміцнення позиції підприємства на ринку, залучення нових клієнтів та утримання існуючих.

Необхідно враховувати вплив глобальної конкуренції, оскільки це притаманно для економіки розвинених країн, а великі промислові підприємства мають бути конкурентоспроможними як на своєму ринку, так і на світовій арені.

Крім вищеперахованих елементів, якісне управління конкурентоспроможністю допомагає підприємству значно мінімізувати ризики та адаптуватися до зовнішніх загроз, таких як інституційні зміни законодавства, світові економічні кризи чи значні кон'юнктурні ринкові коливання.

На сьогодні підвищення конкурентоспроможності неможливе без інвестицій. Важка промисловість підприємства потребує значних за обсягом інвестицій для модернізації обладнання, розширення виробництва чи розробки нових продуктів для цільового ринку. В цілому ефективне управління конкурентоспроможністю допомагає створити сприятливе інвестиційне середовище у межах країни, так і залучити необхідні кошти для розвитку конкретних промислових підприємств.

В цілому механізм управління конкурентоспроможністю ТДВ «Хмельницькзалізобетон» наведено на рисунку 3.1.

Основними суб'єктами, які впливають на формування політики конкурентоспроможності є: власники, менеджмент, фахівці планово-економічного відділу, фахівці відділу маркетингу. Саме вони формують заходи і рішення, які у призводять до зростання рівня конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

Механізм управління конкурентоспроможністю товариства передбачає врахування зовнішнього і внутрішнього впливу, що проявляється у його ідентифікації з метою розробки дієвих заходів. Зовнішній вплив характеризується не лише негативними трендами, а і формуванням позитивних аспектів на різних ринках та наявністю нових можливостей у середньостроковій та довгостроковій перспективі. Обов'язково відбувається діагностика вагомості впливу зовнішнього середовища на такі напрями забезпечення конкурентоспроможності як: кадрова політика; техніко-технологічна складова; безпекова складова; інституційна складова; екологічна складова; інформаційна складова; маркетингова складова.

Доцільно більш детально визначити роль та місце вищенаведених складових у ідентифікації перспектив розвитку товариства у середньостроковій площині, оскільки від цього залежить загальний стан підприємства.

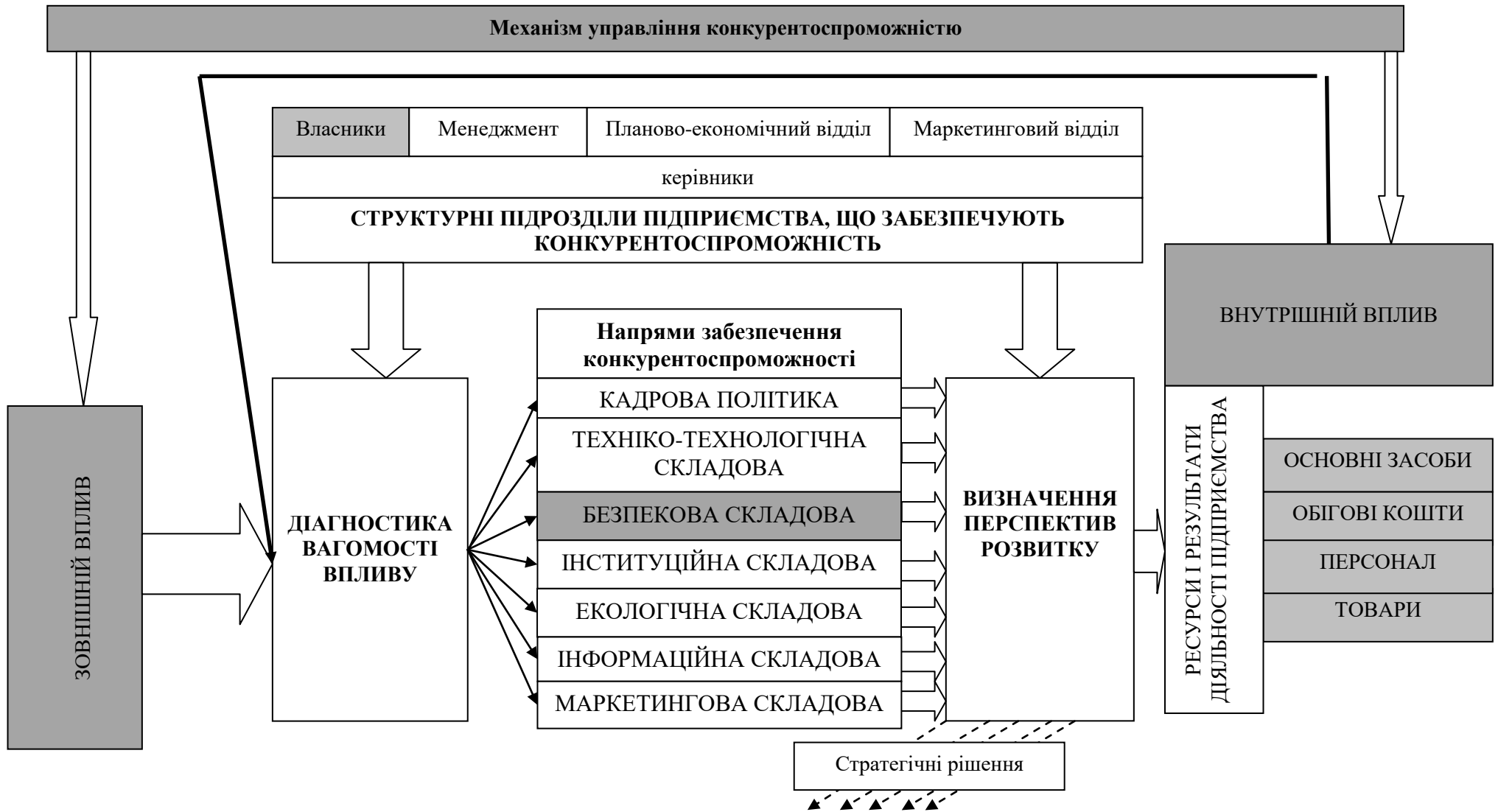


Рис. 3.1 Механізм управління конкурентоспроможністю ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Кадрова політика відіграє надзвичайно важливе значення у таких процесах. Вона дозволяє залучати, розвивати та утримувати висококваліфікованих працівників. Це своє чергу значно підвищує продуктивність, інноваційність і якість продукції, що сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності підприємства. Крім того, політика орієнтована на розвиток та навчання персоналу, дозволяє підприємству швидше адаптуватися до фактичних змін на ринку та в існуючих технологіях, що допомагає підприємству залишатися конкурентоспроможним. Дієві механізми мотивації та заохочення співробітників за досягнення цілей підприємства, призводять до більш високої продуктивності та лояльності працівників.

Належна кадрова політика сприяє формуванню ефективних команд та розвитку позитивної корпоративної культури, яка у свою чергу стимулює співробітників працювати спільно та ефективно, що зрештою сприяє конкурентоспроможності підприємства на довгостроковій основі. Що стимулює професійний розвиток співробітників через навчання та підвищення кваліфікації, а також сприяє появі нових ідей та інновацій на підприємстві. Це у перспективі призводить до розробки нових продуктів і процесів або покращення фактично існуючих, що значно підвищує конкурентоспроможність.

Стосовно техніко-технологічної складової, необхідно підкреслити, що використання сучасних технологій та обладнання дозволяє підвищити ефективність виробництва, покращити якість продукції та знизити витрати, що є запорукою конкурентоспроможності підприємства. Також доцільним є впровадження автоматизованих та цифрових технологій, які дозволяють оптимізувати виробничі процеси, збільшити продуктивність праці, знизити ймовірність помилок та покращити управління виробництвом.

У якості додаткової конкурентної переваги сучасні підприємства розглядають використання екологічно чистих технологій та процесів виробництва, які дозволяють знизити негативний вплив на навколишнє середовище та забезпечують відповідність екологічним вимогам. Також вкладення у дослідження та розробки нових технологій дозволяє підприємству

розробляти унікальні продукти чи послуги, які можуть відрізнитись від конкурентів на ринку і дозволяють забезпечити високу якість продукції, що підвищує його репутацію на ринку і зміцнює конкурентоспроможність в цілому.

Маркетингова складова є також однією з найбільш важливих і дозволяє визначити ринкову ситуацію, потреби клієнтів та стратегії конкурентів, а також дозволяє підприємству виявити свої переваги і недоліки і унікальну позицію на ринку. Маркетингові дослідження ринку дозволяють підприємству розробити продукцію або послуги, які найкраще відповідають потребам та очікуванням клієнтів, що забезпечує утримання існуючих клієнтів і залучення нових. Створення бренду та правильне позиціонування допомагають підприємству виділитися на ринку, створити унікальний образ та привернути увагу цільової аудиторії, а ефективне використання маркетингових каналів та інструментів (реклама, PR, соціальні мережі та ін.) дозволяє підприємству досягти своєї цільової аудиторії, залучити нових клієнтів та підтримувати відносини з існуючими. При цьому виважене ціноутворення та пропозиція конкурентних умов реалізації продукції допомагають підприємству виділитися на ринку, утримувати клієнтів та підвищувати свою прибутковість.

При цьому, регулярний моніторинг та аналіз результатів маркетингових кампаній дозволяє підприємству корегувати свої стратегії та тактики відповідно до умов ринку і потреб клієнтів.

Саме акцент на формуванні стратегічних рішень і пояснює акцентовану увагу у представленому механізмі до наведених складових. При цьому інституційна, інформаційна, екологічна та безпекові складові не так сильно впливають на конкурентоспроможність підприємства, як вищеперераховані.

Рішення про те, на яких ринках та в яких сегментах зосередити зусилля та ресурси, може визначити успіх підприємства. Аналіз потенціалу ринку, конкурентного середовища та своїх можливостей допомагає визначити оптимальну стратегію входу на ринок.

Рішення про вхід на нові ринки за кордоном або розширення діяльності за межами національного ринку можуть суттєво підвищити

конкурентоспроможність підприємства, відкриваючи нові можливості для зростання та розвитку.

### 3.2 Профілактика втрати конкурентоспроможності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» в умовах кризи

Існування великих промислових підприємств в умовах кризи пов'язано із значною кількістю загроз та ризиків, які негативно впливають на конкурентоспроможність.

Метою управління ризиками є їх профілактика, а разом із цим – їх нейтралізація та недопущення. Без належного управління ризики трансформуються у загрози. З викладеного випливає, що конкуренція та ризики перебувають у нерозривній єдності: конкуренція породжує ризики, а ризики, переростаючи у загрози та небезпеки, призводять до втрати підприємством своєї конкурентоспроможності.

Слід пам'ятати, що з втратою конкурентоспроможності різко знижується економічна ефективність підприємства – аж до припинення його господарської діяльності. Така ситуація характеризується втратою підприємством власної економічної безпеки. Отже, прагнення підприємства нарощувати свої конкурентні переваги задля досягнення конкурентоспроможності одночасно стає метою досягнення його економічної безпеки.

Конкурентоспроможність, ризики та економічна безпека знаходяться у таких взаємозв'язках:

- а) визначальною складовою економічної безпеки є конкурентоспроможність підприємства.
- б) ризики об'єктивно притаманні підприємницькій діяльності;
- в) адекватне управління ризиками є засобом забезпечення економічної безпеки;

г) втрата конкурентоспроможності та конкурентних переваг неминуче призводить до зниження рівня економічної безпеки підприємства;

д) конкурентоспроможність та економічна безпека на макро- та мікрорівнях знаходяться у безпосередньому взаємозв'язку;

е) конкурентоспроможність автоматично забезпечує економічну безпеку.

Для досягнення економічної безпеки підприємство насамперед має нарощувати свої конкурентні переваги при повній нейтралізації можливих ризиків.

В економіці ризики за своєю сутністю є об'єктивною категорією і характеризуються ймовірністю їх прояву у вигляді ризикових подій. У повсякденній виробничо-економічній діяльності величина ймовірностей настання ризикових подій перебуває в припустимому рівні. Перевищення зазначеного рівня ризику трансформуються у небезпеку або загрозу нормальному функціонуванню даної системи.

Ризикова подія, що настала, викликає збитки. Складовою частиною управління є моніторинг ризиків та небезпек і за допомогою страхування досягається мінімум збитків у разі настання ризикової події – все це разом узятє забезпечує загальну економічну безпеку.

Для управління ризиками слід застосовувати методи теорії надійності. Положення та методи теорії надійності повинні і можуть бути додані до управління ризиками для забезпечення економічної безпеки.

Основним поняттям теорії надійності є відмова: у аналізованому аспекті – це реальний ризиковий випадок, що тягне за собою певний збиток. Надійність є властивістю системи, зокрема і економічної, зумовлене її безвідмовністю і забезпечує виконання своїх функцій у встановленому обсязі. Важливо, що теорія підприємництва та надійності розглядають лише об'єктивні ризики, зумовлені виробничо-економічною діяльністю.

Необхідність креативного підходу в управлінні ризиками зростає зі збільшенням масштабів діяльності підприємства, але водночас масштабне підприємництво створює сприятливі умови для креативу під час управлінням

ризиками і запобіганні загроз і небезпек, цим сприяє досягненню необхідної економічної безпеки підприємства.

Як цього вимагає теорія надійності, надійне функціонування економічної системи – економічна безпека – досягається за допомогою ефективного менеджменту та профілактичних заходів.

Більшість внутрішніх ризиків є керованими, завдяки чому відбувається зниження ймовірностей від початкового ризику до кінцевого – прийняттого рівня. Зовнішні ризики також певною мірою можуть бути керованими – аж до зміни ділових партнерів.

Конкуренція у економіці грає позитивну роль: сприяє виробленню оптимальних управлінських рішень, стимулює інноваційну активність підприємств.

Вироблення управлінських рішень у виробничо-економічній діяльності потребує постійного відстеження конкурентного середовища. Діагностика конкуренції є частиною менеджменту у системі економічної безпеки. Одночасно слід оцінювати діяльність основних конкурентів: виявляти їхні слабкі сторони та нераціональні рішення, враховувати їх помилки, аналізувати досягнення та успіхи.

Економічна безпека підтримується на необхідному рівні завдяки ефективному менеджменту, який повинен включати весь науковий апарат економіки та організації виробництва, особливу увагу слід приділяти ризик-менеджменту.

Всі теоретичні та прикладні наукові дослідження з економіки ставлять за мету отримання ефективних результатів для підвищення рівня конкурентоспроможності, а разом з цим і для забезпечення економічної безпеки. До таких результатів доцільно віднести:

- а) раціональне використання та економію ресурсів – трудових та матеріальних;
- б) прискорення вантажно-розвантажувальних робіт з метою економії простою транспортних засобів;

- в) підвищення оперативності ухвалення управлінських рішень за допомогою цифрових технологій;
- г) раціоналізація господарських зв'язків між підприємствами;
- д) мінімізація або нейтралізація підприємницьких ризиків та небезпек;
- е) розширення номенклатури супутніх послуг під час постачання продукції;
- ж) удосконалення організації праці та виробництва;
- з) використання та вдосконалення комп'ютерних технологій у загальній системі цифровізації процесів управління;
- и) розвиток зовнішньоекономічної діяльності та міжнародного поділу праці;
- к) моніторинг життєвих циклів всіх складових виробничо-комерційної діяльності з метою своєчасного впровадження інноваційних заходів.

Питання конкурентоспроможності об'єктивно перебувають у центрі уваги персоналу підприємства, оскільки конкурентоспроможність визначає збут, необхідні фінансові показники, включаючи і величину оплати праці. У зв'язку з цим менеджмент виконує превентивні та профілактичні заходи для підтримки конкурентоспроможності, орієнтуючись на фактори економічної безпеки.

За своєю сутністю всі наукові результати є інноваційними: формують та підтримують конкурентні переваги. У повсякденній виробничо-комерційної діяльності втрата конкурентоспроможності та порушення економічної безпеки виявляються так само – в основі порушення збуту і відповідно до цього відбувається спад виробництва.

Безпосередньо спад виробництва спричиняє такі негативні наслідки:

- а) фінансовий дефіцит у підприємства;
- б) відсутність інвестицій;
- в) високий рівень кредиторської заборгованості;
- г) борги з оплати праці персоналу;
- д) борги з платежів;
- е) спад життєвих циклів;

- ж) науково-технологічне відставання;  
 з) низький рівень рециклінгу – екологічні порушення.

Теорія та практика виробили дієві заходи для недопущення подібних негативних наслідків – усі ці заходи прямо та опосередковано спрямовані на підтримку конкурентоспроможності підприємства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Рекомендації щодо підтримки конкурентоспроможності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» в умовах кризи

Основні процеси	Фактори впливу кризи	Заходи
Забезпечення операційної діяльності підприємства	Невідповідність (ціна/якість)	Грунтовний аналіз цінової політики Зростання якості продукції Незалежна експертиза якісних показників та формування адекватної цінової політики
	Зростання матеріальних витрат операційної діяльності	Чітке нормування витрат Фінансовий моніторинг витрат на закупівлі
	Невідповідність якості матеріалу	Вхідний контроль сировини та матеріалів
	Зростання логістичних витрат	Оптимізація процесів взаємодії з контрагентами
Логістика	Зростання транспортних витрат	Оптимізація ланцюгів постачання
	Втрати майна	Посилення контролю
	Порушення ритмічності постачання	Вибір контрагентів
Формування запасів	Акумулювання ресурсів	Оптимізація обсягів
		Підвищення рівня автоматизації управління
Виробництво	Порушення виробничих процесів та невиконання графіку виробництва продукції	Впровадження системи «точно у строк»
		Ліквідація «вузьких місць»
		Запровадження системи оптимізації розподілу ресурсів на підприємстві
Збут	Проблеми з реалізацією продукції	Маркетингові дослідження
	Недостатній рівень просування продукції на ринку	Аутсорсинг просування продукції на ринку
	Недоотримання доходів	Стимулювання збуту

Для введення в дію зазначених заходів має виконуватися головна умова, а саме: професіоналізм та висока кваліфікація управлінського персоналу.

Рекомендації щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю ТДВ «Хмельницькзалізобетон» наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Рекомендації щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

№	Назва заходу	Короткий зміст	Прогнозований результат
1	Впровадження механізму управління конкурентоспроможністю у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	Розробка структури механізму управління конкурентоспроможністю	Дозволяє виявляти «вузькі місця» у загальній системі управління підприємством та оперативно реагувати на загрози внутрішнього і зовнішнього походження
2	Рекомендації щодо підтримки конкурентоспроможності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» в умовах кризи	Розробка заходів у межах основних процесів функціонування товариства	Розроблені заходи дозволяють приймати ефективні управлінські рішення у межах виявлених проблемних аспектів управління товариством

## ВИСНОВКИ

Сучасні дослідження у сфері менеджменту ґрунтуються на всебічному аналізі ринкових відносин та формуванні заходів з підтримки достатнього рівня конкурентоспроможності підприємства. Саме тому актуальність теми кваліфікаційної роботи не викликає сумнівів.

Теоретичний аналіз та проведені монографічні дослідження дозволяють навести певні етапи розвитку конкуренції.

На сьогодні конкуренція є важливим механізмом, який стимулює розвиток економіки та інновації. Вона стимулює підприємства до постійного покращення і адаптації до змін у вимогах споживачів, а також сприяє підвищенню якості продукції та послуг, ефективному використанню дефіцитних ресурсів, розвитку інновацій. В цілому змістову сутність понять «конкурентоспроможність» та «конкурентоспроможність підприємства» наведено у першому розділі роботи.

Необхідно зазначити, що управління конкурентоспроможністю підприємства спрямоване на створення умов для стійкого та успішного його функціонування на сучасному ринку, а також на підтримку його здатності адаптуватися до змін у конкурентному середовищі. Структуру управління конкурентоспроможністю підприємства представлено у роботі.

Для ефективного управління необхідно використовувати відповідні методи оцінювання реального стану об'єкту, відповідно методи оцінювання конкурентоспроможності поділяються в залежності від певних параметрів, на суб'єктивні та об'єктивні, а також якісні та кількісні. Типологію методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства представлено у роботі.

Зазначимо, що якісні методи оцінювання конкурентоспроможності орієнтовані на аналіз якісних аспектів діяльності суб'єктів господарювання, таких як репутація, бренд, якість продукції, інноваційність та інші не кількісні фактори. Наведені кількісні методи оцінювання конкурентоспроможності

підприємства використовуються для вимірювання та кількісної оцінки показників його діяльності.

Стосовно об'єкта дослідження необхідно зазначити, що ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є лідером будівельної галузі України, що займається виробництвом залізобетонних конструкцій, бетону товарного різних марок, розчинів вапняних і цементних, пиломатеріалів та надає автотранспортні послуги по місту та області. Основні показники діяльності товариства свідчать про достатньо стабільний його стан.

За досліджуваний період діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є прибутковою, що підтверджується рентабельністю, яка зменшується до 5,42% у 2023 році. А найгірші показники спостерігалися у 2022 році, хоча чистий дохід товариства склав у 2021 році – 811393,0 тис. грн., у 2022 році – 576737,0 тис. грн. (скоротився на 29,9%) та у 2023 році – 849716,0 тис.грн. (зріс на 47,3%).

У роботі проведено незважену оцінку конкурентоспроможності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» та основних його конкурентів. Результати свідчать про стійкі позиції досліджуваного товариства. Однак з метою запобігання суттєвого впливу кризових явищ на конкурентоспроможність ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у роботі було розроблено рекомендації щодо удосконалення системи управління конкурентоспроможністю товариства.

А саме запровадження механізму управління конкурентоспроможністю ТДВ «Хмельницькзалізобетон», який дозволить чітко виявляти «вузькі місця» у загальній системі управління підприємством та оперативно реагувати на загрози внутрішнього і зовнішнього походження.

Розроблені також заходи щодо підтримки конкурентоспроможності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» в умовах кризи, які дозволяють приймати ефективні управлінські рішення у межах виявлених проблемних аспектів управління товариством.

**ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ**

1. Алтухова І. М. Конкурентоспроможність продукції металургійного підприємства: автореф. дис. канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / Алтухова І. М. – Маріуполь, 2010. – 20 с.
2. Анализ ассортимента с помощью матрицы McKinsey – General Electric [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/matrica-mckinsey/> (дата звернення: 22.02.2024).
3. Богацька Н. Оцінка конкурентоспроможності підприємства / Богацька Н., Христин С. // Молодий вчений. – 2019. – № 11 (75). – С. 455-458.
4. Бондаренко Г. С. Управління конкурентоспроможністю автотранспортного підприємства: автореф. на здоб. наук. ступ. к.е.н. / Г.С. Бондаренко, – Харків: ХДЕУ, 2001. – 20 с.
5. Брінь П. В. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, показники та методичні засади динамічної оцінки / П. В. Брінь, М. Н. Нехме. // Причорноморські економічні студії. – 2021. – Вип. 64. – С. 36-43.
6. Брітченко І. Г. Актуальні проблеми підвищення конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств / І. Г. Брітченко, І. С. Ладунка. // Науковий вісник Ужгородського університету. Економіка. Ужгород, – 2015. – Вип. 1(1). – С. 116-118.
7. Василенко В. А.. Стратегічне управління: навч. посібник / В. А. Василенко, Т. І.Ткаченко. – Київ: ЦУЛ, 2004. – 396 с.
8. Воронкова А. Е. Стратегічне управління конкурентоспроможним потенціалом промислових підприємств: автореф. дис. д-ра екон. наук: 08.06.01 / Воронкова А.Е.; НАН України, Інститут економіки промисловості. – Донецьк, 2001. – 32 с.
9. Гаврилова Т. В. Практичні аспекти застосування матриці бостонської консультативної групи / Т. В. Гаврилова, О. Ф. Крайнюченко, Т. Г. Белова // Наукові праці НУХТ. – 2012. – № 45. – С. 150-154.

10. Джеджула В. В. Конкуреноспроможність підприємства як економічна категорія / В. В. Джеджула, І. Ю. Єпіфанова, В. С. Гуменюк. // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2018. – Вип. 6 (18). – С. 116-121.

11. Дикань В. Л. Методичні підходи до оцінки конкуреноспроможності підприємства / В. Л. Дикань, Т. В. Пономарьова // Вісник економіки транспорту і промисловості. Серія «Економіка». – 2011. – Випуск 36. – С. 100-105.

12. Драган О. І. Конкуреноспроможність підприємства в умовах технологічної конкуренції: методологічний аспект / О. І. Драган // Економіка ринкових відносин. – 2008. – № 1. – С. 55-59.

13. Калапа Т. В. Удосконалення матричного методу вибору стратегії розвитку для машинобудівних підприємств з виготовлення технологічних машин / Т. В. Калапа // Бізнес інформ. – 2016. – №2. – С. 356-360.

14. Камишніков Р. В. Конкуреноспроможність підприємства в системі маркетингу: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / Р. В. Камишніков. – Київ, 2006. – 19 с.

15. Кардаш В. Я. Маркетингова товарна політика : підручник / В. Я. Кардаш. – Київ : КНЕУ, 2001. – 240 с

16. Клименко С. М. Управління конкуреноспроможністю підприємства / С. М. Клименко, Т. В. Омеляненко, Д. О. Барабась та ін. – Київ: КНЕУ, 2008. – 520 с.

17. Ключ Ю. І. Практичне застосування SWOT-аналізу для визначення конкуреноспроможності ТОВ НВП «Мікротерм» / Ю. І. Ключ, А. В. Іжболдіна // Економічний простір. – 2020. – № 160. – С. 60-64.

18. Конкуреноспроможність підприємства: економічна сутність та чинники впливу. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкуреноспроможності підприємств: монографія / за заг. ред. проф. О. Г. Янкового. – Одеса : Атлант, 2013. – 470 с.

19. Крючкова Ж. В. Дослідження сутності конкуреноспроможності та конкуреноспроможності аграрних підприємств / Ж. В. Крючкова. // Агросвіт. –

2016. – № 7. – С. 44-50.

20. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємств [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2513/1/%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%20%D0%BE%D1%86%D1%96%D0%BD%D0%BA%D0%B8%20%D1%80%D1%96%D0%B2%D0%BD%D1%8F%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D1%83%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BE%D1%81%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%BE%D0%B6%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%B2.pdf>  
(дата звернення: 12.04.2024).

21. Піддубна А. С. Соціальна бакалія / А. С. Піддубна. // Продукти харчування. – 2008. – № 3. – С. 30-37.

22. Погребняк Д. В. Методи діагностики конкурентоспроможності підприємства / Д. В. Погребняк // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. Збірник наукових праць. – 2011. – Випуск 32. – С. 45-51.

23. Подольчак Н. Ю. Стратегічний менеджмент: навч. посібник / Н. Ю. Подольчак. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. – 400 с.

24. Рибницький, Д. О. Сучасні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства / Д. О. Рибницький, Т. А. Городня // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.9. – С. 227-230.

25. Сахно І. В. Аналіз основних методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств / І. В. Сахно // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). – 2012. – № 2, Ч. 2. – С. 385-390.

26. Стратегічне управління: навчальний посібник / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, І. В. Токмакова, О. В. Маковоз, О. В. Шраменко. – Київ: «Центр учбової літератури», 2013. – 272 с.

27. Фатхутдінов Р. А. Управління конкурентоздатністю організації: підручник / Р. А. Фатхутдінов, Г. В. Осовська. – Київ: «Кондор», 2009. – 470 с.

28. Ханенко А. В. SWOT-аналіз та PEST-аналіз в управлінні проектами машинобудівного підприємства / А. В. Ханенко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2021. – № 6. – Т. 1. – С. 106-112.

29. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. для студентів, які навчаються за спец. 051 «Економіка» / Е. І. Цибульська. – Харків : НУА, 2018. – 320 с.

30. Черкас Д. М. PEST і SWOT-аналіз діяльності промислових підприємств України (на прикладі машинобудування) / Д. М. Черкас // Вісник ОНУ імені І.І. Мечнікова. – 2017. – Т. 22. Вип 3 (56). – С. 103-106.

31. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. – Київ : КНЕУ, 2004. – 699 с.

32. Ansoff H. I. Strategic Management / H. I. Ansoff. – London: Palgrave Macmillan, 1997. – 233 p.

33. Ansoff H. I. The New Corporate Strategy / H. I. Ansoff. – New York: Wiley, 1988. – 241 с.

34. Kotler F. Marketing management / F. Kotler. – London: Pearson. – 832 p.

35. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors / M. E. Porter. – New York: The Free Press, 1998. – 397 p.

36. Thompson Jr. Strategic Management / Jr. Thompson, A. J. Strickland. – New York: Strategic Management, 2003 – 450 p.