

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
Кафедра публічного управління, менеджменту та маркетингу

УСУПБАЄВ МАВЛЯНБЕК

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

Київ – 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
Кафедра публічного управління, менеджменту та маркетингу

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до дипломного проекту (роботи)
освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавра
(бакалавр, спеціаліст, магістр)

спеціальності 073 Менеджмент
(шифр і назва напрямку підготовки)

спеціалізації _____
(шифр і назва спеціальності)

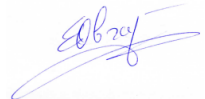
на тему: **Удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства**

Виконав: студент групи МЕН-19д

Усупбаєв Мавлянбек
(прізвище, та ініціали)



Керівник Овчаренко Є.І.



Рецензент Галгаш Р.А.
(прізвище та ініціали)



Завідувач кафедри: Хандій О.О.



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

Інститут, факультет, відділення факультет економіки і управління
Кафедра, циклова комісія кафедра публічного управління, менеджменту та маркетингу
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Напрямок підготовки (спеціальність) 073 Менеджмент
(шифр і назва)

"ЗАТВЕРДЖУЮ"

*Зав. кафедрою публічного управління,
менеджменту та маркетингу
проф. Хандій О.О.
"24" квітня 2023 р.*



ЗАВДАННЯ

на дипломну роботу бакалавра

1. Прізвище студента Усупбаєв Мавлянбек
2. Група МЕН-19д
3. Тема дипломної роботи: Удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства

Керівник проекту (роботи) д.е.н., проф. Овчаренко Є.І.,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджено наказом університету від «08» травня 2023 р. № 64с-1

4. Термін здачі студентом закінченої роботи 12.06.2023 р.

5. Вихідні дані до роботи: дані річних звітів і планів соціально-економічного розвитку органів державної влади, статистичної звітності, інформація періодичних видань, рекомендації науково-дослідних установ.

6. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (основні питання):

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ;
2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»;
3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН».

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

Наукові підходи до визначення сутності поняття «конкурентоспроможність»;
Структурно-логічна схема ключових процесів діяльності підприємства;
Основні набори факторів конкурентоспроможності підприємства, запропоновані різними авторами;
Класифікація факторів конкурентоспроможності підприємств;
Основні техніко-економічні показники діяльності;
Систематизація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства;
Визначення власних сильних і слабких сторін ТДВ «Хмельницькзалізобетон»;
Рекомендації з удосконалення управління конкурентоспроможністю ТДВ «Хмельницькзалізобетон»;
Організаційний механізм управління конкурентоспроможністю ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

8. Консультанти дипломної роботи:

Розділ	Консультант	Підпис

Дата видачі завдання "24" квітня 2023 р.

9. Календарний план виконання роботи

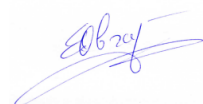
Назва розділів	Термін виконання	Примітка
1. Затвердження та надання теми роботи	січень-лютий 2023 р.	
2. Обґрунтування актуальності теми роботи	січень-лютий 2023 р.	
3. Робота з бібліографічними джерелами, підготовка матеріалів для написання першого розділу роботи	січень-лютий 2023 р.	
4. Надання матеріалів по першому розділу роботи	березень 2023 р.	
5. Збір інформації для написання другого розділу роботи	березень-квітень 2023 р.	
6. Надання матеріалів по другому розділу роботи	квітень 2023 р.	
7. Підготовка матеріалів та написання третього розділу роботи	квітень - травень 2023 р.	
8. Надання матеріалів по третьому розділу роботи	травень 2023 р.	
9. Написання висновків, заключне оформлення роботи та демонстраційних матеріалів	травень 2023 р.	
10. Підготовка доповіді до захисту роботи	червень 2023 р.	

Студент-дипломник



Керівник роботи Овчаренко Є.І.

(прізвище, ім'я, по батькові)



РЕФЕРАТ

Текст 94 стор., 15 табл., 13 рис.

Промислове підприємство, конкурентоспроможність, процеси, управління.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних підходів визначення напрямів підвищення конкурентоспроможності ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Метою дипломної роботи бакалавра є аналіз засад управління конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств та визначення напрямів підвищення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства.

Методи дослідження – економіко-статистичні, математичні, експертні, анкетування.

Сформовано пропозиції з удосконалення управління конкурентоспроможністю ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Було запропоновано рекомендації щодо обґрунтування майбутньої конкурентної позиції ТДВ «Хмельницькзалізобетон»; рекомендації щодо формування механізму управління конкурентоспроможністю ТДВ «Хмельницькзалізобетон»; обґрунтування реалізації проекту з виробництва піноблоків з метою підвищення конкурентоспроможності ТДВ «Хмельницькзалізобетон», що у перспективі дозволить додатково отримати 2680,52 тис. грн. прибутку.

ЗМІСТ

ВСТУП		7
РОЗДІЛ 1	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ	9
1.1	Економічна сутність конкурентоспроможності підприємств	9
1.2	Дослідження факторів конкурентоспроможності підприємств	17
1.3	Аналіз існуючих підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств	26
	Висновки до розділу 1	37
РОЗДІЛ 2	АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»	38
2.1	Характеристика діяльності та аналіз основних техніко-економічних показників ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	38
2.2	Аналіз системи менеджменту ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	46
2.3	Аналіз конкурентоспроможності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	57
	Висновки до розділу 2	64
РОЗДІЛ 3	РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»	65
3.1	Рекомендації щодо обґрунтування майбутньої конкурентної позиції ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	65
3.2	Рекомендації щодо формування механізму управління конкурентоспроможністю ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	72
3.3	Обґрунтування реалізації проекту з виробництва піноблоків з метою підвищення конкурентоспроможності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	80
	Висновки до розділу 3	90
ВИСНОВКИ		92
СПИСОК ВИКОРОСТАНИХ ДЖЕРЕЛ		95

ВСТУП

Конкурентоспроможність підприємства є однією з найважливіших категорій ринкової економіки і характеризує можливість та ефективність адаптації підприємства до умов конкурентного середовища. У зв'язку з цим обґрунтування підходів до її дослідження з метою подальшої розробки системи управління конкурентоспроможністю підприємств є актуальним. Ключове положення в економіці України займають промислові підприємства. Це обумовлено тим значенням, яке має промисловість у структурі національної економіки.

Тому проблеми підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств на внутрішньому і на міжнародних ринках є важливими як у сучасних умовах, так і в майбутньому. Особливої гостроти ця проблема набуває в умовах посилення інтенсивності конкуренції на окремих ринках, де від підприємств-виробників продукції потрібно постійно відслідковувати зміни попиту, вартості сировинних ресурсів, а питання рентабельності активів прямо залежить від ступеня використання новітніх підходів у сфері стратегічного менеджменту та стратегічного маркетингу.

Вагомі наукові внески у розробку методичних підходів до оцінювання, формування ефективного механізму підвищення конкурентоспроможності підприємств внесли Г. Л. Азоев, В. В. Дергачова, Л. Є. Довгань, М. Г. Долинська, О. А. Гавриш, Л. В. Донцова, А. З. Селезньов, Л. І. Піддубна, , І. О. Соловйов, Д. М. Стеченко, А. Стрікланд, А. Томпсон, С. А. Уваров, Р. А. Фатхутдінов, Є. Б. Фігурний, В. В. Хмурова, А. Ю. Юданов, Г. К. Яловий.

Незважаючи на значні досягнення в теорії й практиці управління конкурентоспроможністю підприємства, є ряд проблем, які залишаються предметом дискусій і обговорень вчених-економістів. Так, у більшості наукових праць недостатньо систематизовані поняття й відсутня методологія щодо розробки системи управління конкурентоспроможністю підприємства. Актуальність поставленої проблеми, її теоретична значимість і практична

цінність зумовили структуру роботи, логічну послідовність розгляду основних понять, категорій, методів і підходів

Управління конкурентоспроможністю підприємств являє собою адаптивний процес, протягом якого проходить коригування рішень на основі контролю й аналізу змін, що відбуваються у внутрішньому й зовнішньому середовищах. Управління конкурентоспроможністю підприємств має забезпечити максимальне використання виробничих потужностей й орієнтацію їх на задоволення потенціальних вимог споживачів у конкурентоспроможній продукції. Для створення системи управління конкурентоспроможністю підприємств необхідний чіткий, науково обґрунтований методологічний апарат, ядром якого має стати конкурентна стратегія підприємства, створена на основі поглибленого економічного аналізу та прогнозуванні з обов'язковою побудовою різноманітних моделей поведінки як усієї системи, так і окремих її підсистем.

Метою дипломної роботи є аналіз засад управління конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств та визначення напрямів підвищення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства.

Об'єктом дослідження є управління конкурентоспроможністю ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Предмет дослідження – сукупність теоретико-методичних підходів визначення напрямів підвищення конкурентоспроможності ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Інформаційну базу дослідження становили законодавчі та нормативні акти України, аналітичні матеріали, офіційні дані Державної служби статистики України, оперативна інформація ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Оброблення економічної інформації, побудова таблиць, графіків здійснювались за допомогою ПЕОМ з використанням апарата математичних і статистичних функцій прикладного пакета MS Excel.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Економічна сутність конкурентоспроможності підприємств

З розвитком конкуренції у всіх галузях життєдіяльності людини зростає інтерес до питань управління конкурентоспроможністю підприємства. Теоретичні проблеми визначення конкурентоспроможності завжди посідали чільне місце у системі наукових досліджень. Обґрунтування даної категорії забезпечить їх практичне коректне використання і застосування, що вплине на розвиток конкурентоспроможності підприємств. Велика кількість досліджень у цій сфері, що викликає необхідність їх систематизації, свідчить про актуальність дослідження даної проблематики. Підприємство є головною ланкою ринкової економіки, тому високий рівень конкурентоспроможності підприємства дозволяє сформувати конкурентну економіку регіону, галузі та країни в цілому. В сучасній науковій літературі існує безліч визначень поняття конкурентоспроможність підприємства, які різняться рівнем деталізації та конкретизації поняття, метою та завданням, які ставить перед собою дослідник.

Термін «конкуренція» (з лат. *concurrentia*) означає змагання, суперництво. Як економічна категорія, конкуренція – це економічна боротьба, суперництво між відокремленими виробниками продукції, робіт, послуг щодо задоволення своїх інтересів, пов'язаних з продажем цієї продукції, виконаних робіт, наданням послуг одним і тим же споживачам. Згідно Закону України «Про захист економічної конкуренції», «економічна 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 умови обороту товарів на ринку» [21].

Конкуентоспроможність виявляється лише в умовах конкуренції і через конкуренцію. Слід звернути увагу на багатозначності трактувань сутності поняття «конкуренція» сучасними вченими-економістами (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Наукові підходи до визначення сутності поняття «конкуренція»

Автор, джерело	Визначення
Азоев Г.[2]	Економічний процес взаємодії, взаємозв'язку й боротьби між виступаючими на ринку підприємствами з метою забезпечення кращих можливостей збуту своєї продукції, задоволення різноманітних потреб покупців
Книш М. [30]	боротьба за сектори «з більшою доданою вартістю». Реальний доход 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
Макконнел К.Р., Брю С.Л. [34]	Наявність на ринку більшої кількості незалежних покупців і продавців, та можливість для них вільно входити на ринок і залишати його
Портер М. [39]	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
Спірідонов І. [46]	економічний процес взаємодії, взаємозв'язку й боротьби між виступаючими на ринку підприємствами з метою забезпечення кращих можливостей збуту своєї продукції, задоволення різних потреб покупців й одержання найбільшого прибутку
Фатхутдінов Р.[49]	Змагання господарюючих суб'єктів, коли їхні самостійні дії ефективно обмежують можливість кожного з них односторонньо впливати на загальні умови обігу товарів на відповідному товарному ринку
Хаек Ф. [52]	є процесом, при якому люди отримують та передають знання

Відзначаючи різноманіття підходів до формулювання поняття «конкуренція», слід зазначити, що наведені поняття не охоплюють конкуренцію серед будь-яких соціальних, виробничих і біологічних систем; поняття не відображають конкуренцію як єдність статичної і динамічної суперництва, виживання систем у задалегідь заданих або невизначених умовах; поняття не пов'язані із законодавством.

У визначенні поняття «конкуренція» виділяються три основні підходи [19, 47].

Перший визначає конкуренцію як елемент ринкового механізму, який дозволяє врівноважити попит і пропозицію. Цей підхід характерний для класичної економічної теорії.

Другий підхід визначає конкуренцію як критерій, за яким визначається тип галузевого ринку. Цей підхід ґрунтується на сучасній теорії морфології ринку.

Третій – визначає конкуренцію як змагальність, суперництво на якому-небудь поприщі між окремими суб'єктами, зацікавленими в досягненні однакових цілей. Такий підхід характерний для маркетингової теорії і найбільш часто зустрічається у вітчизняних авторів. Очевидно, що ці підходи до розгляду конкуренції доповнюють один одного, тому, їх слід об'єднати в більш повне формулювання. Виходячи з вищесказаного, визначимо поняття «конкуренція» та її основні особливості.

Конкуренція – багатоаспектне поняття, яке доцільно визначити як суперництво між виробниками товарів і послуг за ринок збуту, завоювання певного сегмента ринку за рахунок здобуття та реалізації найвигідніших умов виробництва і збуту товарів та послуг в процесі управління своїми конкурентними перевагами з метою збільшення прибутку та розширення масштабів діяльності.

Конкуренція виконує роль регулятора темпів і обсягів виробництва, спонукаючи виробника запроваджувати науково-технічні досягнення, підвищувати продуктивність праці, вдосконалювати технологію, організацію праці тощо. В ході розвитку економічної думки уявлення поняття конкурентоспроможності підприємства змінювались – залежно від рівня розвитку світового господарства, пануючих в цей момент виробничих укладів та інших факторів. На рис. 1.1 представлені основні етапи історичного розвитку підходів до поняття конкурентоспроможності підприємства та її ключових факторів, які відзначалися окремими авторами.

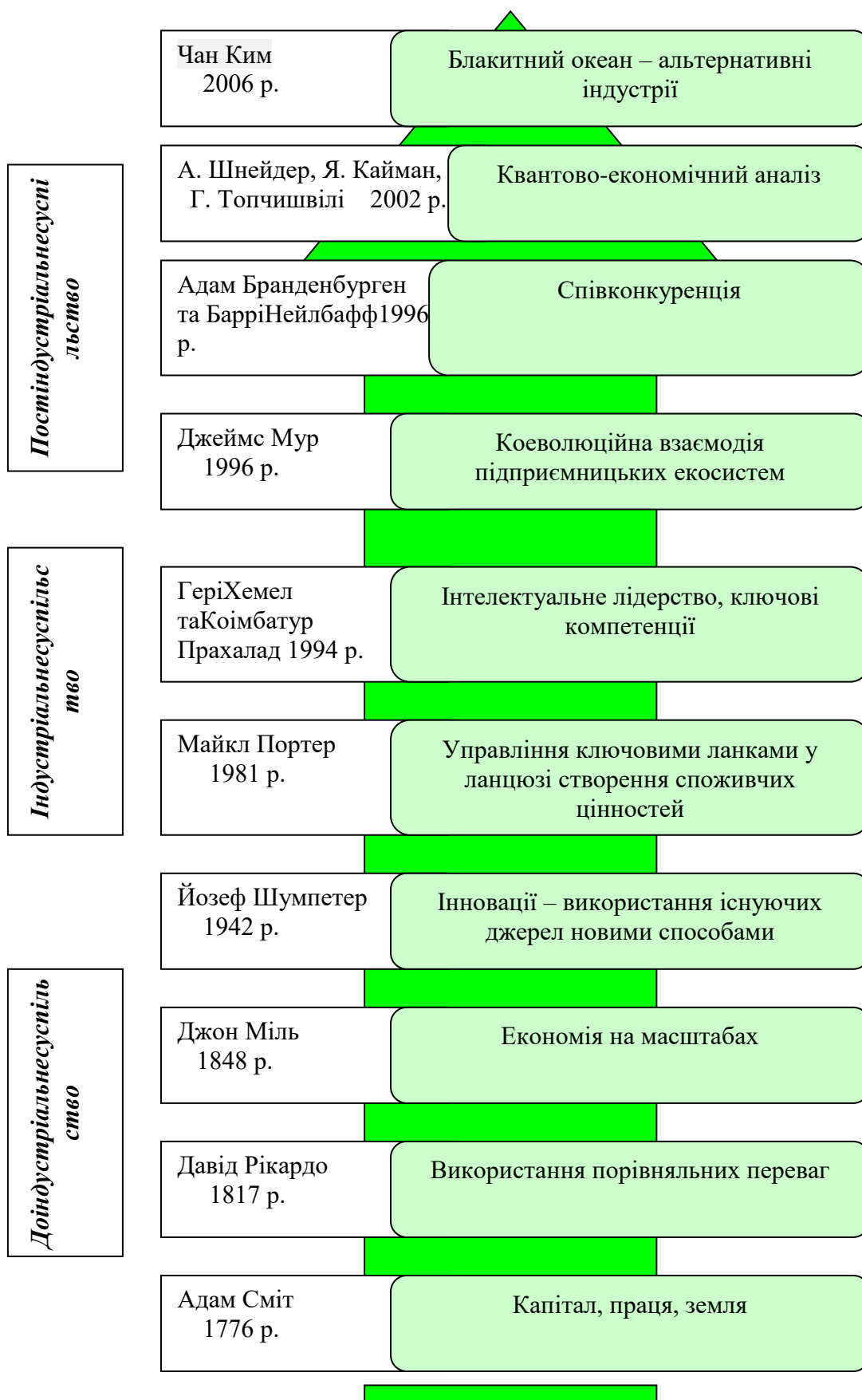


Рис. 1.1. Еволюція підходів до поняття конкурентоспроможності та її ключових факторів

Термін "конкурентоспроможність" походить від слова «concurrentia» – у перекладі з давньолатинської це означає суперництво, зіштовхнення, боротьбу за досягнення кращих результатів у будь-якій сфері діяльності [57]. Так, дотримуючись цього трактування, "конкурентоспроможність" – це здатність у процесі суперництва досягати кращих результатів у певній діяльності, сфері функціонування.

Конкурентоспроможність виявляється лише в умовах конкуренції і через конкуренцію. Слід звернути увагу на багатозначності трактувань сутності поняття “конкурентоспроможність” сучасними вченими-економістами (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Наукові підходи до визначення сутності поняття «конкурентоспроможність»

Автор, джерело	Визначення
Азоєв Г. [2]	економічний процес взаємодії, взаємозв'язку й боротьби між виступаючими на ринку підприємствами з метою забезпечення кращих можливостей збуту своєї продукції, задоволення різноманітних потреб покупців
Ансофф І., Макдоннелл Е.Дж. [4]	це можливість ефективно розпоряджатися власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку для забезпечення конкурентоспроможності, необхідна систематична робота щодо всього виробничо-господарського циклу
Ахматова М., Попов Є. [5]	це відносна характеристика, яка відображає відмінності у процесі розвитку певного виробника від виробника конкурента як по ступеню задоволення власними товарами, так й по ефективності виробничої діяльності
Гальчинський А. [16]	це своєрідне мірило положення підприємства на ринку та позиції в конкуренції
Друкер П.[20]	це здатність протистояти на ринку іншим виробникам і постачальникам аналогічних послуг (конкурентам) як за ступенем задоволення своїми послугами конкретної суспільної потреби, так і по ефективності виробничої діяльності
Катренко А.[26]	характеризує можливості і динаміку його пристосування до умов ринкової конкуренції
Макконнел К.Р., Брю С.Л. [34]	наявність на ринку більшої кількості незалежних покупців і продавців, та можливість для них вільно входити на ринок і залишати його
Фелькер Р. [25]	це реальна і потенційна можливості підприємств в наявних для них умовах проектувати, виготовляти і збувати товари, які за ціновими і неціновими характеристиками більш привабливі для споживача, ніж товари їх конкурентів

Аналіз різних точок зору щодо поняття "конкурентоспроможність" показує, що єдиного погляду у різних авторів не існує. Не всі автори викладають

своє формулювання поняття «конкурентоспроможність підприємства», деякі обмежуються категорією «конкуренція». Більшість з вищенаведених авторів представляють конкурентоспроможність більш вузько, ніж інші.

Різноманітність авторських позицій стосовно визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства», наведена в табл. 1.2 впливає із:

- ототожнення таких категорій як конкурентоспроможність підприємства та конкурентоспроможність продукції або послуг;

- різних масштабів аналізу конкурентоспроможності на різних рівнях ринку: регіональному, національному або світовому (відповідно: підприємство, галузь, країна);

- заміни поняття «конкурентоспроможність» поняттям «конкурентний статус», «конкурентний рівень» або ж відсутністю цих понять взагалі і включення їх в досліджуване поняття, не відрізняючи потенційну та фактичну складову;

- частоті характеристики будь-якої складової конкурентоспроможності підприємства – конкурентоспроможність виробничого, трудового потенціалу – замість визначення показника в цілому стосовно об'єкта;

- обмеження сутності категорії підходом зі сторони лише одного функціонального процесу (лише збутової діяльності або лише організаційної).

Як ми бачимо, конкурентоспроможність – багатовимірне економічне явище, отже, повинно виражатися системою показників. Зведення поняття до одного або кількох складових, спричинює неповноту його визначення та подальшого оцінювання. Через це має місце необхідність зазначити, що конкурентоспроможність як показник існує лише за умови існування на ринку конкуренції, тому підхід до цього поняття доцільно сформулювати цією умовою.

Взаємозв'язки ключових процесів діяльності підприємства мають послідовність, наведену на рис. 1.2.

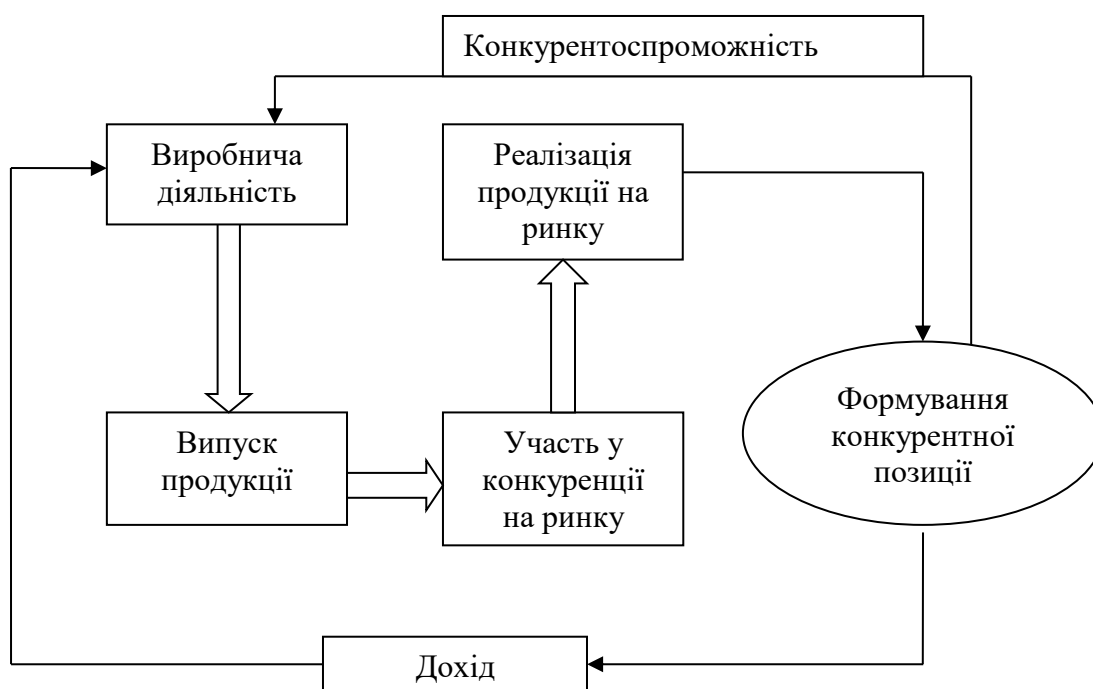


Рис. 1.2. Структурно-логічна схема ключових процесів діяльності підприємства

На нашу думку, конкурентоспроможність є показником, похідним від показника конкурентної позиції. Адже, конкурентоспроможність представляє собою спроможність підприємства конкурувати, тобто змінювати свою конкурентну позицію на ринку. Характер цієї зміни обумовлений загальною ситуацією на ринку. Зважаючи на те, що конкуренція на ринку зумовлює нестабільне середовище, перед підприємством постає задача зміцнити свою конкурентну позицію. Під зміцненням конкурентної позиції слід розуміти утримання або збільшення значення показника, що визначає її обсяг.

Отже, під конкурентоспроможністю підприємства слід розуміти здатність утримувати та збільшувати його конкурентну позицію. Конкуентоспроможність забезпечується наявними у підприємства в даний момент виробничими та фінансовими можливостями, які б могли дозволити йому це зробити. Інакше кажучи, рівень конкурентоспроможності підприємства – це рівень обумовленості зворотного зв'язку між конкурентною позицією та характеристиками діяльності підприємства, яка дає можливість підприємству адаптуватися до змін ринкового середовища (рис. 1.2). І чим більша буде ця здатність, тим міцніше підприємство може утримувати постійний обсяг виручки

або збільшувати його, тобто досягати своєї мети у вигляді отримання та максимізації прибутку.

Між економічними категоріями «конкурентоспроможність», «конкурентна перевага» і «конкурентна позиція» прослідковується певний взаємозв'язок. Конкурентна позиція виступає результатом отримання та підтримання протягом достатнього тривалого періоду часу сукупності конкурентних дій та можливих переваг і є поняттям, яке розглядається в момент часу.

Конкурентоспроможність підприємства ґрунтується на конкурентних перевагах підприємства, визначає спроможність підприємства витримувати конкуренцію на певному ринку, за умови їх використання. В економічній літературі конкурентні переваги часто ототожнюють з можливостями більш ефективно розпоряджатися наявними ресурсами, а не з впровадженням абсолютно нових аспектів діяльності, які б забезпечили суттєвий відрив у порівнянні з конкурентами. Необхідно відзначити, що така аналогія має певні підстави, оскільки сенс конкурентоспроможності, найчастіше, трактується як здатність випереджати суперників у досягненні поставлених комерційних цілей.

Теорію конкурентної переваги розробив професор Гарвардської школи бізнесу Майкл Портер. Він представив її у своїх книгах "Стратегія конкуренції" (1980 р.) та "Конкурентна перевага" (1985 р.) [39], де вона трактується як відмінність, що має будь-яку ексклюзивну цінність, володіння якою дає компанії перевагу над конкурентами в економічній, технічній та організаційній сфері діяльності.

Конкурентна перевага, на думку Портера, виникає як результат виявлення і використання унікальних, відмінних від суперника, способів конкуренції, які можуть утримуватися певний період [39]. Він виділяє два основні типи конкурентних переваг – низькі витрати та диференціацію. Фірма з низькими витратами виграє за умови масовості товару, що випускається, а фірма з диференціацією продукції здатна диктувати високі ціни на унікальну продукцію.

Згідно з проведеним аналізом, в переважній кількості економічних досліджень з питань визначення конкурентоспроможності підприємства доводиться або приймається очевидним, що сутність конкурентоспроможності передбачає наявність конкурентних переваг будь-якого виду. Ця умова є бажаною, але не обов'язковою. Підприємство може працювати зі значним рівнем ефективності, випускати продукцію, втілювати певні заходи зі зниження собівартості та пошуків збуту, утримувати свою частку ринку у вигляді постійних покупців, але при цьому не володіти унікальними конкурентними перевагами, які б дозволили йому відірватися від конкурентів. Також, підвищення конкурентоспроможності як процес кількісного збільшення її показника не обов'язково передбачає введення у сферу діяльності конкурентних переваг і інших якісних позитивних змін.

1.2 Дослідження факторів конкурентоспроможності підприємств

На конкурентоспроможність підприємств впливає доволі широкий спектр факторів. Для подальшого формулювання їх сукупної системи, необхідно проаналізувати роботи різних дослідників для виявлення позитивних і негативних ключових моментів.

Для того, щоб оцінити конкурентоспроможність підприємства необхідно визначити критерії для її аналізу і фактори, що її визначають.

Під фактором конкурентоспроможності розуміють безпосередню причину, яка є необхідною і достатньою для зміни одного або кількох критеріїв конкурентоспроможності. Фактор (від лат. factor – той, що обумовлює) – це рушійна сила або причина будь-якого процесу чи явища, що визначає його характер або окремі риси. Звідси випливає, що факторами конкурентоспроможності є ті чи інші причини (суттєві обставини), що частково впливають на рівень та характер конкурентоспроможності підприємства, або ж повністю визначають його [45]. Аналіз причин зниження значення окремих

критеріїв конкурентоспроможності і установлення факторів, що підвищують конкурентоспроможність називається факторним аналізом.

Під критерієм конкурентоспроможності (від давньогрец. Κριτήριον - здатність розрізнення, засіб судження, мірило) розуміють ознаку вимірювання в оцінці показника конкурентоспроможності на відповідність заданим вимогам [48].

Нами виявлено множину різних підходів щодо визначення переліку факторів, які впливають на рівень конкурентоспроможності підприємств. Наприклад, Азоєв Г. Л. при формуванні критеріїв класифікації даних факторів, запропонував виділити десять основних груп. Не дивлячись на те, що автор врахував широке коло чинників впливу, пропонується класифікація в основному відображає зовнішні умови функціонування підприємств, відповідно аналіз його конкурентоспроможності щодо даного набору факторів не надасть досить повної і вичерпної інформації для управління конкурентоспроможністю. Окрім того, всі показники є якісними, слабо формалізуються, а це є перешкодою для одержання кількісних оцінок (рис. 1.3).

Підходи до оцінки факторів конкурентоспроможності змінювалися впродовж розвитку економічної думки відповідно до підходів. Окремі дослідники виділяють три етапи в еволюції визначення рівня конкурентоспроможності та факторів її оцінки:

- 1) в період домонополістичного капіталізму рівень конкурентоспроможності учасника ринку обумовлювався забезпеченістю факторами виробництва, тобто ресурсним потенціалом – землею, працею та капіталом;

- 2) у період монополістичного капіталізму рівень конкурентоспроможності визначався можливістю залучення інвестиційних ресурсів;

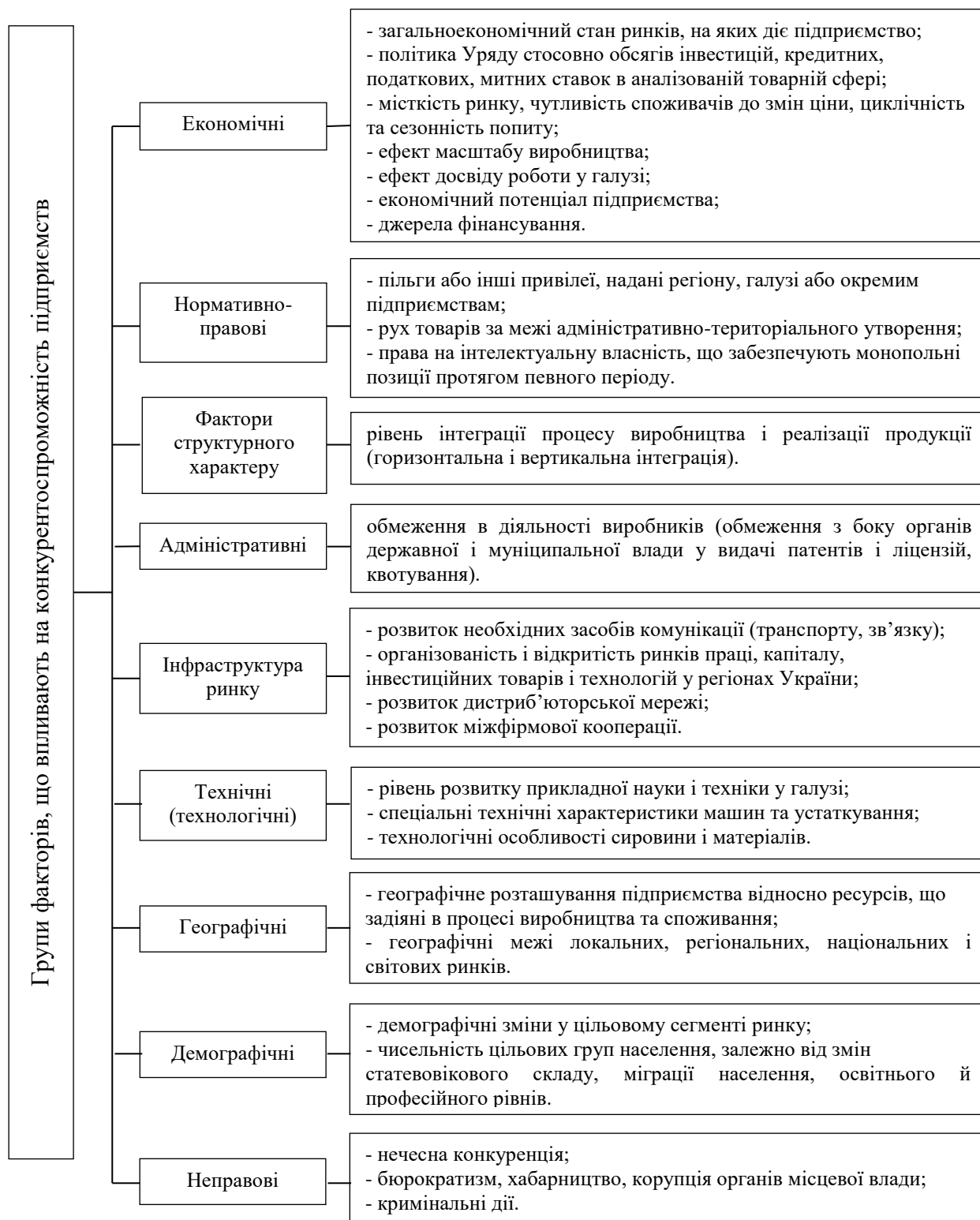


Рис. 1.3. Схема факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємств

3) на сучасному етапі рівень конкурентоспроможності переважно визначається кількістю і якістю конкурентних переваг (М. Портер).

Фактори конкурентоспроможності формують і визначають характер конкурентоспроможності [10, с. 13]. Аналіз факторів допомагає виявити сильні й слабкі сторони діяльності як самого підприємства, так і його конкурентів, розробити заходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

На сьогодні існує багато підходів до визначення сукупності чинників формування конкурентоспроможності. В економічній літературі найбільш розповсюдженою є вузька класифікація факторів формування конкурентоспроможності підприємств, яка поділяється на зовнішні та внутрішні. Це пояснюється тим, що при такому розмежуванні враховуються не лише результати та діяльність підприємства, але й зміни, що пов'язані із зовнішнім середовищем. Розглянемо фактори, які визначають різні автори у своїх дослідженнях конкурентоспроможності (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Основні набори факторів конкурентоспроможності підприємства,
запропоновані різними авторами

Автор	Ключові фактори конкурентоспроможності
1	2
Ахматова М., Попов Е. [5]	<ul style="list-style-type: none"> – продукт; – ціна; – доведення продукту до споживача; – просування продукту на ринок або маркетингові комунікації; – ділова активність; – ефективність діяльності.
Кіріч Н. [27]	<ul style="list-style-type: none"> – ресурси (потенціал); – вміння продуктивно їх використовувати.
Филюк Г. [51]	<ul style="list-style-type: none"> – якість товарів, умови їх продажу і доставки, рівень їх до продажного та після продажного сервісу, – ефективність реклами; – імідж товару, його виробника; – інші чинники, що прямо чи опосередковано пов'язані з властивостями товару.
Савчук С. [43]	<ul style="list-style-type: none"> – ефективність виробничої діяльності; – фінансовий стан; – ефективність організації збуту і просування товару на ринку; – конкурентоспроможність продукції.
Льюс Р., Райфа Х. [33]	16 факторів результативності діяльності підприємства (імідж, концепція продукту, якість продуктів, рівень диверсифікації видів бізнесу, сумарна ринкова частка головних видів бізнесу, потужність науково-дослідної і конструкторської бази, потужність виробничої бази та ін)

1	2
Піддубна Л. [37]	<ul style="list-style-type: none"> – універсальність (конкурентна перевага в різних ситуаціях); – складність дублювання; – угруповання компетенцій (факторів) згідно зі спрямованістю функціональних процесів - зовнішні (спрямовані із зовнішнього оточення всередину організації), внутрішні (що йдуть зсередини організації) і двосторонні. Зовнішні процеси пов'язують організацію з її зовнішнім оточенням, забезпечуючи зворотний з нею зв'язок і формуючи зовнішні зв'язки. Внутрішні процеси спрямовані на задоволення потреб споживачів. Зовнішні процеси задають також спрямованість компетенцій організації, обумовленим внутрішніми і двосторонніми функціональними процесами. Дані процеси характеризуються безліччю компетенцій (факторів).
Реутов В., Вельгош Н. [41]	<ul style="list-style-type: none"> – якість і характеристики продукції; – репутація (імідж); – виробничі потужності; – використання технологій; – дилерська мережа і можливості поширення; – інноваційні можливості; – фінансові ресурси; – витрати в порівнянні з конкурентами; – обслуговування клієнтів.
Шнипко О. [55]	<ul style="list-style-type: none"> – товар; – положення на ринку; – збут; – просування товарів; – виробництво.
Юданов А. [56]	<ul style="list-style-type: none"> – використання доступних і дешевих ресурсів; – прозорість ринку; – система підготовки кадрів; – рівень інтеграції всередині країни; – низькі процентні ставки; – якісне правове регулювання; – сприяння місцевих органів; – гармонізація системи сертифікації.

Проведений аналіз факторів, наведених у табл. 1.3, свідчить про те, що:

- різні автори в залежності від своїх поглядів і області досліджень обґрунтовують різний набір факторів, що визначають конкурентоспроможність підприємства;

- в цілому, загальною тенденцією є те, що конкурентоспроможність визначається сукупністю факторів, що характеризують результативність її діяльності на ринку, атрибути якості продукції та ефективність маркетингової діяльності;

– визначальним фактором оцінки конкурентоспроможності організації можна вважати частку ринку, що належить даній організації і пов'язані з нею показники;

– перераховані фактори, зазвичай, не мають системного зв'язку між собою, що знижує ефективність використання цих факторів при подальшій оцінці;

– зведені до одних груп фактори є уточненнями один одного.

Велику увагу проблемі виявлення ключових факторів успіху в конкурентній боротьбі приділили А.А. Томпсон-мол. і А.Дж. Стрікленд. На їх думку, ключові фактори успіху (КФУ) – «це ті дії з реалізації стратегії, конкурентні можливості, результати діяльності, які кожна фірма повинна забезпечувати (або прагнути до цього), щоб бути конкурентоспроможною й домагатися фінансового успіху. КФУ – це ті фактори, яким фірма повинна приділяти особливу увагу, тому що вони визначають успіх (або провал) фірми на ринку, її конкурентні можливості, що безпосередньо впливають на її прибутковість» [26, с. 25].

У зв'язку з цим найважливішим аналітичним завданням підприємства є визначення цих ключових факторів успіху з урахуванням переважних і прогнозованих умов розвитку країни або секторів економіки.

Професор Гарвардського університету М. Портер пропонує ділити всі фактори конкурентоспроможності підприємства на кілька типів [39].

По-перше, на основні та розвинуті фактори. Основними факторами є природні ресурси, кліматичні умови, некваліфікована та напівкваліфікована робоча сила, дебетний капітал тощо. Розвинуті фактори – сучасна інфраструктура обміну інформацією на підприємстві, висококваліфіковані кадри і дослідні відділи.

Іншою ознакою розподілу факторів конкурентоспроможності є рівень спеціалізації. Всі фактори конкурентоспроможності поділяють на спеціалізовані та загальні. До спеціалізованих факторів належать вузькоспеціалізований персонал, специфічна інфраструктура, бази даних у певних галузях знань тощо. Загальні фактори зустрічаються часто і дають обмежені конкурентні переваги, а

спеціалізовані фактори створюють довгострокові умови для забезпечення конкурентоспроможності.

Існує ще один принцип класифікації за Портером – розподіл факторів конкурентоспроможності на природні і штучно створені. Природні включають географічне положення, природні ресурси. Штучно створені фактори – це фактори вищого порядку, які забезпечують більш стійку і високу конкурентоспроможність.

Філатов О. розподілив фактори, що впливають на конкурентоспроможність, на інтегральні і специфічні. До інтегральних факторів, які впливають як на зовнішнє, так і на внутрішнє середовище підприємства, він зарахував інноваційні, інвестиційні, фінансові, соціальні й економічні.

Водночас до групи специфічних факторів, характерних для зовнішнього середовища підприємства, на його думку, відносяться законодавчі, правові, транспортні, а для внутрішнього середовища – нормативні, науково-технічні та виробничі [50].

Підбиваючи підсумки щодо класифікації факторів на зовнішні і внутрішні різних авторів, варто відзначити, що вони мають багато спільного, а різняться, в основному, за рівнем деталізації.

Кравченко О. класифікує фактори конкурентоспроможності підприємства залежно від конкурентного рівня: макро-, мезо- і мікрорівневі фактори [31].

Незважаючи на значну кількість підходів до класифікації факторів конкурентоспроможності підприємств, доцільно використовувати наведений підхід. Фактори можна поділити на три групи: техніко-економічні, комерційні та нормативно-правові (табл. 1.4).

Техніко-економічні фактори включають: якість, продажну ціну та витрати на експлуатацію (використання) або споживання продукції / послуги. Ці компоненти залежать від продуктивності й інтенсивності праці, витрат виробництва тощо.

Класифікація факторів конкурентоспроможності підприємств

Фактори	Складові
Техніко-економічні фактори	Інноваційний потенціал
	Виробничий потенціал
	Якість
	Ціна
	Конкурентоспроможність продукції та послуг
	Витрати на експлуатацію або споживання продукції, послуг
Комерційні фактори	Фінансовий потенціал
	Кон'юнктура ринку
	Конкурентне середовище
	Сервіс
	Реклама
	Імідж підприємства
Нормативно-правові фактори	Вимоги технічної, екологічної безпеки використання продукції
	Патентно-правові вимоги

Комерційні фактори визначають умови реалізації товарів на конкретному ринку, і включають:

1) кон'юнктуру ринку (рівень конкуренції, співвідношення між попитом і пропозицією конкретного товару, національні та регіональні особливості ринку, що впливають на формування платоспроможного попиту на продукцію або послугу);

2) сервіс (наявність дилерсько-дистрибуторських пунктів виробника і станцій обслуговування в регіоні покупця, якість технічного обслуговування, ремонту та інших послуг);

3) рекламу (наявність і дієвість реклами й інших засобів впливу на споживача з метою формування попиту);

4) імідж фірми (популярність торговельної марки, репутація фірми, компанії, країни).

Нормативно-правові фактори відображають вимоги технічної, екологічної та іншої(можливо, морально-етичної) безпеки використання товару на конкретному ринку, а також патентно-правові вимоги (патентної чистоти і патентного захисту). У випадку невідповідності товару чинним у розглянутий період на конкретному ринку нормам і вимогам, стандартам і законодавству товарне може бути проданий на цьому ринку.

Всі вище названі фактори також можна класифікувати на внутрішні і зовнішні. До внутрішніх відносяться: інноваційний, виробничий та фінансовий потенціал; якість і ціна товару; сервіс, реклама й імідж фірми; конкурентоспроможність продукції /послуг; витрати на експлуатацію або споживання продукції / послуг.

До зовнішніх: кон'юнктура ринку; конкурентне середовище; нормативно-правові та патентні вимоги і стандарти. Розглянуті фактори являють собою систему, що забезпечує конкурентоспроможність продукції і, відповідно, організації в цілому. Значення кожного окремого фактору різне залежне від ринку, характеру конкуренції, стадії життєвого циклу продукції тощо. При цьому слід зазначити наявність певного синергетичного ефекту взаємовпливу розглянутих факторів. Впливаючи на конкурентоспроможність продукції, фактори приводять до зміни один одного.

Висока конкурентоспроможність підприємства є гарантом одержання високого прибутку в ринкових умовах. При цьому підприємство має за мету досягти такого рівня конкурентоспроможності, що допомагав би їй виживати протягом тривалого періоду. Управління конкурентоспроможністю передбачає вжиття ряду заходів для систематичного вдосконалювання продукції, постійний пошук нових каналів її збуту, нових груп покупців, шляхів поліпшення сервісу, реклами.

Дікань В. Л. пропонує для визначення взаємозв'язку між факторами і рівнем конкурентоспроможності підприємства використовувати наступну схему, наведену на рис. 1.4.

Дана схема демонструє взаємозв'язок рівня конкурентоспроможності

підприємства із наявними ресурсами, ефективністю управління ними, майстерністю створення на їх підставі конкурентних переваг [18, с.32].

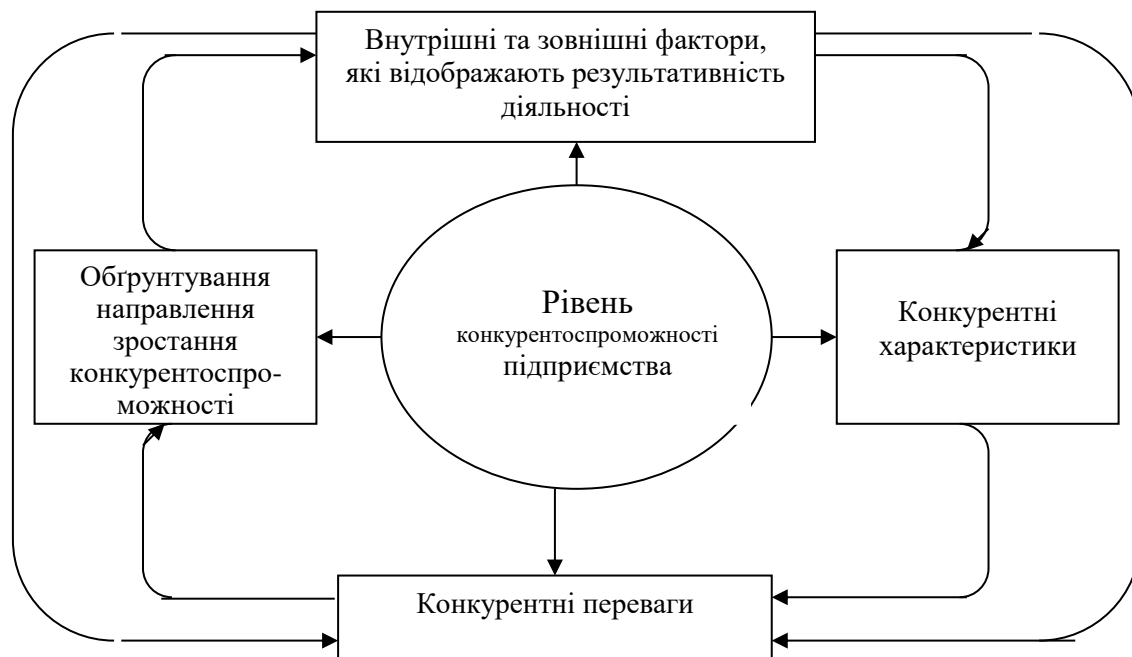


Рис. 1.4. Алгоритм оцінки взаємозв'язку факторів і рівня конкурентоспроможності [18, с.32]

Фактори визначають необхідні характеристики, які в свою чергу складаються із елементів, що формують конкурентоспроможність. Розглянуті в єдності та взаємозв'язку елементи, характеристики, фактори дають змогу найбільш об'єктивно обґрунтувати методологічні підходи до формування системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

1.3 Аналіз існуючих підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств

Конкурентоспроможність – важливий індикатор стану підприємств на ринку, у зв'язку з чим існує нагальна необхідність дослідження різних методик оцінки конкурентоспроможності та потреба в розробці комплексного підходу, який би ґрунтувався на структуризації оцінки й на визначенні ієрархії чинників конкурентоспроможності підприємств. Оцінка конкурентоспроможності

підприємства – це складна багатофакторна задача, яка орієнтована на виявлення найбільш значних числових показників конкурентоспроможності та їх інтегрування. У науковій літературі висвітлено декілька підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства, основними з яких є (табл. 1.5):

- методи оцінки експертних оцінок;
- метод опитування респондентів;
- метод рейтингових оцінок;
- метод кореляційного аналізу;
- метод факторного аналізу;
- економічне моделювання
- метод бальної оцінки;
- метод бенчмаркінгу.

Таблиця 1.5

Характеристика методів оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств

Назва методу	Визначення
1	2
Метод експертних оцінок	Спосіб прогнозування та оцінки майбутніх результатів дій на основі прогнозів фахівців. При застосуванні методу експертних оцінок проводиться опитування спеціальної групи експертів (5–7 осіб) з метою визначення певних змінних величин, необхідних для оцінки досліджуваного питання. До складу експертів слід включати людей з різними типами мислення – образне і словесно-логічне, що сприяє успішному розв'язанню проблеми. Залучені експерти можуть висловити свою думку щодо найкращих способів мобілізації резервів, залучення інвестицій, строків досягнення поставлених завдань, критеріїв відбору оптимальних варіантів рішення тощо
Метод опитування респондентів	Метод збору соціальної інформації про підприємство під час безпосереднього (інтерв'ю) чи опосередкованого (анкетування) соціально-психологічного спілкування соціолога і респондента шляхом реєстрації відповідей респондентів на сформульовані запитання. За допомогою опитування можна одержати інформацію, яка не завжди відображена в документальних джерелах чи доступна прямому спостереженню. До опитування вдаються, коли необхідним, а часто і єдиним, джерелом інформації є людина – безпосередній учасник, представник, носій досліджуваних явища чи процесу. Вербальна (словесна) інформація, одержана завдяки цьому методу, значно багатша, ніж невербальна. Вона легше піддається кількісному опрацюванню та аналізу, що дає змогу широко використовувати для цього обчислювальну техніку. На користь цього методу служить і його універсальність, оскільки під час опитування реєструють мотиви діяльності індивідів, результати цієї діяльності

1	2
Метод рейтингових оцінок	Рейтинг – це показник успішності підприємства відповідно до визначених методологією критеріїв, який позиціонує підприємство на ринку як більш конкурентоспроможне у порівнянні з іншими. При проведенні рейтингової оцінки здійснюється порівняння підприємства за показниками, які характеризують їх діяльність, якість продукції та/або послуг
Метод кореляційного аналізу	Сукупність методів математичної статистики, які дозволяють встановити тісноту не функціональних зв'язків між різними показниками. Залежно від кількості змінних, вирізняють парну та множинну кореляцію. Кореляційний аналіз встановлює не тільки причинну залежність, а й визначає тісноту зв'язку через коефіцієнт кореляції. Таким чином за допомогою коефіцієнту кореляції можна здійснити аналіз причинної залежності показників, які характеризують конкурентоспроможність підприємства.
Метод факторного аналізу	Дозволяє виявити фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємства, визначити окремі, найвпливовіші чинники.
Економічне моделювання	Надає можливість виявити, як екзогенні чинники (зовнішні змінні моделі) впливають на ендогенні чинники (внутрішні змінні моделі).
Метод бальної оцінки	Полягає у складанні відповідних таблиць, оцінці показників у формі присвоєння відповідних балів кожному показнику та їх порівнянні із конкурентами.
Метод бенчмаркінгу	Використання методу бенчмаркінгу при аналізі конкурентоспроможності підприємства дає змогу надійно встановити ймовірність успіху підприємства. Адже одне з визначень бенчмаркінгу характеризує його як метод виявлення того, що інші роблять краще, та вивчення, удосконалення і застосування методів роботи. Бенчмаркінг є надзвичайно корисним інструментом, особливо в ситуації, коли необхідно переглянути внутрішню ефективність діяльності підприємства та визначити нові пріоритети діяльності. Зіставлення показників ефективності дає можливість зрозуміти уразливі та раціональні сторони функціонування підприємства в порівнянні з конкурентами на внутрішньому ринку і світовими лідерами.

Указані методи кардинально відрізняються за своєю сутністю, переліком та базою формування показників конкурентоспроможності. Використання їх може бути зручним у різних ситуаціях залежно від специфіки галузі, до якої належить досліджуваний об'єкт та обсягу інформації, на підставі якої приймається рішення та ін.

На підставі результатів дослідження методичних засад оцінки конкурентоспроможності підприємств, поданих в літературі, та керуючись необхідністю забезпечення дієвості прийняття управлінських рішень, необхідно класифікувати методи оцінки конкурентоспроможності підприємства за такими ознаками:

а) рівень управлінського рішення;

- б) аналітичні можливості;
- в) теоретичні засади;
- г) методи оцінки, що використовуються;
- д) спосіб представлення результату (рис.1. 5).

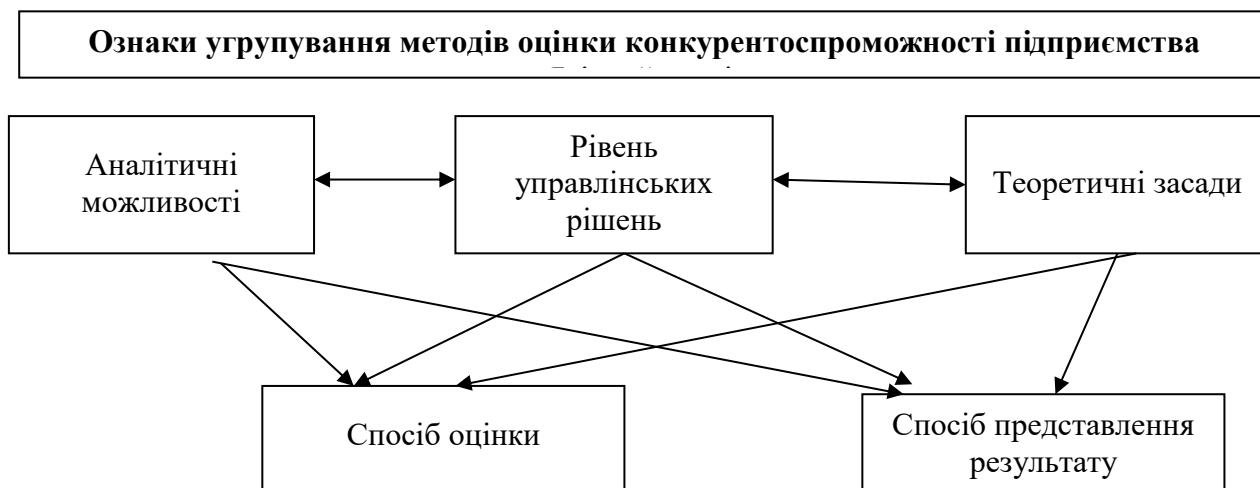


Рис. 1.5. Ознаки класифікації методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Вважаємо, що, з огляду визначення суті конкурентоспроможності підприємства, використання того чи іншого методу оцінки має найкраще відповідати завданню оцінки, яке може бути подано як:

- а) позиціонування в конкурентній групі;
- б) дослідження динаміки позиції окремого підприємства в конкурентній групі;
- в) визначення «вузьких місць».

Ознаку «теоретичні засади» представлено нами для чіткості виділення складових конкурентоспроможності підприємства, адже саме теоретичні засади зумовлюють вибір системи показників, на підставі яких здійснюється оцінка конкурентної позиції підприємства. Рівень управлінського рішення, аналітичні можливості та теоретичні засади, яких дотримано в кожному окремому випадку, обумовлюють використання відповідного методу (способу) обробки та способу представлення інформації, що також обумовлює наявність різних методів оцінки

конкурентоспроможності підприємства. Упорядкування існуючих методів оцінки конкурентоспроможності підприємства представлено в табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Систематизація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Ознаки угруповання	Групи методів	Перелік методів та моделей
1	2	3
Рівень прийняття управлінського рішення	методи оцінки для прийняття рішень на оперативному рівні управління	модель багатокутника конкурентоспроможності підприємства, метод оцінки товару/послуги
	методи оцінки для прийняття рішень на тактичному рівні управління	модель LOTS, фінансово-економічний метод
	методи оцінки для прийняття рішень на стратегічному рівні управління	модель конкурентних сил М. Портера, модель А. Градова, модель БКГ, метод «Мак-Кінзі», модель Shell / DPM, метод побудови піраміди конкурентоспроможності, модель PIMS
Аналітичні можливості	методи оцінки для позиціонування підприємства у конкурентній групі	модель БКГ, метод картування стратегічних груп, метод оцінки товару/послуги
	методи оцінки для визначення динаміки позиції підприємства у конкурентній групі	модель LOTS, фінансово-економічний метод
	методи оцінки для визначення конкурентних переваг та «вузьких місць»	модель багатокутника конкурентоспроможності підприємства, фінансово-економічний метод
Теоретичні засади	методи оцінки, що ґрунтуються на теорії споживчої цінності	модель багатокутника конкурентоспроможності підприємства, метод картування стратегічних груп, метод оцінки товару/послуги
	методи оцінки, що ґрунтуються на теорії ефективної конкуренції	фінансово-економічний метод
	методи оцінки, що ґрунтуються на теорії ключових факторів успіху	модель конкурентних сил М. Портера, модель А.Градова, модель БКГ, метод «Мак-Кінзі»
	методи оцінки, що ґрунтуються на теорії вартості бізнесу	метод дисконтування грошових потоків, метод порівняльних продажів, метод валового рентного мультиплікатора

1	2	3
Спосіб оцінки	використання методів кількісної оцінки	модель БКГ, модель LOTS, модель PIMS, фінансово-економічний метод
	використання методів експертної оцінки	метод «Мак-Кінзі»,
	комбінування методів кількісної та експертної оцінки	модель Shell /DPM, метод інтегральної оцінки
Спосіб представлення результату	Графічний	модель багатокутника конкурентоспроможності підприємства, метод побудови піраміди конкурентоспроможності
	Табличний	модель LOTS, SWOT - аналіз, метод оцінки товару/послуги, фінансово-економічний метод
	Матричний	метод «Мак-Кінзі», модель Shell/DPM, метод картування стратегічних груп

Рівень прийняття управлінського рішення є важливим моментом для використання того чи іншого методу оцінки конкурентоспроможності підприємства. Згідно з основними засадами теорії стратегічного управління, прийняття оперативного, тактичного чи стратегічного рішення потребує відповідної вихідної інформації, способів її обробки та способів представлення результату.

Кожний з існуючих методів надає аналітику різні можливості щодо оцінки конкурентоспроможності підприємства. Розрахунок показника конкурентного статусу фірми І. Ансофа та визначення проміжків, до яких він потрапляє, дозволяє чітко позиціонувати підприємство у конкурентній групі за ознаками «сильна-середня-слабка» позиція. Завданню позиціонування відповідає також використання будь-якого методу, що ґрунтується на матричній основі – матриці БКГ, «Мак-Кінзі», Ж.-Ж. Ламбена тощо. Застосування інтегрального методу оцінки та відстеження зміни інтегрального показника дозволяє визначити динаміку позиції підприємства. Яскравим прикладом застосування динамічних матриць для визначення розвитку конкурентних позицій підприємства є матриця БКГ, а також матриця Томпсона-Стрікленда. На підставі багатокутника конкурентоспроможності, що поданий в працях є можливим виділення напрямів,

за якими підприємство відстає від конкурентів, або навпаки, має конкурентні переваги.

Використання відповідного методу оцінки в значній мірі залежить від загального підходу щодо елементного складу, обумовленого дотриманням базових теоретичних засад щодо сутності конкурентоспроможності підприємства.

Найбільш виразною ознакою існуючих методів оцінки конкурентоспроможності є форма представлення результату. За оглядом літератури виділено дві основні форми такого подання – графічний та табличний. У межах кожного з цих напрямів існують варіації. Так, наприклад, у межах графічного представлення конкурентної позиції можна виділити матричний метод, побудову «багатокутника», об'ємне подання результату розрахунків конкурентоспроможності підприємства.

Матричний метод – найбільш розповсюджений. Його сутність – у позиціонуванні підприємств у конкурентній групі за основними характеристиками. Такими характеристиками виступають: темп зростання ринку, частка підприємства на визначеному ринку, привабливість ринку, стадія розвитку ринку, конкурентна позиція підприємства, стадія життєвого циклу продукції. Поєднання характеристик дозволяє будувати матриці та мати наочне уявлення щодо стану та динаміки позиції підприємства за визначеними характеристиками у визначеній конкурентній групі підприємств. Найбільш відомими є матриці БКГ, «Дженерал Електрик - Макінзі», Томпсона-Стрікланда, Ж.Ж. Ламбена, модель «ADL-LC», «Hofer-Schendel».

Крім того, поданий перелік методів оцінки конкурентоспроможності слід доповнити методами застосування таких методів, як: SWOT (рис. 1.6) та PEST-аналіз, побудова матриці BCG, конкурентний аналіз, позиційний аналіз, ресурсний аналіз, аналіз системи управління та організаційної культури тощо.

Загалом, SWOT-аналіз є найбільш широко використовуваним методом при розробці стратегії, який надасть змогу одночасно оцінити внутрішнє середовище

підприємства, яке відображається в аналізі його сильних і слабких сторін, та зовнішнє середовище – в можливостях та загрозах.

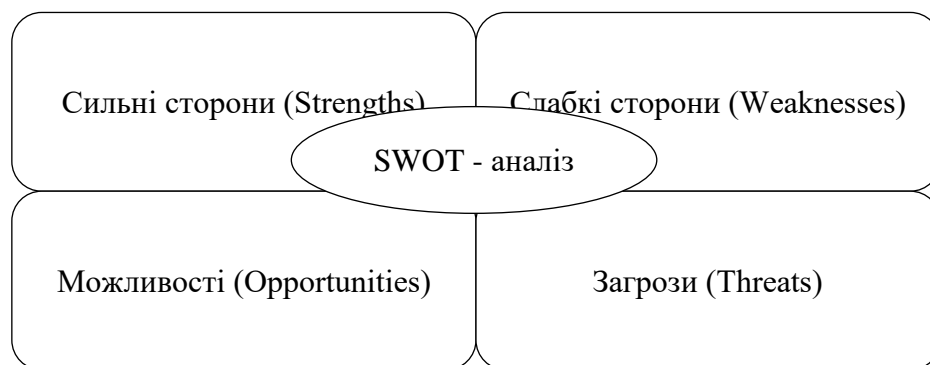


Рис. 1.6. Компоненти SWOT-аналізу

Для визначення конкурентоспроможності підприємства використовується матричний метод «Бостонської консалтингової групи» [57]. В основі методики – аналіз конкурентоспроможності підприємства з урахуванням його життєвого циклу. Сутність оцінки полягає в аналізі матриці «зростання – частка ринку», побудованої за принципом координат: по вертикалі – темпи приросту ринку / скорочення кількості продажу в лінійному масштабі; по горизонталі – відносна частка ринку, яку займає підприємство. Найбільш конкурентоспроможними є підприємства, що займають значну частку на зростаючому ринку. Переваги методу: за наявності достовірної інформації про обсяги реалізації метод дозволяє забезпечити високу репрезентативність оцінки. Недолік методу: виключає проведення аналізу причин, що ускладнює вироблення управлінських рішень.

Матриця «Дженерал Електрик-Макінзі» у порівнянні з матрицею БКГ є більш розширеною, адже має дев'ять секторів, що утворені такими характеристиками: «привабливість ринку» та «конкурентна сила фірми». Формуючись на підставі сукупності показників характеристики «привабливість ринку» та «конкурентна сила ринку» дозволяють позиціонувати підприємства уже за інтегральними показниками (конкурентних позиціях – інтегральної характеристики інноваційного потенціалу фірми; привабливості галузевого ринку – інтегральної характеристики інноваційного клімату).

Матриця Томпсона-Стрікленда також будується за результатами інтегральної оцінки та надає динамічну характеристику інноваційної позиції господарюючого суб'єкта за такими ознаками, як «життєвий цикл галузі» й «конкурентні позиції фірми».

Результат використання матриці Ж.Ж. Ламбена, як і більшості матриць – позиціонування відносно головного конкурента. Згідно з аналізом конкурентоспроможності фірми, за Ж.Ж. Ламбеном, діагностуються чотири зони, до яких потрапляє підприємство. Це дві зони помірному прибутку, зона прибутку («ідеальна» зона) та зона, в якій прибуток відсутній («провальна» зона). Як основні ознаки при цьому обрано витрати та ціни.

Графічний метод оцінки конкурентоспроможності підприємства проводиться на підставі побудови багатокутників конкуруючих між собою підприємств [36], наведений на рис. 1.7.

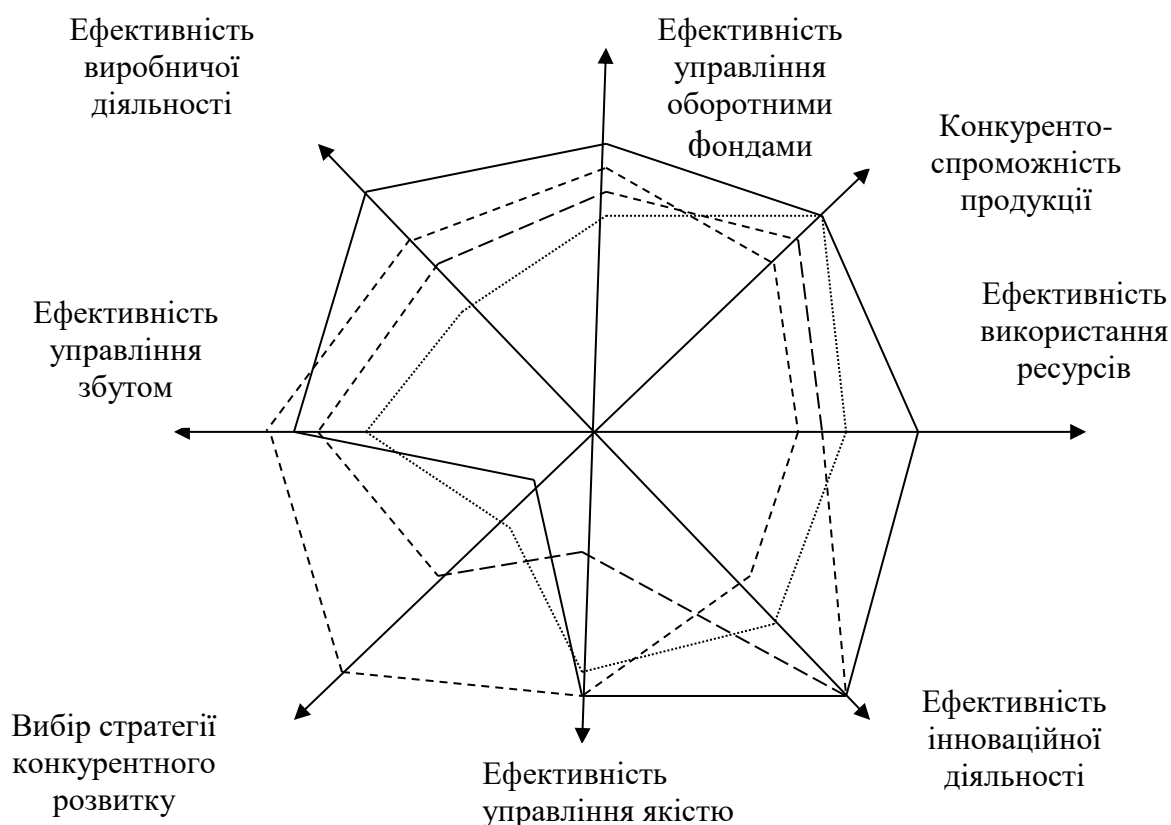


Рис. 1.7. «Багатокутник конкурентоспроможності» підприємств

Останнім часом популярності набув метод визначення конкурентоспроможності на основі теорії конкурентних переваг [39]. М. Портер виділяє два види конкурентних переваг: зовнішню і внутрішню.

Зовнішня конкурентна перевага – це перевага у властивостях товару, яка створює «цінність для покупця» внаслідок повнішого задоволення його потреби. Ця перевага збільшує «ринкову силу» підприємства, тому вона зможе змусити ринок підняти ціну продажу вище, ніж пріоритетний конкурент, який не володіє такою перевагою (іноді її називають перевагою в ціні товару). Оцінкою такої сили можна вважати еластичність попиту за ціною.

Внутрішня конкурентна перевага – це перевага підприємства у витратах виробництва, яка створює «цінність для виробника» внаслідок вищої його продуктивності. Внутрішня перевага забезпечує підприємству більшу стійкість до зниження ціни продажу, яка нав'язана ринком або конкурентами, та вищу рентабельність.

Ці два типи конкурентної переваги, які мають різне походження, часто виявляються несумісними. Вважають, що ці переваги можна виявити під час визначення «ринкової сили» (співвідношення максимальної ціни продажу товару конкретного підприємства й ціни пріоритетного конкурента) та «продуктивності» (співвідношення витрат на одиницю продукції конкретного підприємства й пріоритетного конкурента). Найскладнішим процесом є встановлення характеру переваги підприємства, порівняно із конкурентами, та її оцінка.

Використання основних засад теорії конкурентних переваг передбачає встановлення характеру переваги підприємства у порівнянні з конкурентами, для чого є необхідним виділення за ключовими ознаками конкурентних переваг та їх дослідження. Дотримуючись даної теорії Дональд Леман та Расел Віннер пропонують здійснювати порівняння з конкурентами за такими ознаками: а) можливості розробляти та проектувати товари;

б) можливості виробництва;

в) можливості представлення товару на ринку;

г) можливості фінансування;

д) можливості управління.

Основний метод, що використовується при цьому – метод експертної оцінки.

Показником потенційних переваг підприємства можна вважати частку ринку, яка йому належить. Розрахунок частки ринку виконують за допомогою наступної методики:

$$Q_i^k = \frac{K_i}{\sum_{i=1}^n K_i} \quad (1.1)$$

$$Q_i^e = \frac{K_i \cdot C_i}{\sum_{i=1}^n K_i \cdot C_i} \quad (1.2)$$

$$Q_i^e = \frac{P_i}{\sum_{i=1}^n P_i} \quad (1.3)$$

де Q_i^k (Q_i^e) – частка ринку і-го підприємства, розрахована за кількістю (загальною вартістю) реалізованої продукції;

K_i і C_i – відповідно кількість та ціна продукції, реалізованої і-им підприємством;

P_i – обсяг продажу і-го підприємства;

n – кількість підприємств, які функціонують на цьому ринку [42].

Якщо продукція має досить високий рівень диференціації, широкий діапазон цін, бажано доповнити розрахунок частки ринку в натуральних вимірниках визначенням ринкової частки у вартісному виразі. Таке доповнення дає змогу визначити найпривабливіший для конкурентів ціновий сегмент ринку. Залежно від того, чому дорівнює співвідношення Q_i^k/Q_i^e , визначають, в якому ціновому сегменті працює підприємство: якщо співвідношення дорівнює 1, то підприємство працює в середньому, більше 1 – в низькому, якщо – менше 1 – у високому.

Підсумовуючи результати дослідження зазначимо, що представлення результатів оцінки конкурентоспроможності підприємства у табличному виді порівняно з графічним має відповідні переваги, адже аналітик отримує не лише матеріал для визначення позиції підприємства у конкурентній групі, але й вихідну базу для дослідження причин такого становища, характеру та швидкості реакції підприємства на ті чи інші управлінські дії, що є значною перевагою представлення результатів оцінки конкурентної позиції підприємства у табличному виміру порівняно з графічним способом.

Ще один момент під час оцінки конкурентоспроможності підприємства, на який необхідно звернути увагу, це джерела вихідної інформації, спосіб її представлення та подальша обробка. Так, за використання різних моделей для оцінки конкурентної позиції підприємства необхідна інформація про розвиток відповідного сегменту ринку, сприйняття товару споживачами, умови просування продукції на ринку, фінансово-економічні результати діяльності самого підприємства та його конкурентів у визначений період часу та ін. Для отримання такої інформації використовують спостереження за поведінкою споживачів, опитування учасників ринку та експертів, дані щодо розвитку ринку з офіційних джерел, прес-релізи, електронні бази даних, фінансову та статистичну звітність тощо.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Аналіз теоретичних напрацювань відомих науковців дозволив зробити відповідні висновки. Сутність конкурентоспроможності передбачає наявність конкурентних переваг будь-якого виду. Ця умова є бажаною, але не обов'язковою. Підприємство може працювати зі значним рівнем ефективності, випускати продукцію, втілювати певні заходи зі зниження собівартості та поживлення збуту, утримувати свою частку ринку у вигляді постійних покупців, але при цьому не володіти унікальними конкурентними перевагами, які б дозволили йому відірватися від конкурентів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»

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

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» засноване відповідно до рішення Української державної будівельної корпорації від 31 березня 1994 року №128 шляхом перетворення державного підприємства «Хмельницького заводу залізобетонних і будівельних конструкцій» (створеного в 1956 році) у відкрите акціонерне товариство відповідно до Указу Президента «Про корпоратизацію підприємств» від 15 червня 1993 року.

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» з обмеженою відповідальністю, створене відповідно до Господарського кодексу України, до Законів України «Про власність», «Про зовнішньо – економічну діяльність», «Про інвестиційну діяльність» шляхом об'єднання грошових та майнових вкладів учасників з метою отримання прибутку.

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» здійснює вільний вибір видів підприємницької діяльності, самостійно формує програми діяльності, вибирає постачальників та споживачів продукції робіт і послуг, встановлює ціни відповідно до чинного законодавства. Для здійснення підприємницької діяльності товариство залучає і використовує матеріально-технічні, фінансові, трудові та інші види ресурсів-використання яких не заборонено чинним законодавством.

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є юридичною особою, має відокремлене майно, яке відображене на самостійному балансі, круглу печатку і кутовий штамп за зразками, що затверджуються директором товариства, власний товарний знак та інші реквізити юридичної особи.

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є повноправним суб'єктом цивільно-правових відносин, може виступати стороною будь-яких угод, крім тих, які заборонені чинним законодавством України, стороною та іншими учасниками цивільно-процесуальних і господарсько-процесуальних відносин, що виникають при порушенні судового провадження з питань, які зачіпають інтереси товариства.

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» відкриває поточний та інші рахунки (в т.ч. валютні) в банках України, а також в банках інших держав, якщо це дозволено чинним законодавством. Товариство може створювати дочірні підприємства, відособлені підрозділи з правом відкриття рахунків (філії, представництва), виступати учасником господарських товариств, добровільних об'єднань підприємств та інших організаційно-правових об'єднань, в яких допускається участь суб'єктів підприємницької діяльності. Право передбачене цим пунктом товариство може реалізувати як в Україні, так і за її межами.

Місцезнаходження ТДВ «Хмельницькзалізобетон»: Україна, місто Хмельницький, вул. Чорновола, 31.

Головною метою діяльності товариства є одержання законного прибутку шляхом спільної виробничої і комерційної діяльності членів товариства і задоволення потреб суспільства у послугах.

Головною метою діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є одержання законного прибутку шляхом спільної виробничої і комерційної діяльності членів товариства і задоволення потреб суспільства у послугах.

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є багатогалузевим та здійснює свою діяльність у будівництві промисловості, торгівлі, матеріально-технічному постачанні, в сфері послуг та в інших галузях як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках.

Предметом діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є:

– залізобетонні конструкції в асортименті - плити: плоскі, для теплотраси, для огорожі, опори ліній електропередач, підвіконня, борт, бордюри (поребрики), колодязні кільця, сходові марші і т.п.;

- бетон товарний різних марок;
- розчин вапняний і цементний;
- щебінь в асортименті;
- пісок насипом річковий (Славута). Відсів піску;
- піноблоки і газосиликатні блоки;
- цегла керамічна і силікатна;
- бруківка;
- плитка тротуарна пресована;
- люки каналізаційні полімер піщані;
- полікарбонат;
- столярні вироби: вікна, двері, балконні рами і т.п., в т. ч. погонажні вироби – плінтус, наличник (лиштва) і т. п.;
- вагонка дерев'яна;
- фарбування столярних виробів.

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» самостійно здійснює зовнішньоекономічну діяльність згідно чинного законодавства України. Майно товариства становлять основні фонди та оборотні засоби, а також інші цінності, вартість яких відображається в самостійному балансі товариства.

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» створює страховий фонд, до якого щорічно відраховує не менш як 5% від чистого прибутку, поки він не досягне 25% від розміру Статутного фонду.

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» не відповідає по зобов'язанням держави і учасників, а держава і Учасники не відповідають по зобов'язанням товариства. У випадку, якщо належного товариству майна не вистачає для покриття боргів і немає можливості для фінансового оздоровлення, товариство може бути визначено банкрутом за рішенням суду або господарського суду.

Структуру управління та підрозділів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» представлено на рис. 2.1.

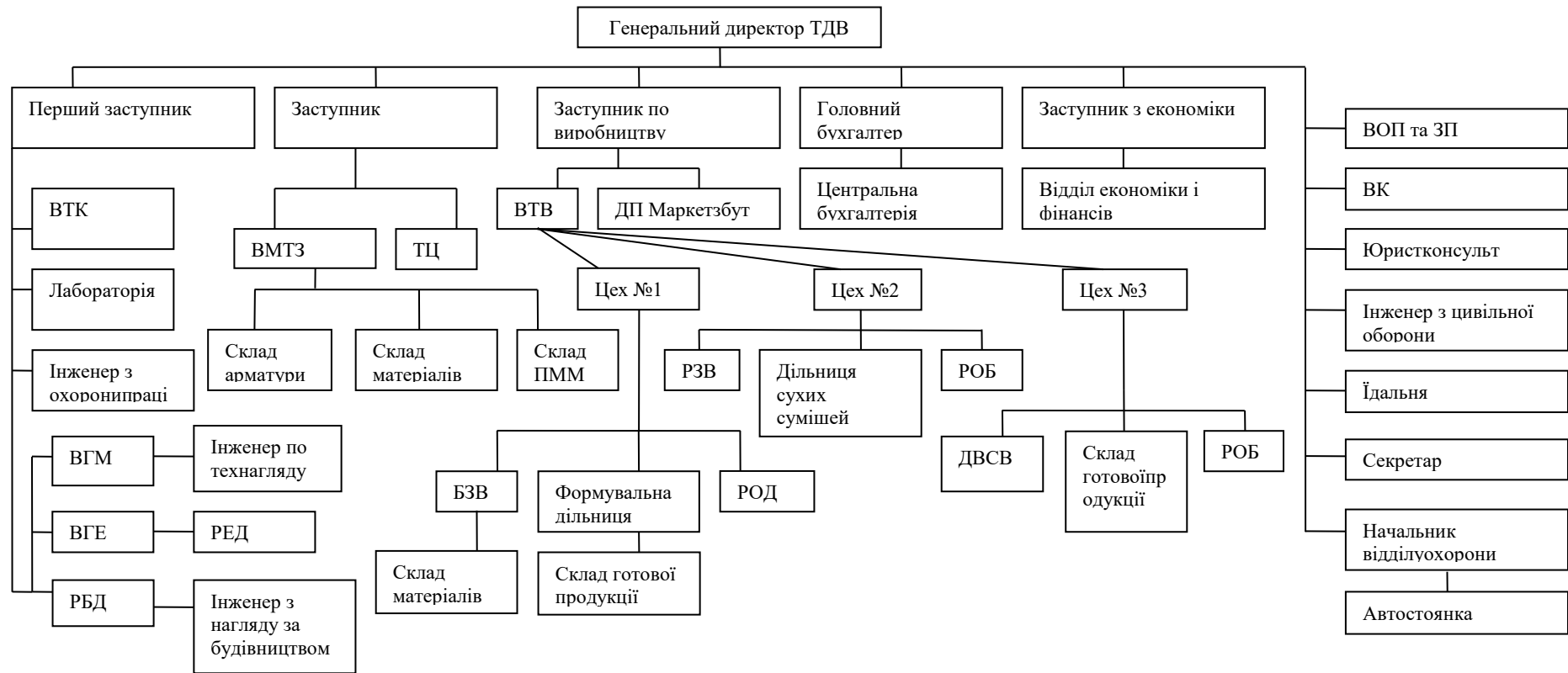


Рис. 2.1. Загальна схема структури ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Пояснення до рисунку:

ВК – відділ кадрів;
 ВОП та ЗП – відділ організації праці та заробітної плати;
 ВТК – відділ технічного контролю;
 ВМТЗ – відділ матеріально-технічного забезпечення;
 ТЦ – транспортний цех;
 РЕД – ремонтно-енергетична дільниця;

РОБ – ремонтно-обслуговуюча дільниця;
 ВТВ – відділ технічного виробництва;
 ВГМ – відділ головного механіка;
 ВГЕ – відділ головного енергетика; вікон.
 Склад ПММ – склад паливно-мастильних матеріалів;
 РОД – ремонтно-обслуговуюча дільниця;

РБД – ремонтно-будівельна дільниця;
 БЗВ – бетонозмішувальний вузол;
 РЗВ – ремонтно-зварювальний вузол;
 ПВХ – цех по виготовленню пластикових виробів;
 ДВСВ – дільниця виготовлення столярних виробів

Товариство з додатковою відповідальністю «Хмельницькзалізобетон» більше 50-ти років пропонує свої послуги на ринку будівництва.

За цей період ТДВ «Хмельницькзалізобетон» пройшло усі етапи становлення і розвитку:

- з 1997 року якість продукції підтверджена сертифікатами відповідності на продукцію в системі Укр.-СЕПРО;

- з 2007 року отримано сертифікат на систему управління якістю у відповідності з вимогами ДСТУ ISO9001-2001;

- у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» діє акредитована лабораторія, яка забезпечує високий рівень якості сировини і готової продукції;

- з 2008 року впроваджена екструдерна технологія виготовлення попередньо напружених плит перекриття по фінській технології фірми ELEMATIC.

На даному етапі у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» діють два цехи будівельних матеріалів, які здатні забезпечити матеріалами будь-яке сучасне мале і велике будівництво.

Підприємство ТДВ «Хмельницькзалізобетон» тримає напрямок на впровадження нових, прогресивних сучасних технологій, вдосконалення управлінських та виробничих процесів для досягнення максимальної якості продукції і задоволення потреб споживача.

В процесі своєї господарської діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» співпрацює з різноманітними суб'єктами, основними партнерами по бізнесу підприємства є: ВАТ «Домобудівний комбінат», Комунальне підприємство «Хмельницькбудзамовник», КП «Опорядбуд», ТОВ «Будівельний альянс», КП «Промбуд – 1», КП «Промбуд – 2», КП «Житлобуд», ПП «Оферта», КП «Спецбудмеханізація», ВАТ «Волинь-цемент», КП «Укрстандарт», КП «Цивільжитлобуд», ТОВ «Кривбасцемент», Кам'янець-Подільський цементний завод (ВАТ «Поділляцемент»), Криворізький металургійний завод та ін.

Для більш детального аналізу діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» наведемо основні техніко-економічні показники його діяльності за 2019 – 2021

роки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники діяльності ТДВ

«Хмельницькзалізобетон» за 2019 – 2021 роки

Показник	Од. виміру	Дані за роками			Темпи змін, %	
		2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2020
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	159012,0	179382,0	301808,0	112,8	168,2
2. Повна собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	137458,0	153798,0	254417,0	111,9	165,4
3. Фінансовий результат від основної операційної діяльності	тис. грн.	21554,0	25584,0	47391,0	118,7	185,2
4. Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	15824,0	18755,0	38061,0	118,5	202,9
5. Середньооблікова чисельність працівників	чол.	390	391	397	100,3	101,5
у т.ч. робітників		284	285	290	100,4	101,8
6. Середньорічна вартість основних виробничих фондів	тис. грн.	37013,0	61583,0	69594	166,4	113,0
7. Фондовіддача	грн.	4,3	2,9	4,3	67,8	148,9
8. Рентабельність реалізованої продукції	%	15,68	16,63	18,63	–	–

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» зростає на протязі аналізованого періоду, а саме у 2020 році в порівнянні з 2019 роком на 12,8% та у 2021 році в порівнянні з 2020 роком на 68,2% (рис. 2.2).

Фінансовий результат від основної операційної діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» також зростає на протязі аналізованого періоду, а саме у 2020 році в порівнянні з 2019 роком на 18,7% та у 2021 році в порівнянні з 2020 роком на 85,2% (рис. 2.2).

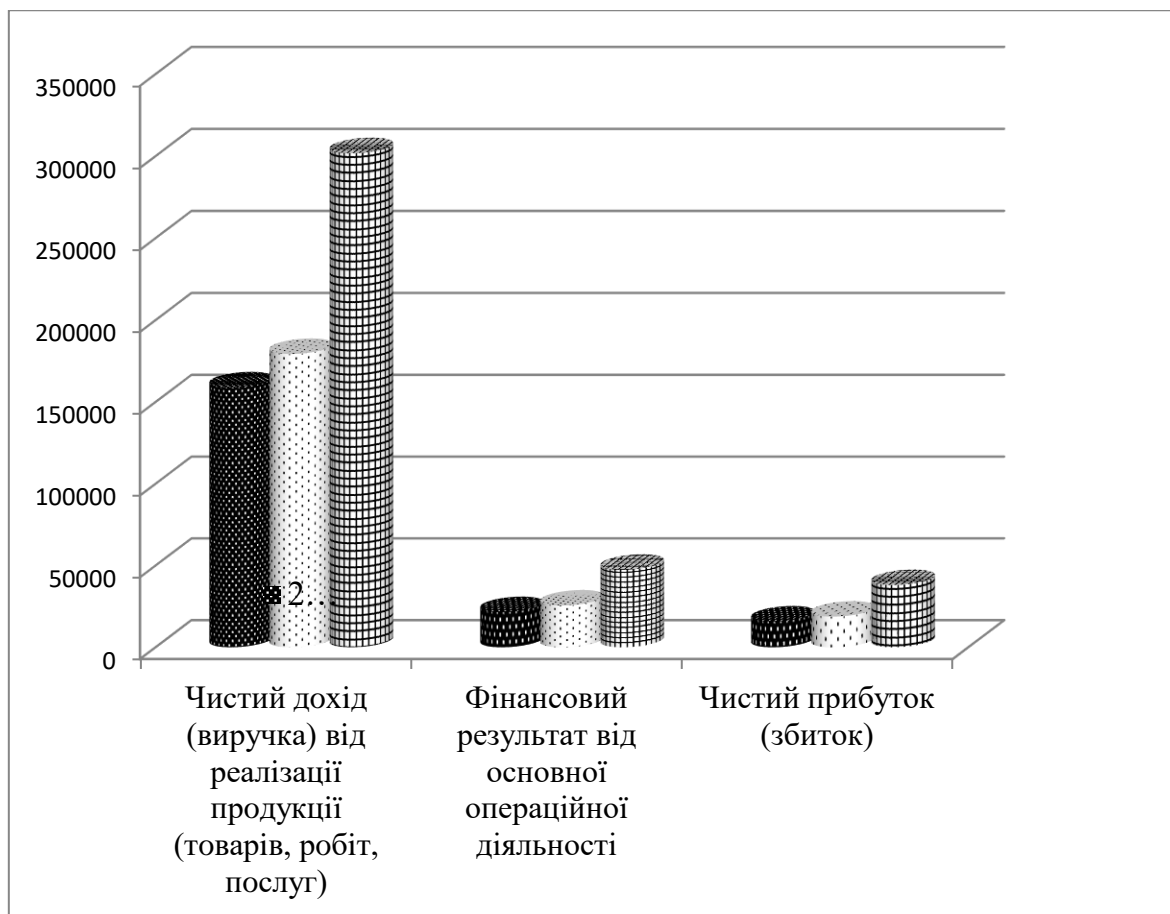


Рис. 2.2. Чистий дохід від реалізації продукції, фінансовий результат від основної операційної діяльності та чистий прибуток ТДВ «Хмельницькзалізобетон» протягом 2019-2021 років, тис.грн.

Чистий прибуток ТДВ «Хмельницькзалізобетон» також зростає на протязі аналізованого періоду, а саме у 2020 році в порівнянні з 2019 роком на 18,5% та у 2021 році в порівнянні з 2020 роком на 102,9% (рис. 2.2).

Повна собівартість реалізованої продукції ТДВ «Хмельницькзалізобетон» зростає аналогічно попереднім показникам, а саме у 2020 році в порівнянні з 2019 роком на 11,9% та у 2021 році в порівнянні з 2020 роком на 65,4% (рис. 2.3).

Середньооблікова чисельність працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон» зростає на протязі аналізованого періоду, а саме у 2020 році в порівнянні з 2019 роком на 0,3% та у 2021 році в порівнянні з 2020 роком на 1,5% (рис. 2.4).

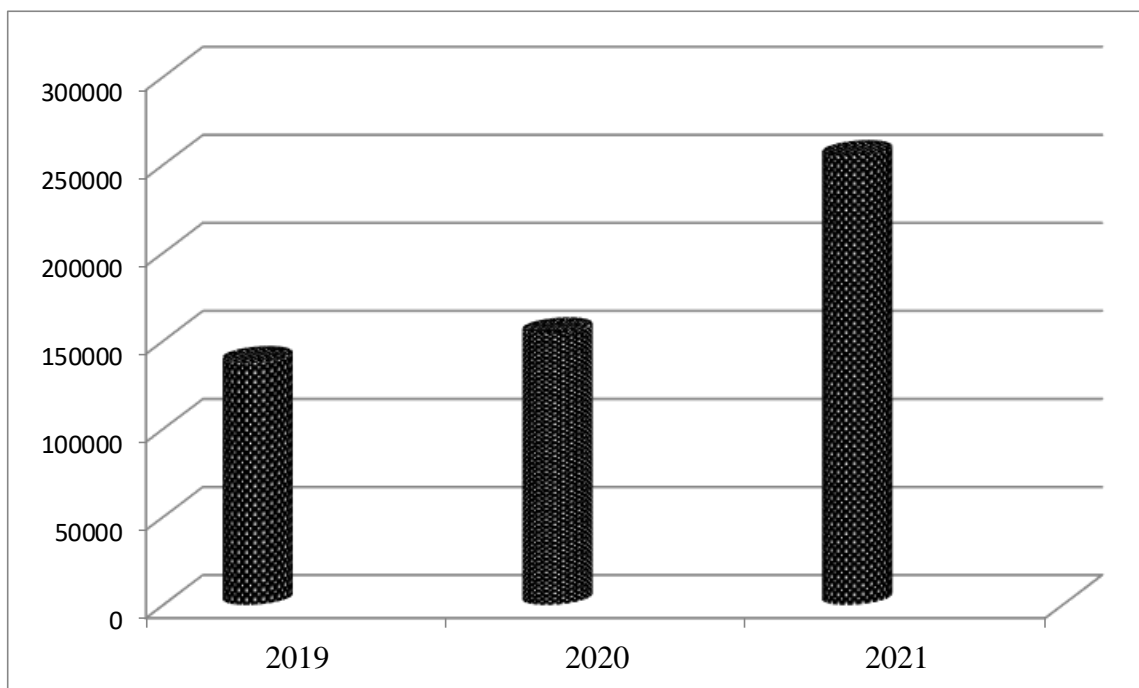


Рис. 2.3. Повна собівартість реалізованої продукції ТДВ «Хмельницькзалізобетон» протягом 2019-2021 років, тис.грн.

Середньооблікова чисельність робітників ТДВ «Хмельницькзалізобетон» також зростає на протязі аналізованого періоду, а саме у 2020 році в порівнянні з 2019 роком на 0,4% та у 2021 році в порівнянні з 2020 роком на 1,8% (рис. 2.4).

Фонд оплати праці та середньомісячна заробітна плата працівників та робітників ТДВ «Хмельницькзалізобетон» також зростає на протязі аналізованого періоду, а саме:

– фонд оплати праці ТДВ «Хмельницькзалізобетон» зростає на протязі аналізованого періоду, а саме у 2020 році в порівнянні з 2019 роком на 17,4% та у 2021 році в порівнянні з 2020 роком на 53,2%;

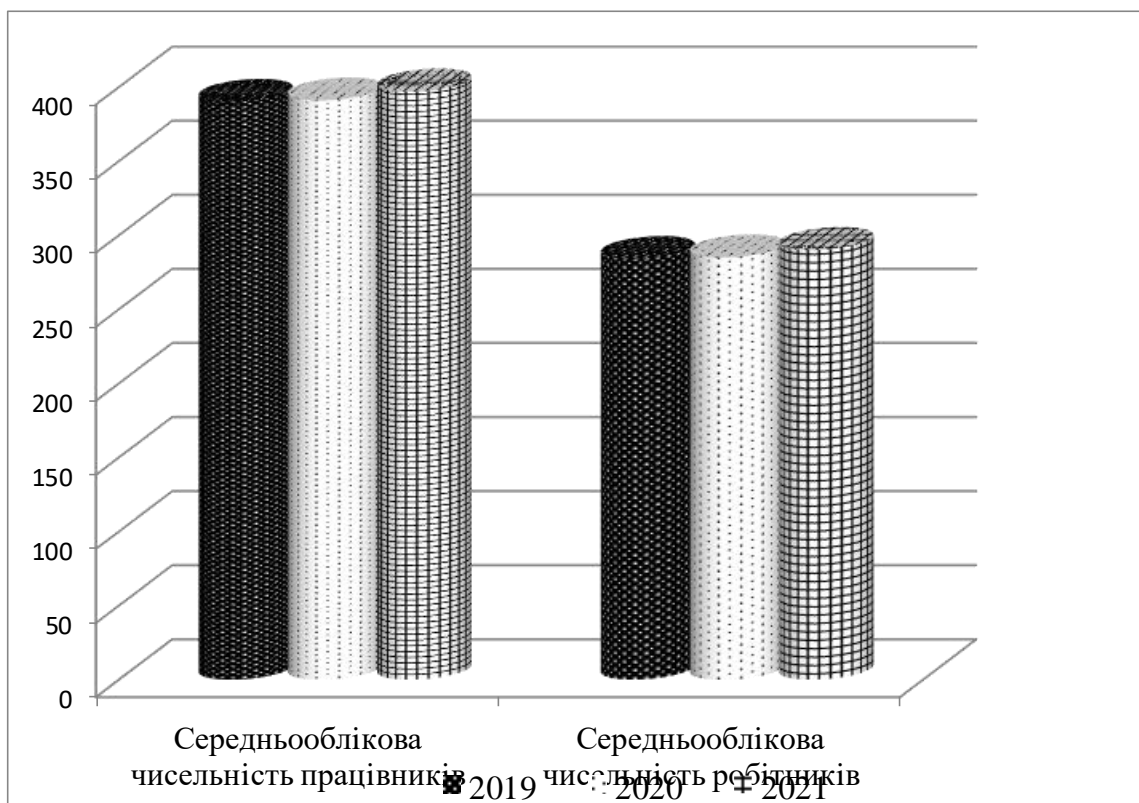


Рис. 2.4. Середньооблікова чисельність працівників та робітників ТДВ «Хмельницькзалізобетон» протягом 2019-2021 років, ос.

Середньорічна вартість основних виробничих фондів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» зростає на протязі аналізованого періоду, а саме у 2020 році в порівнянні з 2019 роком на 66,4% та у 2021 році в порівнянні з 2020 роком на 13,0%.

Рентабельність реалізованої продукції ТДВ «Хмельницькзалізобетон» зростає на протязі аналізованого періоду, і становить: у 2019 році – 15,68%, у 2020 році – 16,63% та у 2021 році – 18,63%.

2.2 Аналіз системи менеджменту ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Як вже зазначалося ТДВ «Хмельницькзалізобетон» займається виготовленням та реалізацією продукції. Характеристику виробничих потужностей ТДВ "Хмельницькзалізобетон" наведено в табл. 2.2.

Характеристику виробничих потужностей ТДВ "Хмельницькзалізобетон"

Показники	Значення
Цех 1	
збірний залізобетон	88 тис.м ³
блоки СП	4,2 тис.м ³
борт, поребрик	1 тис.м ³
бруківка	3,7 тис.м ²
товарний бетон	90 тис.м ³
Цех 2	
збірний залізобетон	69 тис.м ³
блоки СП	12 тис.м ³
товарний розчин	55 тис.м ²
товарний бетон	33 тис.м ³
Цех 3	
столярні вироби	3 тис.м ²
пиломатеріали	4 тис.м ³
струганий погонаж	600 тис.м/п

У ТДВ "Хмельницькзалізобетон" працює три цехи. Цех 1 займається виготовленням: збірного залізобетону, блоків СП, бортиків, поребриків, бруківки, товарного бетону. У Цеху 2 виготовляють: збірний залізобетон, блоки СП, товарний розчин, товарний бетон. У Цеху 3 виготовляють: столярні вироби, пиломатеріали, струганий погонаж.

Структура асортименту та динаміку основних видів продукції (послуг) та її динаміка за останні три роки наведено в таблиці 2.3 та на рисунку 2.6.

Протягом аналізованого періоду загальна кість виробів у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» зростає про що свідчить показник чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг).

Так кількість виробів із залізобетону ТДВ «Хмельницькзалізобетон» зросла у 2020 році в порівнянні з 2019 роком на 16,45% та у 2021 році в порівнянні з 2020 роком на 62,99%.

Структура асортименту основних видів продукції ТДВ
«Хмельницькзаліобетон» та її динаміка за 2019–2021 роки

Показник	Од. виміру	Дані за роками			Темпи змін, %	
		2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2020
Вироби із заліобетону	тис. грн.	98587,4	114804	187121	116,45	162,99
Бетони та розчини		28622,2	30494,9	54325,4	106,54	178,15
Пиломатеріали		12880	16144,4	24446,4	125,34	151,42
Двері дерев'яні		18922,4	17938,2	35915,2	94,80	200,22
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)		159012,0	179382,0	301808,0	112,8	168,2

Кількість виготовленого та реалізованого бетону і розчинів у ТДВ «Хмельницькзаліобетон» також зросла у 2020 році в порівнянні з 2019 роком на 6,54% та у 2021 році в порівнянні з 2020 роком на 78,15%.

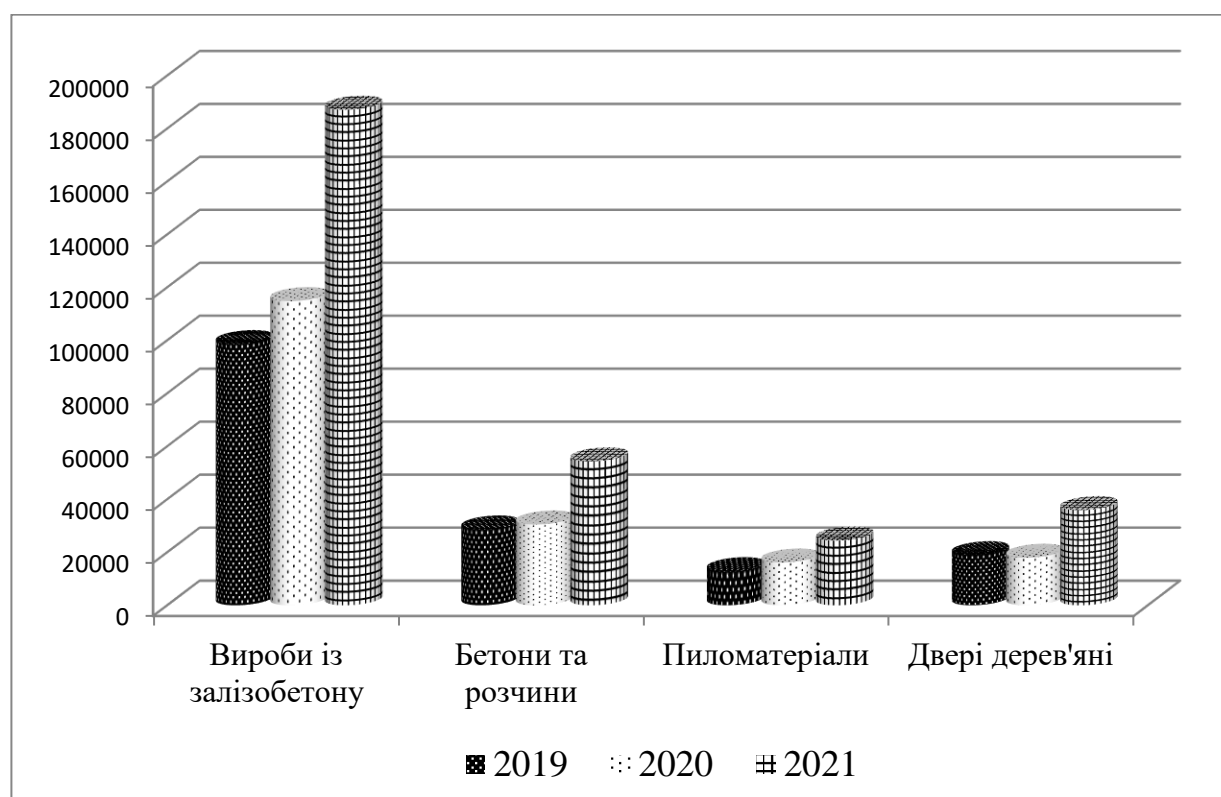


Рис. 2.6. Динаміка асортименту продукції ТДВ «Хмельницькзаліобетон» за 2019–2021 роки, тис.грн.

Зростання відбулося у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» і за таким видом продукції як пиломатеріали у 2020 році в порівнянні з 2019 роком на 25,34% та у 2021 році в порівнянні з 2020 роком на 51,42%.

Кількість виготовлених дверей дерев'яних у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» скоротилося у 2020 році в порівнянні з 2019 роком на 5,2% та зросло у 2021 році в порівнянні з 2020 роком на 68,2%.

Структуру асортименту ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2021 році наведено на рис. 2.7.

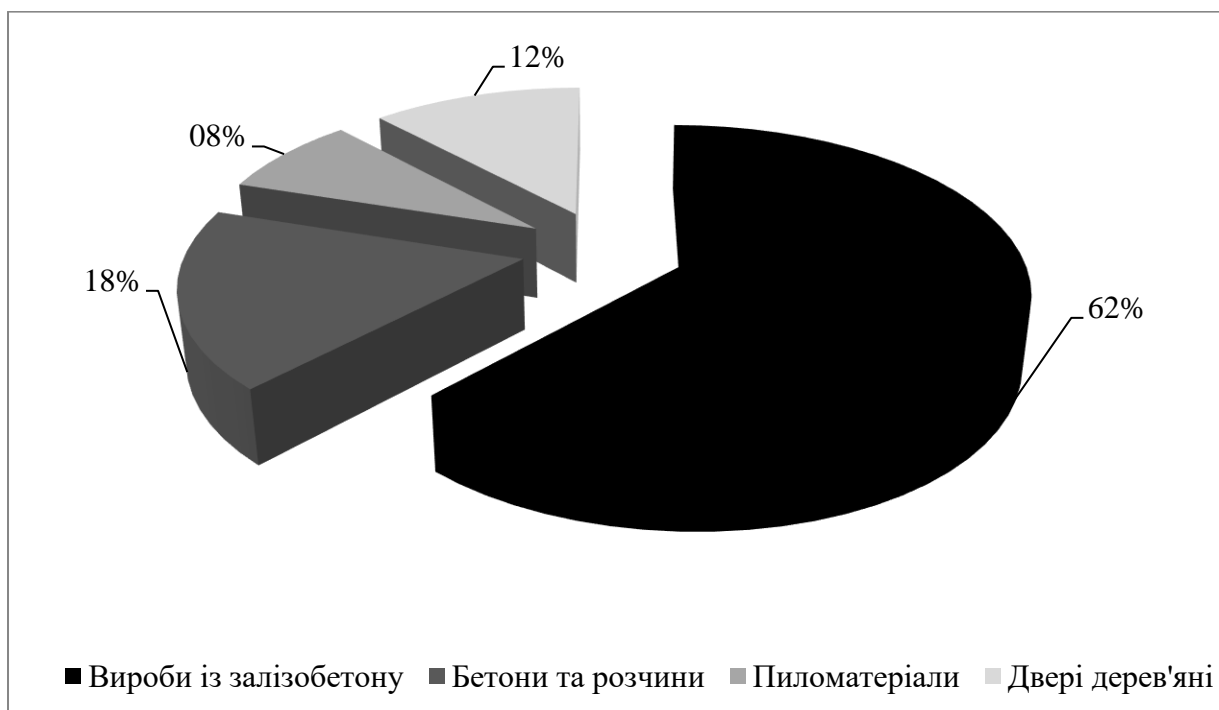


Рис. 2.7. Структура асортименту ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2021 році, %

Вироби із залізобетону складають найбільшу питому вагу у структурі асортименту ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2021 році – 62,0% (рис. 2.7). Найменшу питому вагу у структурі асортименту товариства припадає на пиломатеріали – 8,1%. 18,0% у структурі асортименту товариства складають бетони та розчини. Та 11,9% припадає на двері дерев'яні.

Виконання функцій виробничого менеджменту представлено в табл. 2.4.

Виконання функцій виробничого менеджменту у ТДВ

«Хмельницькзалізобетон»

Функції	Зміст функцій	Виконавці функцій
1	2	3
Планування	- порядок формування плану виробництва - формування портфеля замовлень	директор заступник по виробництву ДП Маркетзбут
	- розрахунок планових виробничих показників і доведення їх до виробничих ланок - визначення необхідних ресурсів для виконання планових завдань	заступник з економіки відділ економіки і фінансів заступник по виробництву ДП Маркетзбут
	- розрахунок норм та нормативів: трудових (трудомісткість, норми виробітку); виробничих (розмір партії, норми запасу, між операційні заділи) економічних (витрат ресурсів) та їх перегляд	головний бухгалтер центральна бухгалтерія заступник з економіки відділ економіки і фінансів ДП Маркетзбут
Організація	- формування виробничої структури - формування структури управління	директор заступник по виробництву
	- розробка регламентів (статуту, положення про відділи, про заробітну плату, про атестацію і т.д.)	директор відділ кадрів начальники відділів
	- організація виробничого процесу в часі (паралельний, пропорційний, пропорційно-паралельний) - визначення форм організації виробництва (поточна, технологічна і т.д.)	заступник по виробництву відділ технічного виробництва начальники цехів
	- організація матеріально-технічного постачання - управління запасами	відділ оплати праці та заробітної плати заступник з економіки заступник по виробництву
	- організація праці робітників	відділ кадрів відділ оплати праці та заробітної плати начальники відділів
Оперативне регулювання (диспетчеризація)	- спостереження за ходом будівництва - прийняття рішень по усуненню збоїв у будівничій діяльності - спостереження за своєчасним забезпеченням робочих місць всім необхідним	директор начальники цехів
Мотивація	розробка положення про оплату та преміювання робітників організація оплати і стимулювання праці розробка й впровадження системи морально-психологічних стимулів розробка й впровадження системи участі у прибутках	директор відділ кадрів відділ оплати праці та заробітної плати головний бухгалтер центральна бухгалтерія

Продовження табл. 2.4

1	2	3
Контроль	<p>знаходження помилок, відхилень від існуючих стандартів</p> <p>здійснення процесу корегування діяльності підприємства та його підрозділів за станом виконання змінних завдань</p> <p>контроль за забезпеченням матеріальними ресурсами (аналіз)</p> <p>контроль виконання планових показників підрозділів</p> <p>контроль за ходом виробництв</p> <p>контроль якості продукції</p>	<p>директор</p> <p>начальники цехів</p> <p>відділ технічного виробництва</p> <p>відділ технічного контролю</p>

Маркетинг – комплексна система організації й збуту продукції, орієнтована на задоволення потреб споживачів і одержання прибутку на підставах дослідження й прогнозування ринку. За сучасних умов маркетинг є необхідним елементом успішного налагодження підприємницької діяльності в галузі будівництва. У ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є ДП Маркетзбут, працівники якого виконують функції маркетингу, також окремі функції маркетингу можуть виконувати й інші підрозділи. Реалізацію функцій маркетингового менеджменту у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» зведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Реалізація функцій маркетингового менеджменту у ТДВ
«Хмельницькзалізобетон»

Функції	Зміст функцій	Виконавці функцій
1	2	3
Планування	<ul style="list-style-type: none"> - визначення цілей - стратегічне планування - тактичне планування - планування нового бізнесу і скорочення безперспективних виробництв - розробка маркетингового плану (розділ бізнес-плану) 	<p>директор</p> <p>перший заступник</p> <p>заступник</p> <p>заступник по виробництву</p> <p>головний бухгалтер</p> <p>заступник з економіки</p> <p>ДП Маркетзбут</p>
Управління витратами на маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> - визначення витрат на всі види маркетингової діяльності - оптимізація витрат 	<p>заступник з економіки</p> <p>відділ економіки і фінансів</p> <p>головний бухгалтер</p> <p>центральна бухгалтерія</p> <p>ДП Маркетзбут</p>

Продовження таблиці 2.5

1	2	3
Аналіз маркетингових можливостей	<ul style="list-style-type: none"> - оцінка ринкового попиту - організація маркетингових досліджень та їх аналіз - вивчення маркетингового макросередовища; - вивчення маркетингового мікро середовища (аналіз ринків і поведінки покупців, аналіз діяльності конкурентів) 	ДП Маркетзбут
Розробка маркетингових стратегій	<ul style="list-style-type: none"> - розробка нових ринкових пропозицій (нових товарів) - розробка рішень про вихід на зовнішній ринок - розробка стратегій по управлінню сервісом - розробка стратегій по ціноутворенню 	директор перший заступник головний бухгалтер заступник з економіки ДП Маркетзбут
Управління маркетинговими програмами	<ul style="list-style-type: none"> - управління маркетинговими каналами - управління торгівлею - управління рекламою - управління стимулюванням збуту - управління зв'язками з громадськістю 	директор перший заступник заступник з економіки відділ економіки і фінансів ДП Маркетзбут
Мотивація	<ul style="list-style-type: none"> - мотивація діяльності робітників служби маркетингу - мотивація торгового персоналу 	директор відділ кадрів відділ оплати праці та заробітної плати головний бухгалтер центральна бухгалтерія ДП Маркетзбут
Контроль	<ul style="list-style-type: none"> - контроль річних планів - контроль над прибутком - контроль (оцінка) ефективності (реклами, розподілу, персоналу) - стратегічний контроль (оцінка ефективності маркетингу) 	директор заступник з економіки відділ економіки і фінансів головний бухгалтер центральна бухгалтерія ДП Маркетзбут

Кадровий менеджмент є однією із найважливіших сфер управління. Динаміка кадрового забезпечення та використання персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2019 – 2021 роки наведено у табл. 2.6.

Протягом аналізованого періоду чисельність персоналу у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» зростає, це зростання відбувається за рахунок робітників у 2020 році в порівнянні з 2019 роком на 0,3% та у 2021 році в

порівнянні з 2020 роком на 1,5%. Та за рахунок спеціалістів у 2021 році в порівнянні з 2020 роком на 2,6%.

Таблиця 2.6

Динаміка кадрового забезпечення та використання персоналу ТДВ

«Хмельницькзалізобетон» за 2019 – 2021 роки, осіб

Категорії персоналу	2019 р.	2020 р.	2021р.	Темпи зміни, % до попереднього року	
				2020 р.	2021р.
Чисельність персоналу, всього осіб	390	391	397	100,3	101,5
в тому числі:					
- робітників	284	285	290	100,4	101,8
- керівників	67	67	67	100,0	100,0
- спеціалістів	39	39	40	100,0	102,6

Структуру кадрів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2021 році наведено на рис. 2.8.

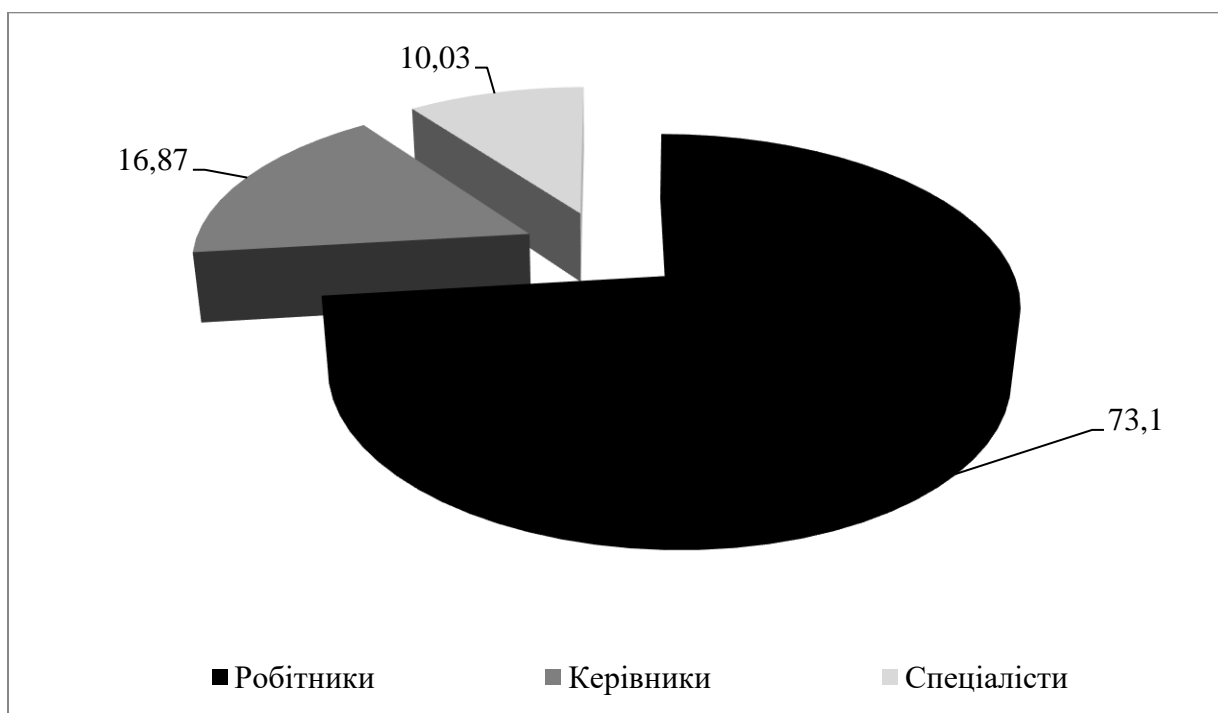


Рис. 2.8. Структура кадрів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2021 році, %

Найбільшу питому вагу у структурі кадрового забезпечення ТДВ «Хмельницькзалізобетон» припадає на робітників – 73,1%, керівників на підприємстві – 163,87%, спеціалістів – 10,03%

На підприємстві діє ряд підрозділів, що займаються кадровими питаннями. Розподіл функцій кадрового менеджменту наведений у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Реалізації функцій кадрового менеджменту у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Функціональні блоки	Зміст функцій	Виконавці функцій
Планування потреб у персоналі	- визначення потреб у персоналі	директор відділ кадрів
Забезпечення персоналом	- отримання й аналіз інформацій щодо потреб у персоналі. - відбір і ділова оцінка персоналу	директор відділ кадрів начальники відділів
Розвиток персоналу	- планування і реалізація кар'єри - організація професійного навчання - підвищення кваліфікації	директор відділ кадрів
Використання персоналу	- визначення змісту праці на робочих місцях; - введення персоналу, його адаптація до трудової діяльності - вивільнення персоналу	директор відділ кадрів начальники відділів
	- забезпечення безпеки робочих місць	інженер з охорони праці начальники цехів
Мотивація персоналу	- управління процесом мотивації - управління конфліктами - використання спонукальних систем: оплати праці, участі у прибутках тощо - використання стилю і методів керівництва	директор відділ оплати праці та заробітної плати відділ кадрів начальники відділів
Правові процеси управління персоналом	- правове забезпечення трудових відносин - облік персоналу	відділ кадрів юристконсульт
Стратегія кадрової політики	- розробка основних напрямків роботи з персоналом у перспективі	відділ кадрів начальники відділів

Фінансовий менеджмент є складовою загального управління підприємством. Без раціонального управління фінансовими ресурсами неможливе нормальне функціонування підприємства. У ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є і заступник з економіки і відділ економіки і фінансів, однак функції фінансового менеджера виконують також керівники та службовці

інших підрозділ. Функції фінансового менеджменту та їх реалізацію наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Виконання функцій фінансового менеджменту у ТДВ
«Хмельницькзалізобетон»

Функції	Зміст функцій	Виконавці функцій
Стратегічне управління	- обґрунтування стратегії фінансового розвитку підприємства - обґрунтування розширення бізнесу - обґрунтування підвищеного економічного рейтингу підприємства	директор, бухгалтерія, заступник з економіки
Планування	- прогнозування грошових надходжень і напрямки їх раціонального використання - обґрунтування фінансових потреб на поточний рік і перспективу - визначення ступеня ризику, його ймовірності та розміру	відділ економіки і фінансів
Управління кругообігом коштів	- забезпечення безперервного кругообігу коштів і стійкого фінансового стану підприємства	бухгалтерія, заступник з економіки
Управління фінансуванням та кредитуванням	- вибір раціональних форм фінансування і кредитування, грошових вкладів. - розрахунки з партнерами, фінансовими і кредитними органами.	директор, заступник з економіки
Контроль за виконанням показників фінансової діяльності	- збір необхідної інформації та розрахунки й аналіз показників фінансової стійкості підприємства	заступник з економіки відділ економіки і фінансів

Характеристику системи фінансового планування у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» наведено у табл. 2. 9.

Таблиця 2.9

Характеристика системи фінансового планування у ТДВ

«Хмельницькзалізобетон»

Види планування	Зміст	Хто виконує
Прогнозування (3-5 років)	Розробка загальної фінансової стратегії і фінансової політики за основними напрямками фінансової діяльності підприємства	директор
Поточне планування	Розробка поточних фінансових планів за окремими питаннями фінансової діяльності	заступник з економіки, бухгалтерія
Оперативне планування	Розробка і доведення до виконавців бюджетів, платіжних календарів та інших оперативних планових завдань за всіма питаннями фінансової діяльності	планово-економічний відділ

Характеристику фінансового контролінгу у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» наведено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Характеристика фінансового контролінгу у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Види фінансового контролінгу	Контрольний період	Основна сфера контролінгу	Хто виконує
Стратегічний	квартал, рік	Контроль фінансової стратегії та її показників	заступник з економіки, бухгалтер
Поточний	місяць, квартал	Контроль поточних фінансових планів	
Оперативний	декада, місяць	Контроль бюджетів	–

Показники рентабельності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2019–2021 роки наведено у табл. 2.11.

Таблиця 2.16

Показники рентабельності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2019–2021 роки

Показник	Методика розрахунку	Значення показника		
		2019	2020	2021
Коефіцієнт рентабельності всіх активів підприємства	<u>Чистий прибуток</u> Середньорічна вартість активів підприємства	0,20	0,17	0,26
Коефіцієнт рентабельності реалізованої продукції	<u>Фінансовий результат від основної операційної діяльності</u> Повна собівартість реалізованої продукції	0,16	0,17	0,19
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	<u>Чистий прибуток</u> Середній обсяг власного капіталу	0,27	0,24	0,33

Коефіцієнт рентабельності реалізованої продукції є достатнім у товариства, однак, спостерігається тенденція до його зростання, і він становить: у 2019 році – 0,16; у 2020 році – 0,17; у 2021 році – 0,19. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу вказує на те, що кожна грошова одиниця, вкладена у товариство власниками, також принесла прибутки, і він становить: у 2019 році – 0,27; у 2020 році – 0,24; у 2021 році – 0,33. Не зважаючи на такі доволі

позитивні тенденції підприємство потребує певного удосконалення системи фінансового менеджменту.

2.3 Аналіз конкурентоспроможності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

SWOT-аналіз – це проміжна ланка між формулюванням місії підприємства і визначенням його цілей і завдань. Все відбувається в такій послідовності (рис. 2.9):

1. Ви визначили основний напрям розвитку підприємства (його місію)
2. Потім ви зважуєте сильні і слабкі сторони підприємства і оцінюєте ринкову ситуацію, щоб зрозуміти, чи зможе воно рухатися в зазначеному напрямку і яким чином це краще зробити (SWOT-аналіз);
3. Після цього ви ставите перед своїм підприємством цілі, враховуючи його реальні можливості.

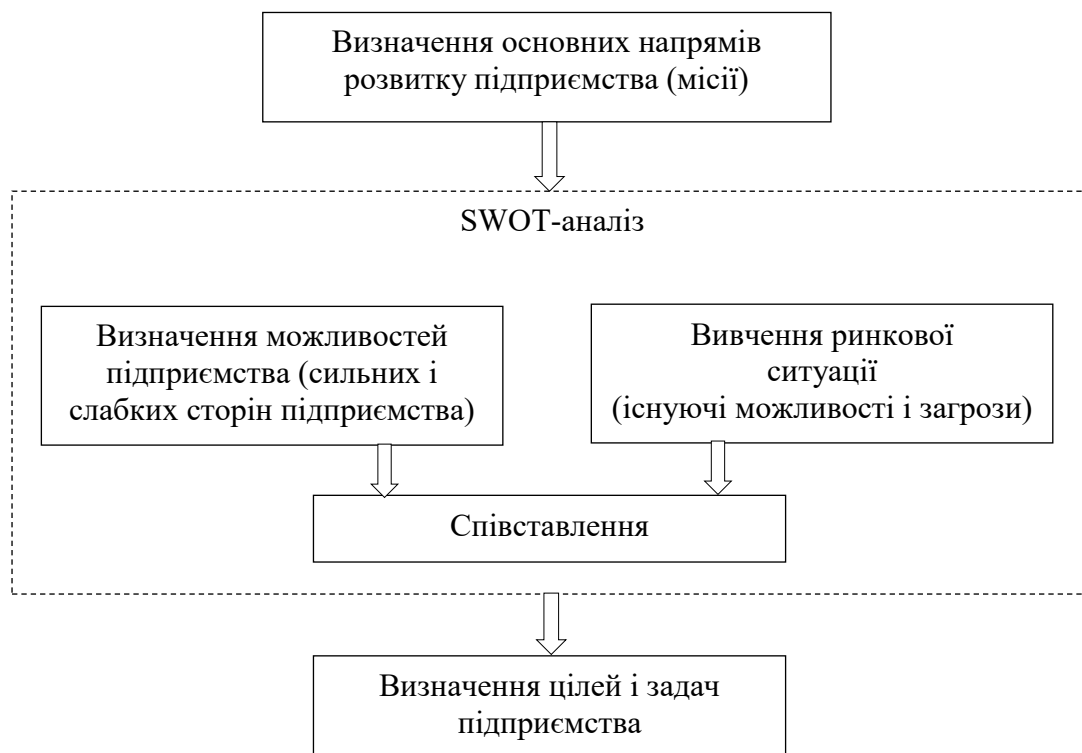


Рис. 2.9. Послідовність SWOT-аналізу

В цілому, проведення SWOT-аналізу зводиться до заповнення матриці, так званої «матриці SWOT-аналізу». У відповідні клітинки матриці необхідно

занести сильні і слабкі сторони підприємства, а також ринкові можливості і загрози.

Сильні сторони підприємства – те, у чому воно досягло успіхів або якась особливість, котра дасть додаткові можливості. Сила може полягати в наявному досвіді, доступі до унікальних ресурсів, наявності передової технології й сучасного устаткування, високій кваліфікації персоналу, високій якості продукції, що випускається, популярності торгової марки і т.п.

Слабкі сторони підприємства – це відсутність чогось важливого для функціонування підприємства або те, що підприємству поки не вдається в порівнянні з іншими компаніями і ставить його в несприятливе становище. Як приклад слабких сторін можна привести занадто вузький асортимент товарів, погану репутацію компанії на ринку, недолік фінансування, низький рівень сервісу й т.п. Перелік чинників, що визначають сильні і слабкі сторони ТДВ «Хмельницькзалізобетон» наведено в табл. 2.17.

Таблиця 2.17

Перелік чинників, що визначають сильні і слабкі сторони ТДВ
«Хмельницькзалізобетон»

Сфера функціонування	Сильні сторони	Слабкі (вразливі сторони)
1	2	3
1. Виробництво	1. Можливість збільшення обсягів	1. Нестача обігових коштів
	2. Ефективна система контролю якості	2. Присутність шкідливих виробництв та відходів
	3. Чітко вироблені стратегічні альтернативи	3. Занадто вузький асортимент товарів
	4. Високий рівень якості продукції	4. Високий рівень витрат на продукцію
2. Персонал	1. Компетентність персоналу (високий рівень кваліфікації кадрів)	1. Застаріла система управління та стимулювання праці
		2. Низький коефіцієнт оновлення технічного персоналу
	2. Висока продуктивність праці	3. Висока плинність кадрів
3. Науково-дослідні розробки		1. Нестача грошових засобів для фінансування нововведень
4. Фінанси		1. Обмежені інвестиційні можливості

Продовження табл. 2.17

1	2	3
---	---	---

5. Маркетинг	1. Наявність власних каналів розповсюдження продукції	1. Відсутність заходів, спрямованих на вивчення потреб ринку
	2. Ефективна організація руху товарів і збуту	2. Низький рівень організації маркетингової діяльності
6. Організація управління	1. Стійкі зв'язки та високий рівень співпраці між структурними ланками управління	
7. Імідж підприємства	1. Компетентність керівника підприємства	1. Недосконале обладнання для офісів
	2. Висока кваліфікація управлінського персоналу	
	3. Наявність спеціального висококласного обладнання в окремих цехах	

Визначення власних сильних і слабких сторін ТДВ «Хмельницькзалізобетон» (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

Визначення власних сильних і слабких сторін ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Сильні сторони	Бальна оцінка	Слабкі сторони	Бальна оцінка
1	2	3	4
1. Можливість збільшення обсягів	+3	1. Нестача обігових коштів	-4
2. Ефективна система контролю якості	+4	2. Присутність шкідливих виробництв та відходів	-1
3. Чітко вироблені стратегічні альтернативи	+3	3. Занадто вузький асортимент товарів	-2
4. Високий рівень якості продукції	+5	4. Високий рівень витрат на продукцію	-4
5. Компетентність персоналу (високий рівень кваліфікації кадрів)	+4	5. Застаріла система управління та стимулювання праці	-3
6. Висока продуктивність праці	+5	6. Низький коефіцієнт оновлення технічного персоналу	-3
7. Наявність власних каналів розповсюдження продукції	+3	7. Висока плинність кадрів	-4
8. Ефективна організація руху товарів і збуту	+3	8. Нестача грошових засобів для фінансування нововведень	-4

Продовження табл. 2.18

1	2	3	4
---	---	---	---

9. Стійкі зв'язки та високий рівень співпраці між структурними ланками управління	+3	9. Відсутність заходів, спрямованих на вивчення потреб ринку	-2
10. Компетентність керівника підприємства	+4	10. Низький рівень організації маркетингової діяльності	-4
11. Висока кваліфікація управлінського персоналу	+3	11. Обмежені інвестиційні можливості	-3
12. Наявність спеціального висококласного обладнання в окремих цехах	+2	12. Недосконале обладнання для офісів	-3
Загальна оцінка сильних сторін	+42	Загальна оцінка слабких сторін	-33

Ринкові можливості – це сприятливі обставини, які підприємство може використовувати для отримання переваги. Як приклад ринкових можливостей можна привести погіршення позицій конкурентів, різке зростання попиту, поява нових технологій виробництва продукції, зростання рівня доходів населення і т.п. Слід зазначити, що можливостями з погляду SWOT-аналізу є не всі можливості, які існують на ринку, а тільки ті, які може використовувати підприємство.

Ринкові загрози – події, настання яких може несприятливо вплинути на підприємство. Приклади ринкових загроз: вихід на ринок нових конкурентів, зростання податків, зміна смаків покупців, зниження народжуваності й т.п.

Оцінку факторів макросередовища ТДВ «Хмельницькзалізобетон» наведено у табл. 2.19.

Слід звернути увагу на те, що один і той самий фактор для різних підприємств може бути як загрозою, так і можливістю.

SWOT-аналіз повинен проводитися за участю всіх найважливіших членів даної організації. Це стосується загальної ідентифікації слабких і сильних сторін, які всередині організації повинні бути добре видно. Проте цей аналіз має бути найбільш широким. Найскладніше визначити слабкі сторони організації, які можуть проявитися потім, в атаках конкуруючих організацій. Самі члени організації говорять про них дуже неохоче.

Таблиця 2.19

Оцінка факторів макросередовища ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Група факторів	Фактор	Тенденція до зміни фактора*	Характер впливу фактора на діяльність підприємства (+,-)	Оцінка рівня впливу фактора на діяльність підприємства, бали**
1	2	3	4	5
1. Політичні	1.Рівень політичної стабільності суспільства.	↓	+	5
	2.Наявність лобістських груп у законодавчих органах, корупція.	↓	-	8
	3. Міжнародні угоди і зобов'язання, що стосуються бізнесу і виробництва.	=	+	5
	4.Наявність протекціонізму вітчизняному виробникові в рішеннях ВР і Уряду	↑	-	3
2. Економічні	1.Рівень економічного розвитку держави (ВВП на душу населення).	↓	-	4
	2. Ступінь розвитку виробництва товарів заданої номенклатури.	=	-	3
	3. Темп інфляції.	↑	-	5
	4.Рівень безробіття.	↑	-	4
	5.Рівень оподаткування.	=	-	7
	6. Рівень доходів населення (середня зарплата).	↓	-	4
	1. Закони, що регулюють діяльність підприємства.	=	-	3
	1.Стан природних ресурсів країни.	=	+	5
	2. Величина витрат на підтримку екологічної безпеки діяльності підприємства.	=	+	2
	1.Інновації в технології.	↑	+	5
	2.Інновації в менеджменті.	↑	+	6
	3. Інновації в маркетингу.	↑	+	5

Продовження табл. 2.19

1	2	3	4	5
6. Демографічні	1. Вікова структура населення.	↓	-	2
	2. Чисельність працездатного населення країни (регіону).	↓	-	6
	3. Рівень народжуваності.	↓	-	2
7. Соціально-культурні	1. Освітній рівень.	↑	+	5
	2. Соціальна забезпеченість (співвідношення середня пенсія/прожитковий мінімум).	=	+	2
	3. Криміналізація суспільства.	=	-	3

*Оцінка тенденції до зміни: ↓ - зниження, ↑ - підвищення, = - без змін

**Для якісної оцінки рівня впливу факторів можна скористатись шкалою: вплив відсутній – 0, вплив слабкий – 0-2, вплив помірний – 2-4, вплив сильний – 6-8, вплив дуже сильний – 8-10

SWOT-аналіз може виконуватися з застосуванням техніки "мозковий атаки". Однак якщо в задачі входить оцінка керівництва організації, ця техніка виявиться малоефективною, оскільки члени організації можуть побоюватися висловлювати свої справжні погляди в присутності інших осіб. Звідси випливає, що необхідно застосовувати також і інші техніки, що забезпечують анонімність конкретним авторам аналізу. З цією метою можна, перш за все, зібрати виконаний кожним членом організації аналіз, а потім піддати результати спільної верифікації та дискусії.

Якість аналізу можна підвищити, залучаючи до його проведення осіб, що не відносяться до організації. Правда, вони можуть виконувати лише допоміжні функції, оскільки не знають організації настільки, щоб самостійно розрізнити її слабкі і сильні сторони. Однак завдяки тому, що вони не замішані у внутрішніх "розкладах" організації, такі особи можуть виступити неупередженими арбітрами, які в змозі оцінити пропозиції.

Вплив факторів і дії ТДВ «Хмельницькзалізобетон» наведено у табл. 2.20.

Вплив факторів і дії ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Фактори	Вихідний рівень впливу, бали	Дії підприємства по реалізації можливостей і зниженню загроз (заходи)
1. Можливості (позитивні)		
1.1. Міжнародні угоди і зобов'язання, що стосуються бізнесу і виробництва.	5	Використовуючи високий освітній рівень людей країни (регіону), сформувати раціональну кадрову структуру та розробити маркетингову політику.
1.2. Наявність протекціонізму вітчизняному виробникові в рішеннях ВР і Уряду.	3	Завдяки впровадженню інновацій збільшити виробництво залізобетонних виробів, розширити асортимент продукції.
1.3. Стан природних ресурсів країни.	5	Також розширити регіональну мережу збуту та намагатись виходити на міжнародний ринок
1.4. Величина витрат на підтримку екологічної безпеки діяльності підприємства.	2	
1.5. Інновації в технології.	5	
1.6. Інновації в менеджменті.	6	
1.7. Інновації в маркетингу.	5	
1.8. Освітній рівень.	5	
1.9. Соціальна забезпеченість (співвідношення середня пенсія/прожитковий мінімум)	2	
Всього	38	
2. Загрози (негативні)		
2.1. Рівень політичної стабільності суспільства.	5	Здійснювати фінансові операції, що сприяють збереженню купівельної спроможності грошей.
2.2. Наявність лобістських груп у законодавчих органах, корупція.	8	Стежити за змінами на ринку, діяльністю конкурентів, за прийняттям нових законодавчих актів та своєчасно реагувати на зміни.
2.3. Рівень економічного розвитку держави (ВВП на душу населення).	4	Використовуючи цінові переваги, зменшувати витрати.
2.4. Ступінь розвитку виробництва товарів заданої номенклатури.	3	Пропагувати і рекламувати товари, які виготовляються.
2.5. Темп інфляції.	5	Стимулювати надання послуг з кооперації та поставок за допомогою кредитів постачальників, здійснювати бартер.
2.6. Рівень безробіття.	4	Шукати нові напрямки діяльності, стимулювати партнерів, страхувати поставки
2.7. Рівень оподаткування.	7	
2.8. Рівень доходів населення (середня зарплата).	4	
2.9. Закони, що регулюють діяльність підприємства.	3	
2.10. Вікова структура населення.	2	
2.11. Чисельність працездатного населення країни (регіону)	6	
2.12. Рівень народжуваності.	2	
2.13. Криміналізація суспільства.	3	
Всього	56	

Отже, зробивши оцінку факторів макросередовища товариства ми бачимо, що переважають загрози (38-позитивних факторів, 56-негативних факторів). До

такого незадовільного рівня справ на підприємстві привели: нестабільне політичне, економічне середовище, демографічні зміни.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Аналіз діяльності товариства за 2019-2021 роки дозволив констатувати позитивні тенденції у його розвитку і зростання чистого прибутку, що є свідченням достатньо сильної ринкової позиції підприємства. Рентабельність реалізованої продукції ТДВ «Хмельницькзалізобетон» зростає на протязі аналізованого періоду, і становить: у 2019 році – 15,68%, у 2020 році – 16,63% та у 2021 році – 18,63%.

Підприємство має низку конкурентних переваг і посилює свої позиції на ринках. Вироби із залізобетону складають найбільшу питому вагу у структурі асортименту ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2021 році – 62,0%. Найменшу питому вагу у структурі асортименту товариства припадає на пиломатеріали – 8,1%. 18,0% у структурі асортименту товариства складають бетони та розчини. Та 11,9% припадає на двері дерев'яні.

Для посилення своєї конкурентної позиції товариство здійснює постійний пошук нових виробів, які б могли надалі забезпечувати достатню конкурентоспроможність товариства на цільових ринках.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»3.1 Рекомендації щодо обґрунтування майбутньої конкурентної позиції
ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Дослідження конкурентного середовища та виокремлення напрямів і тенденцій його розвитку є обов'язковим елементом у системі управління конкурентоспроможністю господарюючого суб'єкта. Результатом моніторингу є відповідь щодо правильності обраної стратегії й тактики підприємства, а також визначення конкретних заходів, реалізація яких сприятиме досягненню його цілей. За розуміння та усвідомлення незворотності ринкового спрямування розвитку національної економіки, визначення як основної цілі підприємства забезпечення його конкурентоспроможності є логічним та очевидним. Саме рівень конкурентоспроможності, як узагальнююча характеристика, є критерієм успішності діяльності підприємства. З огляду на це вважаємо, що під час формування портфелю заходів, що спрямовані на досягнення цілей розвитку господарюючого суб'єкта, є доцільним отримання інформації не лише про досягнутий рівень конкурентоспроможності закладу та тенденцій у конкурентному середовищі, але й про конкурентну позицію підприємства у перспективі. Значущість такої інформації для аналітика полягає в тому, що обізнаність щодо майбутньої конкурентної позиції за інших рівних умов дозволяє управлінцю уже у поточному періоді цілеспрямовано сформулювати портфель заходів щодо підтримки наявних або/чи формування нових конкурентних переваг підприємства.

Дотримуючись принципів системності, послідовності та дотримання причинно-наслідкового зв'язку, для оцінки конкурентної позиції підприємства у майбутньому періоді пропонуємо відповідну технологію. В її основі лежить

модель оцінки конкурентних ризиків на основі теореми про імовірність гіпотез Байєса. У формалізованому виді модель має бути такою:

$$P(N_i/B) = \frac{P(N_i)P(B/N_i)}{\sum_{i=1}^k P(N_i)P(B/N_i)}, \quad (3.1)$$

де $P(N_i/B)$ – імовірність i -ої гіпотези після об'єктивної експертної оцінки – рівень реальної загрози конкурентного ризику;

$P(N_i)$ – імовірність i -ої гіпотези після суб'єктивної оцінки керівників і спеціалістів підприємств;

$P(B/N_i)$ – загроза конкурентного ризику «В» за оцінкою незалежного експерта;

$i=1, 2, \dots, k$ – кількість конкурентних ризиків, що оцінюються.

Дотримуючись загального підходу до оцінки конкурентних ризиків на основі теореми про імовірність гіпотез, для визначення конкурентної позиції підприємства у майбутньому періоді доцільно використовувати технологію, що ґрунтується на використанні системи матриць розвитку конкурентоспроможності окремого підприємства з урахуванням динаміки конкурентної групи та передбачає механізм оцінки ситуації на підставі співставлення кількості випадків за визначеним сценарієм до всіх можливих варіантів розвитку подій.

Послідовність дій за запропонованою технологією така.

1. Побудувати матрицю сценаріїв розвитку конкурентної групи (X; Y).
2. Побудувати матрицю сценаріїв розвитку підприємства (x; y).
3. Співвіднести сценарії розвитку підприємства з урахуванням сценаріїв розвитку конкурентної групи.
4. Визначити кількість варіантів потрапляння ТДВ «Хмельницькзалізобетон» до груп із сильною, середньою та слабкою конкурентними позиціями за всіх можливих сценаріїв розвитку конкурентної групи.

5. Визначення ймовірності потрапляння підприємства, що досліджується, до групи підприємств сильної, середньої чи слабкої конкурентної позиції.

На відміну від існуючих підходів прогнозування конкурентної позиції підприємства за наведеною технологією ґрунтується на урахуванні не окремого, а сукупності прогнозів розвитку підприємства та конкурентної групи, що дозволяє комплексно та системно вирішувати проблему розробки заходів щодо підтримки існуючих та створення нових конкурентних переваг на підприємстві.

Розглянемо поетапно реалізацію запропонованої технології визначення майбутньої конкурентної позиції підприємства. Для прикладу використаємо дані ТДВ «Хмельницькзалізобетон», що входить до деякої сукупності підприємств-конкурентів.

Етап 1. Визначимо сценарії розвитку за сукупністю підприємств-конкурентів.

За оцінкою спеціалістів прогнозне значення граничного інтегрального показника ефективності господарської діяльності (X), що розмежовує підприємства сукупності на такі, що мають «високі» та «низькі» значення інтегрального коефіцієнту становитиме за найбільш сприятливих умов 1,88, за несприятливих умов – 1,02, як середнє значення даної характеристики прийнято 1,10. Прогнозні значення граничного інтегрального показника ефективності фінансової діяльності (Y) загалом за сукупністю підприємств-конкурентів очікується на рівні 1,47, 1,13 та 1,28 відповідно.

Поєднання інформації щодо граничних значень інтегральних показників ефективності господарської та фінансової діяльності дозволяє виділити 9 можливих сценаріїв розвитку конкурентної групи (табл. 3.1).

За вихідних даних варіанти граничних значень для ранжування ТДВ «Хмельницькзалізобетон» сукупності є наступними (табл. 3.2).

Таблиця 3.1

Комбінація інтегральних показників ефективності фінансової та господарської діяльності за групою підприємств-конкурентів

Показник	X^{\max}	X^{\min}	$X^{\text{сеп}}$
Y^{\max}	$X^{\max}; Y^{\max}$	$X^{\min}; Y^{\max}$	$X^{\text{сеп}}; Y^{\max}$
Y^{\min}	$X^{\max}; Y^{\min}$	$X^{\min}; Y^{\min}$	$X^{\text{сеп}}; Y^{\min}$
$Y^{\text{сеп}}$	$X^{\max}; Y^{\text{сеп}}$	$X^{\min}; Y^{\text{сеп}}$	$X^{\text{сеп}}; Y^{\text{сеп}}$

Етап 2 . Визначимо сценарії розвитку ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

За розрахунками прогностні значення інтегральних показників ефективності господарської (x) та фінансової (y) діяльності для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» становитимуть:

$$x^{\max} = 1,59; x^{\min} = 1,11; x^{\text{сеп}} = 1,05$$

$$y^{\max} = 1,36; y^{\min} = 0,98; y^{\text{сеп}} = 1,24$$

Таблиця 3.2

Варіанти комбінації інтегральних показників ефективності фінансової та господарської діяльності за групою підприємств-конкурентів у прогностному періоді

Показник	$X^{\max} = 1,88$	$X^{\min} = 1,02$	$X^{\text{сеп}} = 1,10$
$Y^{\max} = 1,47$	1,88; 1,47	1,02; 1,47	1,10; 1,47
$Y^{\min} = 1,13$	1,88; 1,13	1,02; 1,13	1,10; 1,13
$Y^{\text{сеп}} = 1,28$	1,88; 1,28	1,02; 1,28	1,10; 1,28

Результат комбінацій інтегральних показників ефективності фінансової та господарської діяльності для підприємства А надано в табл. 3.3.

Етап 3. Об'єднаємо інформацію щодо розвитку групи підприємств конкурентів загалом та ТДВ «Хмельницькзалізобетон» зокрема.

Результати співвідношення варіантів комбінацій у прогностному періоді інтегральних показників ефективності фінансової та господарської діяльності по

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» з варіантами комбінацій інтегральних показників ефективності фінансової та господарської діяльності загалом за сукупністю надано у табл. 3.4.

Таблиця 3.3

Варіанти комбінацій інтегральних показників ефективності фінансової та господарської діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у прогнозному періоді

Значення показників	$x^{\max} = 1,59$	$x^{\min} = 1,11$	$x^{\text{сеп}} = 1,05$
$y^{\max} = 1,36$	1,59; 1,36	1,11; 1,36	1,05; 1,36
$y^{\min} = 0,98$	1,59; 0,98	1,11; 0,98	1,05; 0,98
$y^{\text{сеп}} = 1,24$	1,59; 1,24	1,11; 1,24	1,05; 1,24

Етап 4. Визначимо відповідний сектор конкурентоспроможності, до якого потраплятиме підприємство з координатами (x; y) за умов комбінації інтегральних показників ефективності фінансової та господарської діяльності загалом за сукупністю (X; Y).

За різних співвідношень між «x» та «X» а також «y» та «Y» підприємство потраплятиме до різних секторів, що трактуватиметься як високий, низький та середній рівень конкурентоспроможності підприємства у прогнозному періоді.

Варіанти інтерпретацій прогнозних рівнів конкурентоспроможності підприємства надано у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Варіанти та інтерпретація прогнозних рівнів конкурентоспроможності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Варіант	Сектор	Інтерпретація
$x < X; y < Y$	I	низький рівень конкурентоспроможності підприємства
$x > X; y < Y$	II	середній рівень конкурентоспроможності підприємства
$x < X; y > Y$	III	середній рівень конкурентоспроможності підприємства
$x > X; y > Y$	IV	високий рівень конкурентоспроможності підприємства

Етап 5. Визначимо ймовірності потрапляння ТДВ «Хмельницькзалізобетон» до групи підприємств сильної, середньої чи слабкої конкурентної позиції.

Таблиця 3.4

Оцінка комбінацій у прогностному періоді інтегральних показників ефективності господарської та фінансової діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» з варіантами комбінації інтегральних показників ефективності фінансової та господарської діяльності загалом за групою підприємств-конкурентів

Показник	Комбінації у розвитку ТДВ «Хмельницькзалізобетон» (x; y)	Комбінації у розвитку групи підприємств-конкурентів (X;Y)									Усього позицій	Вірогідність потрапити до відповідного сектору
		1,88; 1,47	1,88; 1,13	1,88; 1,28	1,02; 1,47	1,02; 1,13	1,02; 1,28	1,10; 1,47	1,10; 1,13	1,10; 1,28		
Підприємство	1,59;1,36	I	III	III	II	IV	IV	II	IV	IV	9	
	1,59; 0,98	I	I	I	II	II	II	II	II	II	9	
	1,59;1,24	I	III	I	II	IV	II	II	IV	II	9	
	1,11;1,36	I	III	III	II	IV	IV	II	IV	IV	9	
	1,11; 0,98	I	I	I	II	II	II	II	II	II	9	
	1,11; 1,24	I	III	I	II	IV	II	II	IV	II	9	
	1,05;1,36	I	III	III	II	IV	IV	I	III	III	9	
	1,05;0,98	I	I	I	II	II	II	I	I	I	9	
1,05;1,24	I	III	I	II	IV	II	I	III	I	9		
Разом позицій		9	9	9	9	9	9	9	9	9	81	
з них кількість потраплянь до відповідного сектору	I	9	3	6	0	0	0	3	1	2	24	0,30
	II	0	0	0	9	3	6	6	2	4	30	0,37
	III	0	6	3	0	0	0	0	2	1	12	0,14
	IV	0	0	0	0	6	3	0	4	2	15	0,19

За результатами розрахунків визначено, що у прогнозному періоді найбільш імовірним є потрапляння ТДВ «Хмельницькзалізобетон» до першого чи другого сектору, коефіцієнти ймовірності становлять відповідно 0,37 та 0,30 пункти. Менш імовірним у прогнозному періоді є потрапляння підприємства до третього чи четвертого секторів (коефіцієнти ймовірності становлять 0,19 та 0,14 відповідно). Для того, щоб потрапити до групи підприємств з високою конкурентною позицією необхідним є забезпечення ефективності господарської та фінансової діяльності на рівні, що перевищує найкращі досягнення підприємства дотепер.

Результати позиціонування підприємств є підґрунтям для розробки та прийняття відповідного плану дій щодо забезпечення конкурентоспроможності ТДВ «Хмельницькзалізобетон». За умов, що позиція підприємства у конкурентній групі влаштовує власника, загальна політика щодо забезпечення конкурентоспроможності закладу має бути поміркованою та ґрунтуватись на підтримці та створенні конкурентних переваг з середнім та низьким рівнем ризику за критеріями ефективності та стійкості. До переліку таких заходів вважаємо за доцільне включити проекти, що пов'язані з підвищенням рівня завантаженості виробничої потужності підприємства на основі розширення асортименту та каналів реалізації продукції, оптимізації витрат поточної діяльності, активізації маркетингової політики підприємства, розширення преїскуранту додаткових послуг, реалізації пілотних проектів з впровадження у діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон» інноваційних розробок за товарами, процесами та засобами праці тощо.

За умов, що власник має наміри стрімко покращити конкурентні позиції ТДВ «Хмельницькзалізобетон», політика щодо управління конкурентоспроможністю носитиме агресивний характер та вирізнятиметься значним рівнем ризикованості та капіталомісткості. У такому випадку до портфелю заходів з забезпечення конкурентоспроможності слід включати проекти, що пов'язані зі зміною концепції закладу, реконструкцією окремого приміщення, розвитком власної мережі загалом, переходом бізнесу на засади

франчайзингу, активною диверсифікацією господарської діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» тощо.

3.2 Рекомендації щодо формування механізму управління конкурентоспроможністю ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Досягнення високого рівня конкурентоспроможності продукції в умовах ринкової економіки – є стратегічною метою діяльності підприємства, задля якої відбувається консолідація всіх ланок та підрозділів організаційної структури управління.

Основну роль у системі управління конкурентоспроможністю підприємства відіграє управління конкурентоспроможністю продукції, яка формується на етапах розроблення, виробництва та реалізації продукції. Категорії конкурентоспроможності продукції та конкурентоспроможність підприємств мають високий ступінь взаємозалежності. Водночас конкурентоспроможність продукції, згідно досліджень проведених в першому розділі нашої роботи, є окремою та незалежною категорією, оскільки вона більше пов'язана із успіхом на стадії збуту.

Водночас, необхідно, щоб функціонування механізму управління конкурентоспроможністю продукції відбувалося у розрізі взаємозв'язку з загальним механізмом управління підприємством, адже, міжнародна організація по стандартизації користується поняттям «управління якістю», замість «управління конкурентоспроможністю». Отже, механізм управління конкурентоспроможністю повинен розширювати систему управління якістю за допомогою впровадження конкурентної стратегії, аналізу ринку конкурентів, конкурентних переваг підприємства, які нададуть можливість удосконалити діяльність та забезпечити конкурентоспроможність.

Під управлінням конкурентоспроможності продукції слід розуміти виявлення, планування, формування та утримання конкурентних переваг продукції на кожному етапі створення доданої вартості з метою забезпечення

високої конкурентоспроможності продукції або втримання її на запланованому рівні. До основних заходів забезпечення високої конкурентоспроможності відносять:

- 1) заходи на підвищення технічного рівня і якості продукції, передбачають:
 - перебудову системи підготовки та підвищення кваліфікації кадрів, підвищення культури виробництва, поліпшення умов праці;
 - зміцнення бази та покращення організації науково-дослідницької та дослідно-конструкторської роботи;
 - прискорену реалізацію структурних зрушень та інвестиційної політики відповідно до пріоритетів науково-технічного прогресу і соціального розвитку;
 - підвищення на цій основі ефективності капіталовкладень;
 - організацію ефективної діяльності груп якості та цільового навчання керівного і робочого персоналу, створення соціальних умов якості праці, перебудову завдань і функцій управління якістю продукції;
 - стандартизацію.
- 2) напрями, спрямовані на зниження ресурсоемності продукції, витрат виробництва;
- 3) напрями щодо вдосконалення реклами, вивчення ринку збуту.

Необхідно приділити особливої уваги пошуку шляхів впровадження ефективної збутової діяльності. Згідно попередніх досліджень, становище ТДВ «Хмельницькзалізобетон» характеризується певними ускладненням пристосування до ринкових умов, адже, світові кризові явища в економіці опосередковано впливають на стан об'єктових ринків.

На сьогоднішній день не виробнича, а, саме, збутова діяльність є показником фінансової результативності виробничо-комерційного процесу. Тому організація управління конкурентоспроможності продукції повинна знаходитися в площині інституційного забезпечення підвищення економічної ефективності виробничо-збутової діяльності. Загальновідомим є той факт, що з кожним роком посилюються коливання цін продукцію. Передусім, це пов'язано з незбалансованістю попиту та пропозиції продукції.

Пропонуємо розглянути організаційні заходи по управлінню конкурентоспроможності продукції ТДВ «Хмельницькзалізобетон», які надади би змогу реалізувати продукцію за оптимально-високими цінами, що сформувались за маркетинговий рік – це розрахунок планової ціни реалізації. Кожне підприємство повинне оцінити собівартість продукції і спланувати валовий дохід, який необхідний підприємству для подальшого фінансування виробництва та розвитку (можливість інвестування у матеріально-технічні ресурси, трудові, розширення виробництва тощо). Таким чином, розрахувавши собівартість і «маржу», можна отримати відповідь, за якою ціною необхідно реалізувати продукцію, щоб не зазнати збитків і мати можливість розвиватися.

Реалізація цих заходів вимагає залучення економічних та організаційних важелів управління. Таким чином, забезпечення конкурентоспроможності продукції передбачає створення цілісного механізму взаємозалежних елементів, спрямованих на здійснення процесів управління ним. Структуру організаційного механізму управління конкурентоспроможністю продукції пропонуємо побудувати наступним чином (рис. 3.1).

Запропонована структура управління конкурентоспроможністю ТДВ «Хмельницькзалізобетон» ілюструє вплив зовнішніх факторів на формування відповідної конкурентної стратегії, яка б повністю відповідала вимогам об'єктового ринку. В основу реалізації структури управління конкурентоспроможністю продукції покладено: планування, мотивацію виконання та контроль.

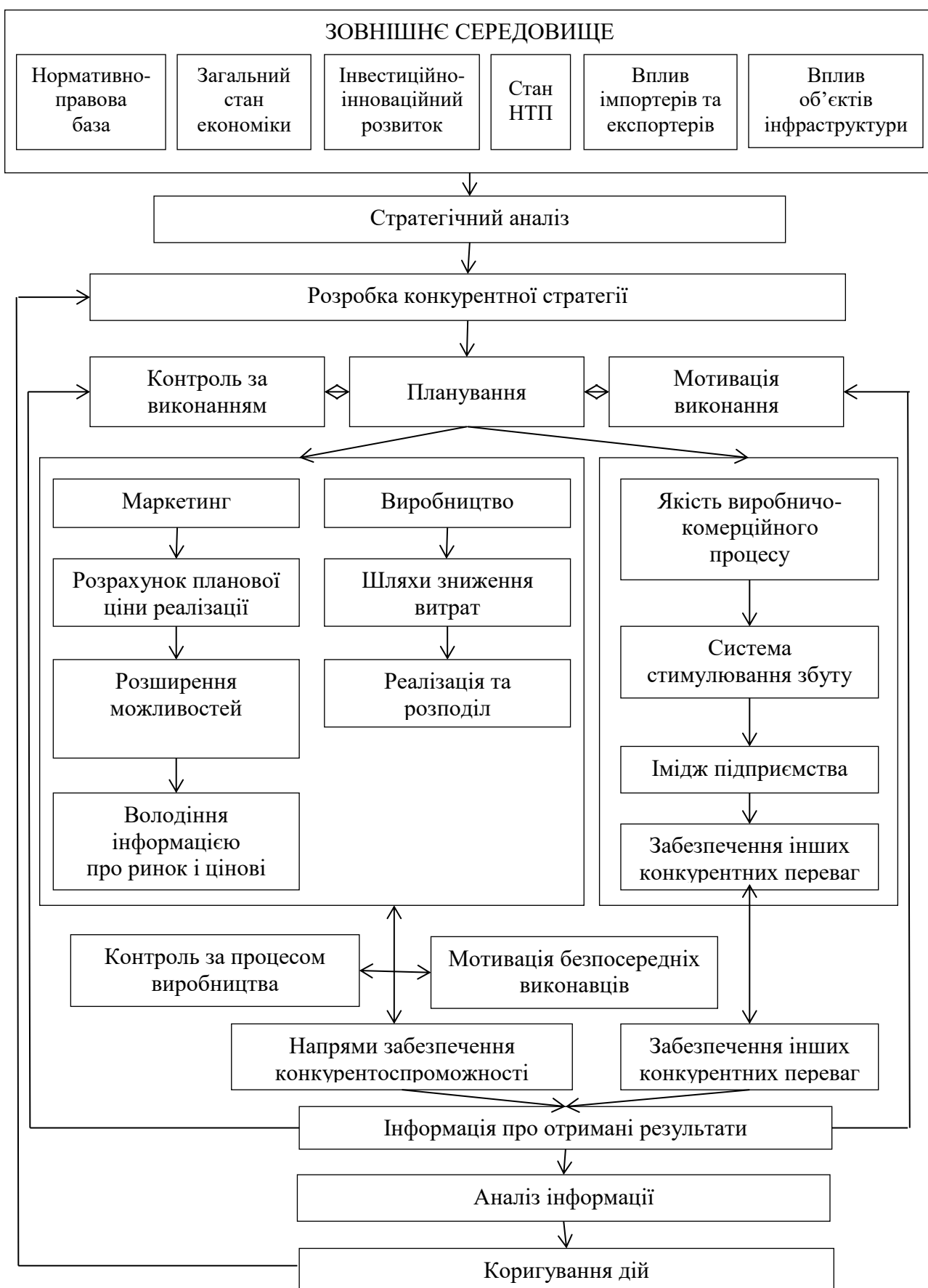


Рис. 3.1. Організаційний механізм управління конкурентоспроможністю ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

При плануванні конкурентної стратегії особливого значення набуває розробка забезпечуючих чинників маркетингової діяльності, які в умовах сьогодення набувають особливого значення.

Організаційний механізм управління конкурентоспроможністю підприємств являє собою систему взаємопов'язаних організаційних дій, які забезпечують досягнення поставлених цілей розвитку підприємства. Економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства, у свою чергу, – це система взаємозалежних та взаємопов'язаних економічних дій, які реалізуються за допомогою методів спрямованих на досягнення поставлених цілей розвитку виробництва

Таким чином, організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю ТДВ «Хмельницькзалізобетон» можна визначити як сукупність організаційних та економічних методів, які впливають на систему управління виробництвом з метою отримання конкурентних переваг, забезпечення ефективного функціонування та розвитку. Структуру організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю ТДВ «Хмельницькзалізобетон» представлено на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Структура організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Ефективність функціонування організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємств промисловості в сучасних умовах вимагає кардинального вдосконалення його основних компонентів. Вважаємо, що запропоновані шляхи вдосконалення основних компонентів організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємств допоможуть керівникам здійснювати ефективне управління виробництвом, адаптоване до ринкових умов:

- вибір цілей та конкурентних стратегій розвитку підприємства – поставлена мета конкурентного розвитку підприємства дозволить чітко визначитися з заходами для підвищення динамічності та сприйнятливості внутрішньовиробничого механізму до змін у ринковому середовищі, а також посилити виробничий потенціал підприємства. Вважаємо, що ефективне використання природних ресурсів, мінімальні витрати по технологічному циклу виробництва, випуску якісної продукції, введення прогресивних технологій повинно бути покладено в основу стратегічного розвитку підприємств;

- комплексний підхід до планування виробництва – це напрямок діяльності економічних підрозділів підприємств промисловості, який сприяє вирішенню проблем підвищення конкурентних переваг виробництва та активному просуванню виготовленої продукції на ринок. Сюди можна віднести: розробку програм виробництва, формування перспективних планів зниження собівартості продукції, активне використання сучасних методів бізнес-планування, які сприяють вирішенню проблем конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його беззбиткової та ефективної діяльності;

- удосконалення системи управління кадрами та трудової мотивації – в основі конкурентної стратегії управління є проведення реорганізації системи навчання персоналу підприємства новим методам праці, а саме – працівники повинні вміти професійно працювати на ринку споживача. Таким чином, тільки у разі перепідготовки кадрів, вдосконалення механізму трудової мотивації, забезпечення соціальної захищеності робітників підприємства можливі зрушення у підвищенні ефективності виробництва;

– впровадження досконалої системи управління якістю і конкурентоспроможністю продукції – організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємств повинен сформулювати нову стратегію управління якістю продукції, яка дозволить знайти способи досягнення конкурентних переваг на ринках збуту.

Вважаємо, що система управління якістю та конкурентоспроможністю підприємств повинна мати наступні цілі: експортна орієнтація на ринок, розробка комплексної системи управління якістю продукції, забезпечення тривалості життєвого циклу продукту;

– удосконалення облікової політики – вважаємо, що важливим напрямком в реорганізації системи обліку і аналізу повинна бути реструктуризація облікової служби, яка б ґрунтувалася на впровадженні в практику роботи облікового апарату сучасних методичних положень системи обліку на підприємствах. Це дозволить забезпечити якісний рівень управління витратами виробництва та формування цін на виготовлену продукцію, посиливши тим самим позитивний вплив системи обліку і аналізу на підвищення конкурентних можливостей підприємств;

– зміцнення маркетингової служби – маркетинговим дослідженням на підприємствах промисловості у сучасних умовах, на жаль, приділяється недостатньо уваги.

У зв'язку з цим, пропонуємо основні організаційні заходи щодо управління конкурентоспроможністю підприємств: виділення відділу маркетингу стратегічно важливих функцій управління, забезпечення маркетингової служби необхідними методичними та технічними матеріалами. Вважаємо, що основними завданнями служби маркетингу повинно бути: вдосконалення методів маркетингових досліджень, розробка нормативів конкурентоспроможності продукції, формування та реалізація організаційно-економічних заходів підвищення конкурентоспроможності, формування управління підприємством на основі прогнозування, здійснення ефективної рекламної діяльності підприємств;

– удосконалення інформаційного забезпечення – стосовно до умов розвитку підприємств промисловості, вважаємо, що цей елемент організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю повинен бути представлений наступним чином: створення інтегрованої системи планування, розробка єдиної інформаційної моделі бухгалтерського, управлінського і податкового обліку, впровадження передових інформаційних технологій;

– технологічне переозброєння і модернізація виробництва – для підприємств промисловості в умовах посилення конкуренції питання модернізації виробництва є досить актуальним. У зв'язку з цим необхідно розробити комплексний план поетапного технологічного переозброєння підприємств, активного залучення інвестування з метою вирішення даної задачі;

– ефективне використання виробничих ресурсів та скорочення витрат виробництва – цей компонент є головним у ефективному розвитку промисловості. Для цього необхідно: зниження собівартості продукції та витрат виробничих засобів, впровадження системи планування і нормування, системи управління якістю продукції.

Таким чином, організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємств промисловості розглянуто як сукупність організаційних та економічних методів, які впливають на систему

управління виробництва з метою отримання конкурентних переваг, забезпечення ефективного функціонування і розвитку.

Реорганізація основних компонентів організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємств дозволить перебудувати всю систему виробництва, задіяти його внутрішні ресурси, створити постійне прагнення до підвищення конкурентоспроможності продукції, підвищити конкурентоспроможність підприємств і зміцнити їх позиції на ринку.

3.3 Обґрунтування реалізації проекту з виробництва піноблоків з метою підвищення конкурентоспроможності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» новим видом діяльності, який може певним чином зміцнити конкурентні позиції підприємства на ринку є виробництво піноблоків, оскільки у зв'язку із значним зростанням попиту на житло та виробничі будівлі, швидкими темпами розвивається ринок будівництва, а отже, зростає попит на будівельні матеріали.

Якісні піноблоки - це сучасний, ефективний, екологічно чистий і економічний при будівництві і експлуатації матеріал. Їх популярність останнім часом, обумовлена низкою переваг у порівнянні з іншими матеріалами. Володіючи щільністю деревини, вони абсолютно не горючі, хімічно нейтральні. В порівнянні з традиційними будівельними матеріалами (камінь, цегла, бетон) піноблоки перевищують їх за тепло- та звукоізоляційними характеристиками. Маючи великі розміри, вони дозволяють значно зменшити час і трудовитрати на зведення зовнішніх стін і внутрішніх перегородок.

Отже, можна стверджувати, що ТДВ «Хмельницькзалізобетон» виробництвом піноблоків задовольнить наступні потреби:

1. основна – забезпечення населення якісним будівельним матеріалом за помірними цінами;
2. допоміжні:
 - соціальна – створення нових робочих місць;
 - економічна – підвищення рентабельності підприємства.

Попит на піноблоки спричинений різким ростом попиту на будівельні матеріали, внаслідок зростання потреби населення житла та фірм виробничих приміщень. Населення прагне побудувати якісне, екологічно чисте та безпечне житло швидко, з утепленням та звукоізоляцією і бажано не дорого. Фірми бажають побудувати виробничі приміщення швидко, якісно, дешево та без витрат на додаткове утеплення та ізоляцію.

На ринку будівельних матеріалів є такі конкуренти як виробники цегли, деревини, керамзит - та газобетону тощо. Їхня діяльність знижує попит на піноблоки. Однак виробництво піно блоків, як і самі піноблоки мають конкурентні переваги, які наведені у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Характеристика піноблоків і альтернативних матеріалів

Показники	Од. виміру	Цегла будівельна		Будівельні блоки		Піно- бетон
		глиняні	силікатн і	керамзитобет он	газо- бетон	піно- блоки
Густина	кг/м ³	1550- 1700	1700- 1950	900-1200	600-800	200-1200
Маса 1м ² стіни	кг	1200- 1800	1450- 2000	500-900	200-300	70-900
Теплопровідність	вт/м ²	0,6- 0,95	0,85- 1,15	0,5-0,7	0,18- 0,28	0,05-0,38
Морозостійкість	цикл	25	25	25	35	35
Водопоглинання	%	12	16	18	20	14
Межа міцності при стисненні	МПа	2,5-25	5-30	3,5-7,5	2,5-15	2,5-7,5

Також можна додати, що коефіцієнт екологічності піноблоків - 2; дерева - 1; цеглини - 10; керамзитових блоків – 20. Піноблоки при експлуатації не виділяють токсичних речовин, оскільки піноконцентрат має органічне походження і хімічно нейтральний (процес піноутворення відбувається механічним шляхом, без хімічних реакцій).

Розвиток науково-технічного прогресу може внести на ринок як новий вид будівельних матеріалів, що негативно позначиться на попиті на піноблоки, так і новизну у виробництві піноблоків, що збільшить їхню конкурентоспроможність по відношенню до інших матеріалів. Аналіз і оцінка перспектив реалізації проекту з виробництва піноблоків для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» наведено у табл. 3.7.

Аналіз і оцінка перспектив реалізації проекту з виробництва піноблоків для
ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Показники	Виробництво піноблоків	
	Оцінка	Обґрунтування
1. Перспективність, роки	5	На даний момент ринок житла характеризується дефіцитом, що обумовлює різкий ріст цін на житлові приміщення. Значно вигідніше побудувати приватний будинок, ніж купити квартиру. Як наслідок, зростає потреба якісних та недорогих будівельних матеріалів, бажано великих розмірів. На ринку виробничих приміщень також спостерігається нестача, обумовлена старінням наявних будівель, їх неспроможністю до пристосування до теперішніх потреб, а також їх незадовільним фізичним станом. Внаслідок цього можна зробити висновок, що виробництво піноблоків на даному етапі є доцільним та актуальним. Даний товар знаходиться на стадії впровадження в Україні.
2. Реальність - земля - праця - капітал - підприємці кі здібності (за 5 бальною шкалою)	5 4 3 5	Розташування виробництва піноблоків тяжіє до сировини, а оскільки основним складником готової продукції є цемент, то вибране місце розташування виробництва позитивно вплине на подальше функціонування підприємства. Для виробництва піноблоків потрібні працівники без спеціальної освіти, однак вони потребують додаткового вивчення технології виробництва. Для започаткування підприємства необхідний великий стартовий капітал.
3. Пластичність - висока - середня - низька ("+ поставити)	+	Виробництво піноблоків є дешевшою альтернативою цегли та деревини. У разі незадовільної якості готової продукції, їх можна буде використовувати як будівельних матеріал для тимчасових споруд. Загалом товар оцінюється як непластичний
4. Новизна - значна - середня - незначна ("+ поставити)	+	Ідея створення підприємства по виробництву піноблоків запозичена закордоном. Однак, вітчизняний досвід діяльності у даній галузі незначний. Тому з позиції міжнародного ринку ідея не є новою, а з позиції вітчизняного ідея є середнього ступеня новизни. Зокрема, на даний момент конкуренція по даному виробництві у районі і області майже не простежується (до 5-ти підприємств). На території України основними конкурентами підприємства будуть Тов "Будуй Дім", "Іммарк", KNAUF, "Бетонпласт" (м. Київ), ТзОВ "Вістарк", "Будтранс Груп" (м. Харків), БМА (Одеса) Піноблоки мають такі показники теплопровідності як і деревина, і у 3-4 рази більше ніж у звичайної глиняної цегли, внаслідок товщина стіни з піноблоку може бути вужчою, ніж із цегли. Також піно блоки мають такі конкурентні переваги як звукоізоляція, волог-, морозо- та вогнестійкість, екологічність та дешевизна.
5. Відповідність потенціалу підприємця	4	Даний вид діяльності не вимагає від підприємця глибокого володіння знаннями у галузі виробництва будівельних матеріалів. Для успішного ведення бізнесу необхідною і достатньою умовою є залучення спеціалістів даної сфери. Інші

(за 5 бальною шкалою)	необхідні риси, такі як гнучкість, вміння слідкувати за тенденціями розвитку галузі, змінами зовнішнього і внутрішнього середовища, цілеспрямованість, наполегливість, готовність до ризиків і невдач, здатність вчитися й робити висновки зі своїх помилок, готовність до конкурентної боротьби, уміння підтримувати неформальні зв'язки, а на більш пізніх етапах - офіційні відносини з усіма контрагентами наявні.
-----------------------	--

Зрозуміло, що окрім перспективності нового виду діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» володіє певними потужностями для реалізації проекту і необхідно лише придбати обладнання на суму 14,7 тис. грн. А саме піноутворювач за 12 тис. грн., що був у використанні та форми для розливу блоків. Характеристика основних засобів для реалізації проекту наведена у табл. 3.8

Таблиця 3.8

Характеристика основних засобів для реалізації проекту

Назва обладнання, будівель, споруд	Джерело покриття потреби	Нове обладнання чи діюче	Вартість ОЗ, тис. грн.
бетонозмішувач	у наявності	діюче	
піноутворювач	придбання	діюче	12
компресор	у наявності	діюче	
форми (12*27 блоків)	придбання	нове	2,7
автонавантажувач	у наявності	діюче	
Разом			14,7

Детальна характеристика основних засобів наведена нижче. Піноутворювач виконує функцію вироблення піни, на основі якої пізніше буде виконуватися виробництво безпосередньо пінобетону. Конструктивно він складається з: нижнього бака для суміші води і піноутворювача; верхнього бака для піноутворювача; регулюючих і впускних вентилів; впускної труби, яка генерує піну.

Пристрій підключається до води, верхній бачок заповнюється піноутворювачем (будь-яким, можна навіть саморобним, іноді разом з пристроєм

поставляється інструкція з виготовлення). Далі пристрій підключається до компресора, який створює тиск і починається вихід піни з труби. За допомогою випускних вентилів можна задавати пористість.

Бетонозмішувач - це пристрій для примусового змішування інгредієнтів (піску, води, щебеню, цементу), з метою приготування однорідної суміші, готової до використання.

Бетонозмішувачі поділяють на:

- гравітаційні;
- з примусовим змішуванням матеріалів.

У гравітаційному змішувачі інгредієнти обертаються в барабані, який з внутрішньої сторони забезпечений лопатями. При обертанні матеріали стикаються з лопатями, тим самим перемішуючись.

У бетонозмішувачі з примусовим змішуванням матеріалів складові знаходяться в нерухомому барабані. У барабані обертаються лопаті насаджені на вал.

За способом установки бетонозмішувачі поділяють на:

- стаціонарні;
- пересувні.

Пристрої з виходом готового розчину більш 660 л. зазвичай стаціонарні. До 65 л завжди пересувні. Від 330 л. до 500 л. і пересувні і стаціонарні. За характером роботи бетонозмішувачі бувають безперервної дії, і циклічні. У циклічних завантаження відбувається порціями, а в безперервному - завантаження матеріалів і вихід суміші відбувається постійно.

Форма для піноблоків це, по суті, великий ніздрюватий ящик, розмір осередків якого залежить від вимог до розміру блоку. Ящик може бути виготовлений з фанери, листового заліза або дощок. При самостійному виготовленні можна задати форму, розмір і текстуру. Виготовляючи форму слід почати з дна, потім прикріпити зовнішні стінки, і в останню чергу внутрішні перегородки.

Особливу увагу при реалізації проекту необхідно звернути на матеріали, які забезпечують процес вспінення та застигання блоків. Розрахунок витрат на основні матеріали представлено у табл. 3.9.

З таблиці видно, що основні складові сировинного характеру (цемент і пісок) товариство буде використовувати із власних резервів, а от хімічні домішки закупаються в українських товаровиробників. Найбільшу вартість у виробництві буде займати цемент, який є основою блоків, а найменшу – вода. При цьому необхідно відмітити, що вартість електроенергії знову зростає і становить 1,55 грн.

Таблиця 3.9

Розрахунок витрат на основні матеріали

Назва видів основних матеріалів	Постачальник	Потреба, натур. од. на річну програму	Ціна за одиницю, грн./од.	Вартість основних матеріалів, грн.
цемент (кг)	-	1246069,44	0,9	1121462,496
пісок (кг)	-	448810,56	0,050	22440,528
вода (л)	Комунальне постачання	514261,44	0,00003	15,43
піноутворююча рідина (кг)	ТОВ "Будуйдім"	4752	10,00	47520
добавки (кг)	ТОВ "Алхім"	6240,96	5,00	31204,8
фібра поліпропілова (кг)	ТОВ "Теплобуд"	633,6	36	22809,6
змазка для форм (л)	ТОВ "Алхім"	3168	4,00	12672
електроенергія (кВт/год)	Комунальне постачання	4937,38	1,55	7652,94
Разом				1265777,79

При цьому працівників необхідно всього 2 із загальним фондом оплати праці 1517280 грн. у рік, що наведено у табл. 3.10. Оскільки управлінський персонал наявний у достатній кількості, а виробництво не буде занадто масштабним, це і обумовлює відносно низьку вартість оплати праці у загальному кошторисі витрат на реалізацію проекту. Для повномасштабних виробництв і нових підприємств витрати значно зростають і підвищують вартість проекту, що не завжди позитивно впливає на рішення потенційних інвесторів вкладати кошти у такі проекти.

Таблиця 3.10

Визначення річної потреби та оплати праці персоналу

Категорія працівників	Посада	Необхідна кількість	Заробітна плата, грн./міс.	Вартість персоналу, річна, грн.
Основні робітники	оператор бетонозмішувача та піноутворювача	1	60000	720000
Допоміжні робітники	робітники	1	66440	797280
Разом				1517280

Після визначення основних параметрів проекту доцільно розробити зведений кошторис витрат (табл. 3.11), у якому відображено загальну суму витрат, що забезпечують реалізацію проекту.

Таблиця 3.11

Загальний кошторис витрат проекту

Елементи витрат	Сума, тис. грн.
1. Основні засоби	14,43
2. Основні матеріали	1265,78
3. Оплата праці	151,72
4. Інші витрати	19,56
Разом	1451,48

Собівартість м³ піноблоків = 1451,48 / 3168 = 0,45817 тис. грн.. = 458,17 грн.

Гуртова ціна м³ піноблоків = 458,17 * 1,185 = 542,93 грн.

Ціна з ПДВ м³ піноблоків = 542,93 * 1,2 = 651,52 грн.

Основні економічні показники реалізації проекту наведено у табл. 3.12, вони дозволяють охарактеризувати не лише потенційний прибуток, який отримує товариство, а й визначити ефективність використання капіталу, який залучений у реалізацію проекту.

Таблиця 3.12

Основні економічні показники реалізації проекту

№ з/п	Показники	Одиниці вимірювання	Числове значення показника
1	Виручка від реалізації продукції	тис. грн.	2064,01
2	Вартість основних засобів	тис. грн.	14,43
3	Собівартість продукції	тис. грн.	1451,48
4	Прибуток	тис. грн.	268,52
5	Чисельність працівників	осіб	2
6	Вартість власних засобів	тис. грн.	174,5
7	Вартість майна	тис. грн.	1440,28
8	Рентабельність продукції	%	18,5
10	Загальний коефіцієнт оборотності	грн./грн.	1,43
11	Коефіцієнт оборотності власних засобів	грн./грн.	11,83
12	Коефіцієнт рентабельності усього капіталу	грн./грн.	0,19
13	Коефіцієнт рентабельності власних засобів	грн./грн.	1,54
14	Коефіцієнт незалежності (автономії)	грн./грн.	0,12

В даний момент на ринку житла та виробничих будівель спостерігається нестача пропозиції, що спонукає розвитку та утворенню нових будівельних компаній. Вони у свою чергу виробляють попит на будівельні матеріали. Основною функцією комерційних підприємств є отримання максимального

прибутку, цю мету вони можуть досягнути, залучивши у виробництво порівняно дешевші матеріали та сировину. Врахувавши, що піно блок приблизно у 33 рази більший за цеглину, споживач економить більше ніж вдвічі купуючи піноблоки. До того ж вони не поступаються своїми якісними характеристиками перед іншими будівельними матеріалами, більш того – вони дають змогу швидше спорудити будівлю. Єдиним їхнім недоліком є те, що з них можна побудувати максимум трьохповерховий будинок. Таким чином, ми можемо стверджувати, що обрана ідея є актуальною на даний час, володіє конкурентними перевагами і буде досить прибутковою і в майбутньому.

Аналізуючи фінансові показники, ми можемо сказати наступне:

- Загальний коефіцієнт оборотності показує, скільки гривень приносить 1 гривня усього майна підприємства, у нашому випадку - 1,43 грн. доходу;
- Коефіцієнт оборотності власних засобів показує, який дохід приносить 1 грн. власних основних засобів підприємства, у нашому випадку – 11,83, що є позитивною тенденцією;
- Коефіцієнт рентабельності усього капіталу показує, яку величину прибутку приносить 1 грн. всього майна підприємства, у нашому випадку – 19 копійок, це означає, що приблизно через 5 років підприємство себе окупить;
- Коефіцієнт рентабельності власних засобів вказує на величину прибутку, отриманого від 1 грн. власних основних засобів, у даному випадку – 1,54 грн., що вказує на, те що основна вага витрат падає на сировину, тобто на оборотні активи;
- Коефіцієнт незалежності, або автономії у даному випадку показує, яку частку у загальному майні підприємства займають власні основні засоби, у нашому випадку це 12%, що знову ж таки підтверджує, що основна маса витрат падає на оборотні активи.

Отже, при всіх позитивних аспектах, у дипломній роботі запропоновано низку заходів із виявлення і запобігання ризикам, що можуть виникнути при реалізації проекту з виробництва піноблоків (табл. 3.13).

До основних ризиків доцільно віднести:

- ризик неотримання сировини;
- ризик неякісного виробництва;
- ризик неотримання платежів.

Таблиця 3.13

Оцінка основних ризик-факторів реалізації проекту з виробництва піноблоків

Види ризикових ситуацій	Заходи щодо мінімізації ризиків
1. Ризик неотримання сировини	Завчасне обумовлення умов постачання сировини у договорі із постачальниками. У разі порушення вимог договору - застосування штрафних санкцій.
2. Ризик неякісного виробництва	Проводити технічний контроль за якістю готової продукції. Запровадити відрядно-преміальну оплату праці робітникам. У разі виявлення браку, вище норми, застосовувати штрафні санкції
3. Ризик неотримання платежів	Завчасно обумовити умови купівлі-продажу піноблоків із покупцями у договорі купівлі-продажу, де також вказати усі умови оплати за товар. У разі невиконання умов договору - пред'явити претензії.

Не зважаючи на потенційні ризики, можна стверджувати, що вибрана ідея є перспективною та прибутковою. Товариство отримує додатковий прибуток і розмірі 268,52 тис. грн., що навіть для такого великого підприємства як ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є доволі вагомою величиною. Отже, запропоновані у дипломній роботі заходи представлено у табл. 3.14.

Рекомендації з удосконалення управління конкурентоспроможністю ТДВ
«Хмельницькзаліобетон»

№	Назва заходу	Короткий зміст	Прогнозований результат
1	Рекомендації щодо обґрунтування майбутньої конкурентної позиції ТДВ «Хмельницькзаліобетон»	Використання системи матриць розвитку конкурентоспроможності окремого підприємства	Дозволяє управлінцю уже у поточному періоді цілеспрямовано сформувавши портфель заходів щодо підтримки наявних або/чи формування нових конкурентних переваг підприємства
2	Рекомендації щодо формування механізму управління конкурентоспроможністю ТДВ «Хмельницькзаліобетон»	Формування структури організаційного механізму управління конкурентоспроможністю	Дозволяє керівникам здійснювати ефективне управління виробництвом з адаптацією до існуючих ринкових умов господарювання
3	Обґрунтування реалізації проекту з виробництва піноблоків з метою підвищення конкурентоспроможності ТДВ «Хмельницькзаліобетон»	Розрахунок економічної доцільності реалізації проекту з виробництва піноблоків	Отримання додаткового прибутку у розмірі 2680,52 тис. грн.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Згідно досліджень проведених у дипломній роботі, рівень конкурентоспроможності, як узагальнююча характеристика, є критерієм успішності діяльності підприємства. На відміну від існуючих підходів, прогнозування конкурентної позиції підприємства за наведеною у дипломній роботі технологію ґрунтується на урахуванні не окремого, а сукупності прогнозів розвитку підприємства та конкурентної групи, що дозволяє

комплексно та системно вирішувати проблему розробки заходів щодо підтримки існуючих та створення нових конкурентних переваг на підприємстві.

Це повинно забезпечуватись належним механізмом управління конкурентоспроможністю, а реалізовуватись на практиці за допомогою реальних проектів, що забезпечують загальне підвищення конкурентоспроможності товариства.

ВИСНОВКИ

В сучасних умовах господарювання підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств на внутрішньому і на міжнародних ринках є надзвичайно важливою проблемою. Термін "конкурентоспроможність" походить від слова «concurrentia» – у перекладі з давньолатинської це означає суперництво, боротьбу за досягнення кращих результатів у будь-якій сфері діяльності. Конкурентоспроможність виявляється лише в умовах конкуренції і через конкуренцію. Слід звернути увагу на багатозначності трактувань сутності поняття "конкурентоспроможність" сучасними вченими-економістами.

Конкурентоспроможність – багатовимірне економічне явище, отже, повинно виражатися системою показників. Зведення поняття до одного або кількох складових, спричинює неповноту його визначення та подальшого оцінювання. Через це має місце необхідність зазначити, що конкурентоспроможність як показник існує лише за умови існування на ринку конкуренції, тому підхід до цього поняття доцільно сформулювати цією умовою.

На сьогодні існує багато підходів до визначення сукупності чинників формування конкурентоспроможності. В економічній літературі найбільш розповсюдженою є вузька класифікація факторів формування конкурентоспроможності підприємств, яка поділяється на зовнішні та внутрішні. Це пояснюється тим, що при такому розмежуванні враховуються не лише результати та діяльність підприємства, але й зміни, що пов'язані із зовнішнім середовищем. У дипломній роботі було розглянуто фактори, які визначають різні автори у своїх дослідженнях конкурентоспроможності.

Незважаючи на значну кількість підходів до класифікації факторів конкурентоспроможності підприємств, доцільно використовувати наведений у дипломній роботі підхід. Фактори можна поділити на три групи: техніко-економічні, комерційні та нормативно-правові.

Рівень управлінського рішення, аналітичні можливості та теоретичні засади, яких дотримано в кожному окремому випадку, обумовлюють використання відповідного методу (способу) обробки та способу представлення

інформації, що також обумовлює наявність різних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Стосовно об'єкту дослідження, необхідно відмітити наступне. Товариство з додатковою відповідальністю «Хмельницькзалізобетон» більше 50-ти років пропонує свої послуги на ринку будівництва. Воно є багатогалузевим та здійснює свою діяльність у будівництві промисловості, торгівлі, матеріально-технічному постачанні, в сфері послуг та в інших галузях, як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках. Для більш детального аналізу діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у дипломній роботі було розраховано основні техніко-економічні показники його діяльності за 2019 – 2021 роки.

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» зростає на протязі аналізованого періоду, а саме у 2020 році в порівнянні з 2019 роком на 12,8% та у 2021 році в порівнянні з 2020 роком на 68,2%.

Фінансовий результат від основної операційної діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» також зростає на протязі аналізованого періоду, а саме у 2020 році в порівнянні з 2019 роком на 18,7% та у 2021 році в порівнянні з 2020 роком на 85,2%

Рентабельність реалізованої продукції ТДВ «Хмельницькзалізобетон» зростає на протязі аналізованого періоду, і становить: у 2019 році – 15,68%, у 2020 році – 16,63% та у 2021 році – 18,63%.

Наведені показники свідчать про значний потенціал товариства. Ринкові можливості – це сприятливі обставини, які підприємство може використовувати для отримання переваги. Як приклад ринкових можливостей можна привести погіршення позицій конкурентів, різке зростання попиту, поява нових технологій виробництва продукції, зростання рівня доходів населення.

З метою використання ринкових можливостей та підвищення конкурентоспроможності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у дипломній роботі було розроблено низку заходів, а саме:

1. Рекомендації щодо обґрунтування майбутньої конкурентної позиції ТДВ «Хмельницькзалізобетон», що дозволяють управлінцю уже у поточному періоді цілеспрямовано сформувавши портфель заходів щодо підтримки наявних або/чи формування нових конкурентних переваг підприємства;
2. Рекомендації щодо формування механізму управління конкурентоспроможністю ТДВ «Хмельницькзалізобетон», що дозволяють керівникам здійснювати ефективне управління виробництвом з адаптацією до існуючих ринкових умов господарювання;
3. Обґрунтування реалізації проекту з виробництва піноблоків з метою підвищення конкурентоспроможності ТДВ «Хмельницькзалізобетон», що у перспективі дозволить додатково отримати 2680,52 тис. грн. прибутку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексін Г.О. Фінансова стратегія в контексті життєвого циклу підприємства. Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту. 2016. №4. С. 66-73.
2. Антонюк Л.Л., Поручник А.М., Савчук В.С. Інновації : теорія, 240 механізм розробки та комерціалізації : монографія. Київ : КНЕУ, 2003. 394 с.
3. Бланк І.А. Управління активами. Київ : Ніка-Центр, 2010. 720 с
4. Бойчук А.Б. Оцінювання інноваційного потенціалу підприємства з урахуванням особливостей машинобудівної галузі. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2016. № 2. С. 129-143.
5. Василенко В.М. Досвід інноваційного менеджменту як невід'ємної складової інтелектуального капіталу в міжнародному бізнесі. Науковий погляд: економіка та управління. 2010. № 1. С. 147-154.
6. Василига С.М. Поняття стратегії розвитку підприємства. Економіка та держава. 2020. № 1. С. 121-125. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.1.121
7. Верба В.А., Новікова І.В. Методичні рекомендації з оцінки інноваційного потенціалу підприємства. Проблеми науки. 2003. №4. С. 21-31.
8. Володін С.А., Чекамова О.І. Теоретичні засади формування і реалізації інноваційного потенціалу в розвитку економіки. Міжнародний науково-виробничий Журнал «Економіка АПК». 2017. № 5. С. 65-72.
9. Вострякова В.Ю. Розвиток інноваційного потенціалу підприємства : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2016. 235 с.
10. Гаєвська Л.М. Інноваційний потенціал підприємства та його оцінка. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 15. С. 192-196.
11. Гедройц Г.Ю. Визначення сутності поняття «стратегічне управління». Економіка підприємства. 2012. № 2. С. 22-23.
12. Гліненко Л.К. Матричні технології формування стратегій підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. № 3, т. 1. С. 136-141.

13. Глушенкова А.А. Структура інноваційного потенціалу підприємств сфери телекомунікацій та інформатизації. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2016. № 4 (18). С. 100-106.
14. Говоруха Ж.А. Діагностика рівня готовності підприємства до здійснення інноваційної стратегії. Агросвіт. 2010. № 15. С. 34-39.
15. Гончарук І.В. Моделювання та прогнозування рівня енергетичної незалежності агропромислового комплексу України на засадах сталого розвитку. Ефективна економіка. 2020. № 10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8254> (дата звернення: 10.11.2021) DOI: 10.32702/2307-2105-2020.10.55
16. Горбачова І.В. Механізми стратегічного планування аграрних підприємств в умовах виходу на міжнародні ринки. Ефективна економіка. 2016. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4891> (дата звернення 02.07.2020).
17. Гречан А.П. Особливості формування інноваційної стратегії транспортних підприємств. Вісник Національного транспортного університету. 2015. Вип. 3 (33). С. 104-110.
18. Грицуленко С.І., Орлов В. М., Отливанська Г.А., Уманський І.І. Інноваційний потенціал оператора зв'язку: формування, оцінка та ефективність використання : монографія. Одеса : ВМВ, 2013. 260 с.
19. Даниленко Ю.А. Характеристики та класифікації інновацій та інноваційного процесу. Наука та інновації. 2018. № 3, т. 14. С. 15-30. DOI: 10.15407/scin14.03.015
20. Демчук Н.І., Крючко Л.С. Економічні кризи та циклічність економічного розвитку. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2017. № 1. С. 11-15.
21. Дідик Л.М. Фінансова складова життєвого циклу підприємства. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2010. № 1. С. 55-62.

22. Дідченко О.І., Бибочкіна О.Ю. Сутність та класифікація інновацій. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2013. Вип. 4. С. 48-58.
23. Дікань Л.В., Колесник Є.В. Оцінка впливовості складових інноваційного потенціалу на інноваційну активність підприємств промисловості. Економіка розвитку. 2006. № 3. С. 98-101.
24. Довбня С.Б., Разганяєва Т.М. Методичні основи оцінки фінансової стійкості підприємства з урахуванням впливу факторів зовнішнього середовища. Бізнес-навігатор. 2020. Вип. 3 (59). С. 89-94.
25. Домбровський В.С., Пластун О.Л. Врахування фази життєвого циклу підприємства як чинника попередження його банкрутства. Актуальні проблеми економіки. 2009. № 9. С. 113-120.
26. Дунська А.Р. Застосування теорій циклічності та конкурентних переваг для прогнозування напрямів інноваційного розвитку целюлознопаперової промисловості. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2012. № 4. С. 270-279.
27. Желуденко К.В. Теоретичні підходи до формування стратегій конкурентоспроможності аграрних підприємств. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2020. Вип. 7 С. 57-66. DOI: 10.32851/2708-0366/2021.7.7
28. Ілляшенко Н.С., Біловодська О.А. Випереджаючий науковотехнічний прогрес розвиток: сутність та зміст. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2011. № 6, т. 2. С. 11-14.
29. Ілляшенко С.М. Менеджмент та маркетинг інновацій : монографія. Суми: ВТД «Університетська книга», 2004. 616 с.
30. Калініченко Л.Л. Кількісна оцінка інноваційного потенціалу підприємств. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2010. № 30. С. 107-112.
31. Калініченко Л.Л. Кількісна оцінка інноваційного потенціалу підприємств. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2010. № 30. С. 107-112.

32. Карюк В.І. Вплив інноваційного потенціалу на соціально-економічний розвиток підприємства. Ефективна економіка. 2016. № 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_10_29 (дата звернення: 29.03.2022).
33. Киш Л.М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 38 (1). С. 107-113.
34. Кіпа Д.В. Обґрунтування вибору конкурентної стратегії підприємства. Економіка розвитку. 2014. №4. С. 110-116.
35. Коваленко О.В. Антикризове управління: теорія, методологія та механізми реалізації: монографія. Запоріжжя : ЗДІА, 2011. 466 с.
36. Козаченко Г.В. Формування механізму стратегічного управління великими виробничо-фінансовими системами промисловості : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : 08.07.01. Донецьк, 1998. 40 с.
37. Колеснік Т.С. Особливості формування фінансової стратегії підприємства роздрібною торгівлю на різних стадіях його життєвого циклу. Бізнес Інформ. 2013. № 7. С. 225-230.
38. Колмакова О.М., Смачило В.В. Оцінка інноваційного потенціалу будівельного підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2010. № 32. С. 270-274.
39. Корягіна С.В. Економічна оцінка та планування життєвого циклу розвитку підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.06.01. Львів, 2004. 21 с.
40. Лабунська С.В. Інноваційна діяльність як фактор ризику та умова зміцнення його економічної безпеки. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Проблеми економіки та управління. 2012. № 725. С. 297-304.
41. Лагодієнко В.В., Лагодієнко Н.В. Моделювання оцінки інноваційної спроможності промислових підприємств. ФІНАНСОВО-КРЕДИТНА ДІЯЛЬНІСТЬ: проблеми теорії та практики. 2019. № 1 (28). С. 280-289. DOI: 10.18371/fcaptr.v1i28.162979

- 42.Левкович О.В., Калашнікова Ю.М. Фінансова стійкість як передумова інноваційного розвитку підприємства. Ефективна економіка. 2021. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8776> (дата звернення: 29.11.2021) DOI: 10.32702/2307-2105-2021.4.76
- 43.Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством : теоретикометодологічні засади та практичний інструментарій : монографія. Київ: КНЕУ, 2001. 580 с.
- 44.Лісничук О.А., Нестерчук Т.А. Методичні підходи до оцінювання фінансової стійкості підприємства. Економіка та суспільство. 2018. Вип. 18. С. 454-462. DOI: 10.32782/2524-0072/2018-18-63
- 45.Луцяк В.В., Попеляр А.В. Інноваційна стратегія виробничого підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2011. № 6, т. 2. С. 18-21.
- 46.Мартюшева Л., Калишенко В. Інноваційний потенціал підприємства як об'єкт економічного дослідження. Фінанси України. 2002. №10. С. 61-66.
- 47.Маслак О.І., Безручко О.О., Маслак М.В. Управління інноваційним потенціалом підприємства в умовах циклічності. Економіка і організація управління. 2014. Вип. 1(2). С. 166-173.
- 48.Матюшенко О.І. Життєвий цикл підприємства: сутність, моделі, оцінка. Проблеми економіки. 2010. № 4. С. 82-91.
- 49.Мельник Ю.М. Інноваційна стратегія підприємства як джерело його конкурентних переваг. Економіка харчової промисловості. 2015. Вип. 4, т. 7. С. 67-72.
- 50.Мілінчук О.В. Методичні аспекти визначення стадії життєвого циклу організації. Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки. 2012. № 4 (16). С. 90-100.
- 51.Міночкіна О.М. Методика створення статистичних моделей життєвих циклів підприємства. Проблеми науки. 2005. № 4. С. 23-27.
- 52.Мірошник Р.О., Меренюк Л.В. Проблеми використання та оцінки інноваційного потенціалу підприємств. Вісник Національного

- університету «Львівська політехніка». Серія: Проблеми економіки та управління. 2008. № 611. С. 191-197.
53. Муляр Т.С. Впровадження стратегічного підходу в управління аграрними підприємствами. Агросвіт. 2015. № 24. С. 7-10.
54. Наливайченко С.П., Шагурова Ю.С. Життєвий цикл організації та його роль у розвитку підприємства. Культура народів Причорномор'я. 2011. № 214. С. 51-54.
55. Нікітченко Т.О. Синергетичний підхід до управління змінами на підприємстві. Агросвіт. 2015. № 23(2). С. 58-61.
56. Ніколіна І.І. Моделювання життєвого циклу ринкової поведінки підприємства задля забезпечення сталого розвитку. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2017. № 5 (251). С. 41-46.
57. Ромашова Я.В. Криза на різних стадіях життєвого циклу підприємства: причини та напрями реагування. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 4. С. 45-49.
58. Сак Т.В. Інноваційна стратегія в умовах забезпечення економічної безпеки підприємства. Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. 2014. № 10, т. 1. С. 164-172.
59. Самуляк В.Ю. Формування системи цілей розвитку машинобудівного підприємства. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Проблеми економіки та управління. 2008. № 635. С. 114-124.
60. Свірідова С.С., Стойловська О. М. Стратегічне управління як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2014. № 3(3). С. 216-218.
61. Таран-Лала О., Сухорук К. Особливості стратегічного управління підприємством. Економіка та суспільство. 2021. № 25. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-25-66.

- 62.Тешева Л.В., Щербань О.Д., Вакуленко О.О. Поняття грошового потоку підприємства. Економіка та суспільство. 2017. № 10. С.670-675.
- 63.Тюріна Н.М., Назарчук Т.В., Карвацка Н.С. Життєвий цикл організації: сутнісні характеристики, структуризація та методи оцінювання. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2020. № 2. С. 167-174.
- 64.Федулова Л.І., Колош М.О. Інноваційний потенціал підприємства як фактор забезпечення результативності реструктуризації. Наукові праці МАУП. 2007. № 3. С. 48-51.
- 65.Федулова Л.І., Колош М.О. Інноваційний потенціал підприємства як фактор забезпечення результативності реструктуризації. Наукові праці МАУП. 2007. № 3. С. 48-51.
- 66.Фещенко О.П. Розрахунок показників фінансового стану господарських товариств з урахуванням нових форм фінансової звітності. Бізнес Інформ. 2015. № 2. С. 229-236.
- 67.Фролова Л.В., Наторіна А.О. Матриця бізнес-стратегій підприємства: обґрунтування загальних стратегій та методика їх. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2015. Вип. 47. С. 58-62.
- 68.Хамаїлі А. Удосконалення теоретичних підходів до визначення та стадій життєвого циклу підприємств малого й середнього бізнесу. Причорноморські економічні студії. 2020. Вип. 50 (1). С. 154-158. DOI: 10.32843/bses.50-27.
- 69.Харченко В.А. Концептуальні засади формування системи стратегічного управління розвитком підприємства. Схід. 2014. № 5. С. 52-56.
- 70.Харченко Т.О., Патлайчук А.І. Особливості формування стратегії розвитку організації на основі життєвого циклу. Проблеми системного підходу в економіці. 2017. Вип. 6 (2). С. 32-36. 1
- 71.Хоменко О.І. Види стратегій та інструментарій формування стратегії розвитку підприємства. Управління розвитком. 2015. № 3. С. 131-137.

72. Чабан В.Г. Складова інноваційної інфраструктури: венчурний капітал. Фінанси України. 2004. № 4. С. 35-40.
73. Чабан В.Г. Складова інноваційної інфраструктури: венчурний капітал. Фінанси України. 2004. № 4. С. 35-40. 55. Мясников В.О. Методичний підхід до оцінки інноваційного потенціалу промислових підприємств. Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 12 (1). С. 167-174.
74. Чан Сі Цо. Розвиток методів інтегральної оцінки рівня інноваційного потенціалу компаній. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2020. № 17. С. 421-438. DOI: 10.20535/2307-5651.17.2020.216387
75. Чубай В.М. Аналіз інноваційного потенціалу підприємства у процесі формування і реалізації інноваційної стратегії підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2010. № 8 (110). С. 183-190.
76. Чухрай Н.І. Формування інноваційного потенціалу підприємства: маркетингове та логістичне забезпечення : монографія. Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2002. 316 с.
77. Шавшин О.С. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2017. № 3(2). С. 167-171.
78. Шестаков Д.Ю. Специфіка інноваційного проекту як передумова управління ризиками інвестиційного портфеля на ринках венчурного капіталу. Бізнес Інформ. 2019. №4. С. 92-97. DOI: 10.32983/2222-4459-2019-4-92-97.
79. Шилова О.Ю., Чермошенцева Є.С. Інноваційний потенціал підприємства: сутність і механізм управління. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2012. № 1. С. 220-227.
80. Шипуліна Ю.С. Критерії та методика діагностики інноваційного потенціалу промислового підприємства. Міжнародний науковий журнал «Механізм регулювання економіки». 2008. № 3, т. 1. С. 58-63.

- 81.Юдіна Н.В. Визначення циклічних залежностей в економіці України на основі аналізу окремих макроекономічних показників. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2016. № 13. С. 64-72.
- 82.Яковлева Н.Г. Оцінка інноваційного потенціалу підприємств та ефективності його використання. Scientia Fructuosa. 2005. № 1. С. 45-52.
- 83.Янковець Т.М. Обґрунтування взаємозв'язку стратегічного управління підприємством й інноваційного його розвитку. Проблеми науки. 2009. № 6. С. 26-32.
- 84.Ярмак М.Р. Розроблення конкурентної стратегії сільськогосподарського підприємства з урахуванням стадії його життєвого циклу. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 15. С. 356-362.