

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА  
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

**Кафедра: менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування**

## БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавра  
на тему: «Управління конкурентоспроможністю підприємства  
(на матеріалах ТДВ «Хмельницькзалізобетон»)»

**Виконав:** студент 4 курсу  
спеціальності 073 Менеджмент  
**Рябов Максим Олександрович**

**Керівник:** к.е.н., доцент, завідувачка  
кафедри менеджменту, фінансів,  
банківської справи та страхування  
**Захаркевич Наталя Петрівна**

**Рецензент:** д.е.н., професор, завідувач  
кафедри фінансів та обліку  
**Мельник Степан Іванович**

м. Хмельницький – 2023 рік

## АНОТАЦІЯ

**Рябов М.О. – Управління конкурентоспроможністю підприємства (на матеріалах ТДВ «Хмельницькзалізобетон»).** Бакалаврська робота на здобуття освітнього ступеня бакалавр за спеціальністю 073 Менеджмент.

Тема управління конкурентоспроможністю підприємства є актуальною, адже будь-яке підприємство формує економічну систему країни, головним завданням якого є задоволення потреб споживачів. Однак сучасні умови глобалізації призвели до постійних змін в ринковому середовищі, що потребує створення та забезпечення дієвої системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

У першому розділі було розглянуто базові, теоретичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства. Були розглянуті складові, внутрішні та зовнішні фактори впливу на управління конкурентоспроможністю підприємства. Було проаналізовані сучасні методи управління конкурентоспроможністю підприємства.

У другому розділі було здійснено аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» та оцінено ефективність управління конкурентоспроможністю.

У заключному розділі наведено шляхи підвищення рівня управління конкурентоспроможністю підприємства та обґрунтовані заходи, що пов'язані з вдосконаленням ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

**Ключові слова:** внутрішнє середовище, зовнішнє середовище, конкурентоспроможність, управління, складові управління.

## ABSTRACT

**Riabov M.O. – Management of the competitiveness of the enterprise (based on the materials of TDV «Khmelnyskzalizoboton»).** Bachelor's thesis for obtaining a bachelor's degree in the specialty 073 Management.

The topic of managing the competitiveness of the enterprise is relevant, because any enterprise forms the economic system of the country, the main task of which is to satisfy the needs of consumers. However, modern conditions of globalization have led to constant changes in the market environment, which requires the creation and provision of an effective system for managing the competitiveness of the enterprise.

In the first chapter, the basic, theoretical principles of managing the competitiveness of the enterprise were considered. Components, internal and external factors influencing the management of the enterprise's competitiveness were considered. Modern methods of managing the competitiveness of the enterprise were analyzed.

In the second section, the analysis of the main technical and economic indicators of the activity of TDV «Khmelnyskzalizoboton» was carried out and the efficiency of competitiveness management was evaluated.

In the final section, ways to increase the level of management of the enterprise's competitiveness and reasonable measures related to the improvement of the «Khmelnyskzalizoboton» TDV are given.

**Key words:** internal environment, external environment, competitiveness, management, components of management.

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність управління конкурентоспроможністю підприємства	8
1.2. Сучасні підходи та технології управління конкурентоспроможністю підприємства	14
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖ- НІСТЮ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»	22
2.1. Аналіз основних складових управління конкурентоспроможністю підприємства	22
2.2. Оцінювання рівня управління конкурентоспроможністю підприємства	32
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»	44
3.1. Визначення концептуальних засад удосконалення процесу управління конкурентоспроможністю підприємства	44
3.2. Економічне обґрунтування заходів пов'язаних з удосконаленням процесу управління конкурентоспроможністю підприємства	49
ВИСНОВКИ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58
ДОДАТКИ	65

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасних умовах основною метою будь-якого підприємства є збереження своїх конкурентних позицій на ринку. Для реалізації цієї мети необхідна така система управління конкурентоспроможністю, яка забезпечить розширення підприємства, підвищення рівня доходів та максимізацію усіх показників діяльності підприємства. На сьогодні, велика кількість науковців задіяні в процесі управління конкурентоспроможністю, вони вивчають, аналізують та застосовують методи та технології для підвищення рівня ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства.

Сучасні підприємства повинні володіти системою управління конкурентоспроможністю, яка дозволить враховувати усі техніко-економічні показники, оперативно реагувати на будь-які зміни в середовищі та спрямовувати усі засоби на досягнення певної мети.

Окремі теоретико-практичні основи управління конкурентоспроможністю підприємством представлені у вітчизняних працях таких вчених як Головчук Ю. О. [11], Іванченкова Л. В. [25], Кахович О. О., Гавриленко С. О., Мащенко Д. О. [28], Оболенцева Л. В. [36], Селіверстова Л. С. [51] та інші. Але сучасний ступінь дослідження управління конкурентоспроможністю має загальний характер, для залізобетонних підприємств види певних методів та технологій не підходять та можуть надати недостовірну оцінку рівня конкурентоспроможності. Особливої актуальності ця проблема набула в наш час, адже через війну велика кількість областей потребують залізобетонних товарів і питання управління конкурентоспроможності залізобетонного підприємства потребує максимального розгляду.

**Мета та завдання дослідження.** Метою бакалаврської роботи є розробка теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю на основі системної оцінки діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Для досягнення цієї мети були створені такі **завдання**:

- охарактеризувати сутність та структуру процесу управління конкурентоспроможністю підприємства;
- систематизувати сучасні підходи та технології управління конкурентоспроможністю підприємства;
- проаналізувати організаційно-економічну діяльність ТДВ «Хмельницьк-залізобетон»;
- здійснити оцінку та аналіз ефективності процесу управління конкурентоспроможністю підприємства на ТДВ «Хмельницькзалізобетон»;
- запропонувати напрями підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

**Об’єктом дослідження** є процес управління конкурентоспроможністю підприємства.

**Предметом дослідження** є теоретичні та практичні рекомендації щодо удосконалення процесу управління конкурентоспроможністю ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

**Методи дослідження.** Основну теоретично-методичну базу склали основні фундаментальні положення ефективності менеджменту, праці вітчизняних і зарубіжних вчених у даній галузі.

У процесі дослідження використовувалися загальнонаукові методи: систематизація та узагальнення – для визначення сутності конкурентоспроможності; метод індукції та дедукції застосовувалися для з’ясування статистичних показників діяльності та системи управління конкурентоспроможністю підприємства у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»; метод аналізу та синтезу – при дослідженні проблем, які виникають в процесі управління конкурентоспроможністю підприємства; метод узагальнення – при дослідженні вітчизняних праць з теми підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства; графічний та табличний методи – для візуалізації ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства у на ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

**Інформаційною базою дослідження** є фінансова та статистична звітність підприємства ТДВ «Хмельницькзалізобетон», навчальні посібники з економіки підприємства, наукові праці з питань оцінки конкурентоспроможності, інтернет-ресурси.

**Практичним значенням дослідження** є розробка практичних рекомендацій щодо управління конкурентоспроможністю ТДВ «Хмельницькзалізобетон», зокрема розробка методів та технологій оцінки конкурентоспроможності, розробка та реалізації напрямів підвищення рівня управління конкурентоспроможністю підприємства.

**Апробація результатів дослідження.** Окремі положення та отриманні результати бакалаврської роботи були оприлюднені на VI Міжнародній науково-практичній конференції «Innovations and Prospects in Modern Science» (м. Стокгольм, Швеція, 5-7 червня 2023 року) [48] та V Міжнародній науково-практичній конференції «Модернізація економіки: сучасні реалії, прогностичні сценарії та перспективи розвитку» (м. Херсон – м. Хмельницький, 27-28 квітня 2023 року) [47].

**Структура роботи:** бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, що містять шість підрозділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Повний обсяг бакалаврської роботи становить 69 сторінок тексту, в тому числі основний текст – 44 сторінок. В загальному робота містить 21 таблицю та 11 рисунків. Список використаних джерел налічує 78 найменувань. Кількість додатків – 4.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Сутність управління конкурентоспроможністю підприємства

В сучасному світі метою будь-якої організації є збереження та розширення своєї діяльності, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Для реалізації мети організація повинна орієнтуватися на максимізацію прибутку, що можливо лише за умови досягнення високого рівня конкурентоспроможності підприємства. В умовах трансформації та глобалізації економічних відносин конкурентоспроможність організації не обмежується одним-двома показникам діяльності, а охоплює весь комплекс функціонування суб'єкта господарювання, а саме: високу виробничу ефективність, канали збуту, можливість залучати кваліфікованих працівників, здатність вірно позиціонувати себе на ринку тощо. Саме тому підприємству важливо володіти ефективними технологіями управління власною конкурентоспроможністю.

В економічній літературі існує безліч визначень конкурентоспроможності, починаючи від А. Смітта та до сучасних економістів: М. Макдоналда, Данбара, Р.А. Фатхутдінова та інших. Аналізуючи ці визначення, ми можемо дійти невтішного висновку щодо того, що конкурентоспроможність загалом зводиться до бажання підприємств конкурувати між собою, використовуючи свої конкурентні переваги, такі як висока якість, низькі ціни, здатність задовольнити покупця (споживача) у визначений період часу на конкретному ринку.

Формування конкурентного середовища відбувається у будь-якій галузі, саме тому для підприємства так необхідна правильна оцінка своїх конкурентів та їх інтереси, галузі, в якій функціонує підприємство, для того, щоб застосувати стратегії розвитку, що дозволять підприємству оволодіти високими конкурентними перевагами. [4, с. 340]

Для створення та забезпечення ефективної системи управління конкурентоспроможності підприємства необхідно поєднати методи та принципи, технології формування конкурентних переваг.

Ефективна система управління конкурентоспроможністю підприємства є необхідною умовою життєдіяльності підприємства, вона постійно аналізує та коригує дії, що спрямовані на вирішення наступних задач: розширення впливу підприємства, як на внутрішньому, так і зовнішньому ринках, підвищення якості та збільшення кількості реалізованої продукції, встановлення оптимальної ціни на продукцію, впровадження та модернізація технологій виробництва та обладнання тощо.

Велика кількість дослідників теорії управління конкурентоспроможності підприємства приділяють особливу увагу пошуку механізмів, що допоможуть підприємству швидко пристосовуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовищ. Нажаль, дослідження системи управління конкурентоспроможності підприємства є безперервним – це спричинено постійними змінами умов функціонування організації. Саме тому, система повинна складатися з взаємопов'язаних систем, що функціонуватимуть та спрямовуватимуться на виконання заданих цілей, мети, розширення масштабів діяльності підприємства, в загальному, підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Слід зауважити, що еволюція трактування терміну конкурентоспроможності підприємства поділяється на періоди. Протягом кожного відрізка часу поняття «конкурентоспроможності» вдосконалювалося, набувало нових теорій, характеристик та об'єктів дослідження. (табл.1.1)

Таблиця 1.1. Еволюція економічної думки щодо розуміння сутності конкурентоспроможності підприємства

Період	Характеристика періоду	Теорії конкурентоспроможності	Об'єкт дослідження	Особливості економічної думки
1	2	3	4	5

XVII– XIX ст.	Промислова революція. Поява монополістів	Теорії цінової конкуренції	Дослідження факторів впливу на конкурентоспроможність	Набуття знань про конкурентоспроможність
------------------	--	----------------------------	---	--

Продовж. табл. 1.1

Перша половина XX ст.	Індустріалізація економіки. Поява ринків монополістичної конкуренції	Теорії ефективного управління	Групування факторів впливу на конкурентоспроможність	Систематизування та узагальнення знань
Друга половина XX ст.	Стрімке зростання кількості лідерів на ринку	Теорії стратегічного управління	Створення та функціонування методи формування конкурентних переваг	Стратегічний підхід до дослідження конкурентних переваг
1990-ті рр. та пізніше	Повна глобалізація. Інтегрування процесів	Теорії співконкуренції	Алгоритм ведення конкурентної боротьби	Синергетичні підходи до дослідження конкурентних переваг

Примітка: систематизовано автором на основі [57]

Як бачимо, підприємства від початку XVII ст. до XIX ст. мали монополістичну сферу та мали лише одного, або кількох конкурентів на ринку. На сучасному етапі, висока конкурентоспроможність не може забезпечуватися лише наявністю капіталу, сировини, чи робочою силою, потрібно мати ефективну систему розподілу та корегування їх діяльності для забезпечення досягнення цілей та мети підприємства.

Якщо розглядати конкурентоспроможність в Україні, то вона зазнала суттєвих змін протягом кількох десятків років. Вітчизняні підприємства постійно перебувають в умовах боротьби за місце на ринку з іншими підприємствами, внаслідок цього керівники повинні постійно здійснювати пошук нових методів та інструментів, що здатні підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Досягнення високого рівня конкурентоспроможності стало однією з основних цілей підприємства. Процес досягнення перетворився на цілу систему управлінням організації, що діє для реалізації кінцевих цілей. В сучасному світі часто виникають непередбачувані обставини, що несуть фінансові, соціальні, економічні наслідки, саме тому система управління конкурентоспроможності повинна постійно контролювати стійкість підприємства та підвищувати його

конкурентні переваги на ринку. [62, с.235-236]

Оптимальність використання виробничої потужності підприємства, задоволення потреб споживача свідчать про високу конкурентоспроможність підприємства. Для її досягнення слід дотримуватися певних принципів управління:

- єдність (основними базовими складовими управління конкурентоспроможності підприємства є поєднання теорії та практики сфери менеджменту)

- науковість (рішення, що виносяться під час управління конкурентоспроможності підприємства мають мати науковий характер, тобто повинні бути економічно обґрунтовані);

- безперервність (сьогодні умови існування ринкової економіки вимагають від підприємства постійного процесу управління конкурентоспроможності);

- комплексність (взаємозв'язок між усіма елементами системи управління);

- оптимальність (оптимальність реалізації управлінського рішення під час його застосування для підвищення конкурентоспроможності підприємства);

- ефективність (постійне використання потенціалу підприємства для набуття бажаного конкурентоспроможного рівня);

- цілісність (підприємство повинно розглядатися, як у вигляді цілісної системи, так і у вигляді окремих взаємопов'язаних підсистем);

- конструктивність (рішення, що застосовуються під час управління конкурентоспроможністю підприємства, повинні бути чітко обґрунтовані відповідно до умов функціонування підприємства). [56, с.105]

Особливу роль у здійсненні управління конкурентоспроможністю підприємства відіграє пріоритетність управління. Основними пріоритетами можуть виступати: розмір прибутку, рентабельність виробництва, частка продукції та її місце на ринку. [68]

Але перелік пріоритетів управління повинен орієнтуватися на ситуації

підприємства, цілі та стратегії управління. Слід розуміти, що конкурентне середовище формується та існує під впливом динамічних, непередбачуваних процесів. Потрібно вміти вчасно визначати та аналізувати тих, хто володіє найбільшими конкурентними перевагами, джерелами їх походження та можливих спадкоємців даних переваг. [46, с.69]

Управління конкурентоспроможністю підприємства, як вже зазначалося раніше, залежить від багатьох факторів, але умовно їх можна поділити на дві основні групи: зовнішні та внутрішні фактори. (табл. 1.2)

Таблиця 1.2. Зовнішні чинники впливу на конкурентоспроможність організації

Чинники 1	Характеристика 2
1. Політика держави	Конкурентоспроможність підприємства залежить від реформ, міжнародних відносин, пріоритетності розвитку держави
2. Правові чинники	Існування ефективної законодавчої бази, прозорість та ефективність застосування, дотримання нормативно-правових актів
3. Місце на ринку	Рівень конкуренції на ринку, кількість монополій, діяльність антимонопольного комітету.
4. Ресурсний потенціал	Кількість, екологічність та стан природних ресурсів, їх забезпеченість та вартість їх придбання.
5. Економічні умови	Економічний розвиток та стан держави, розмір оподаткування, кількість та якість функціонування державних програм підтримки стратегічних галузей, інвестиційна привабливість.
6. Товарні ринки	Переліг вимог та стандартів щодо продукції, величина попиту та пропозиції товару
7. Ринкова інфраструктура	Інформаційна забезпеченість, рівень страхової та банківської сфери обслуговування, існування посередників на ринку
8. Соціальні умови	Рівень безробіття, кількість вільної робочої сили, структура, рівень кваліфікації персоналу, вартість робочої одиниці в країні.

Примітка: систематизовано автором на основі [29, 411]

Судячи з табл. 1.2, перелік зовнішніх чинників впливу на конкурентоспроможність підприємства відображає, що для діяльності будь-якого підприємства повинні існувати такі умови в державі, що дозволять підприємству збільшити обсяг виробництва, здійснювати найм висококваліфікованих працівників, зайняти вигідне місце на ринку для

підвищення його рівня конкурентоспроможності.

Для протистояння багатьом зовнішнім чинникам необхідна стійка структура самої організації, що повинна формуватися з врахуванням внутрішніх елементів. (табл. 1.3)

Таблиця 1.3. Внутрішні елементи впливу на конкурентоспроможність організації

Елементи	Характеристика
1	2
1. Ресурсний потенціал	Наявність та стан сировинних, трудових ресурсів, основних фондів.
2. Маркетингова політика	Дослідження потреб та задоволеності споживачів продукції
3. Фінансові ресурси	Співвідношення власних та запозичених коштів, їх наявність та здатність до використання
4. Облік	Процес перевірки кількості запасів, сировини, готової продукції, матеріалів, тощо.
5. Постачання	Якість та вчасність поставок, їх надійність, здатність швидко переорієнтуватися на інші види сировини
6. Логістика	Побудова логістичних зв'язків, каналів збуту товару
7. Інформаційні ресурси	База даних
8. Організаційна структура	Система управління усіма процесами на підприємстві, відповідальність за виконання поставлених задач, контроль за виконанням управлінських рішень.
9. Місцезнаходження	Місцерозташування вирішує питання доступності до сировини, постачальників, тощо.

Примітка: систематизовано автором на основі [29, 411]

Згідно даних Колесника Т.М. [29], від ефективності управління внутрішні елементи можуть змінюватися, на відміну від зовнішніх чинників, саме тому для підприємства так необхідна побудова ефективної системи управління, що дозволить формувати та контролювати будь-яким внутрішнім елементом, залучати його для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Підприємство є складовою економіки країни, з кожним роком проблема підтримки та розвитку бізнесу стає вагомішою, саме тому так необхідно створити ефективну систему управління конкурентоспроможністю

підприємства, що дозволить здійснювати постійний контроль над виробничими, управлінськими, збутовими процесами та виконувати поставлені задачі.

Отже, управління конкурентоспроможністю є специфічною функцією менеджменту, від якої залежить створення та підвищення конкурентних переваг на підприємстві, забезпечення життєдіяльності підприємства та враховує усі керовані та некеровані чинники впливу на конкурентоспроможність підприємства.

## **1.2 Сучасні підходи та технології управління конкурентоспроможністю підприємства**

Як вже зазначалося раніше, управління конкурентоспроможністю організації – це цілеспрямований процес, що передбачає постійне оновлення та розвиток конкурентних переваг організації з урахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх факторів середовища функціонування [27]. Управління конкурентоспроможністю включає всі процеси управління організацією, такі як виробництво і реалізація продукції, надання послуг та інші.

Аналізуючи наукові праці Ліфіца І. М., Мокроносова А. Р., Фатхутдінова Р. А. та інших науковців, які займаються питаннями управління, розглянемо актуальні наукові підходи до управління конкурентоспроможністю організації напрацьовані наукою і практикою (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 Наукові підходи до управління конкурентоспроможністю організації

№	Назва підходу	Зміст підходу
1.	Системний підхід	Вивчення об'єктів як систем. Сутність управління конкурентоспроможністю розглядається як сукупність понять: організація управління, процес управління та інформація
2.	Функціональний підхід	Підвищення конкурентоспроможності організації під час чіткого розподілу функцій серед підрозділів та їх виконання конкретними співробітниками
3.	Процесний	Формує взаємозв'язок усіх функцій управління

	підхід	конкурентоспроможністю
4.	Комплексний підхід	Управління конкурентоспроможністю організації шляхом врахування технологічних, соціально-економічних, організаційних та психологічних аспектів управління
5.	Інноваційний підхід	Формування конкурентної позиції за рахунок розвитку інноваційної діяльності в галузі базових наукомістких галузей організації

Продовж. табл. 1.4

6.	Глобальний підхід	Вирішення більшості проблем управління конкурентоспроможністю має відповідати вимогам системності, логічності та комплексності в рамках світового рівня
7.	Ситуаційний підхід	Розглядає застосування різних методів управління конкурентоспроможністю, керуючись конкретною ситуацією
8.	Структурний підхід	Полягає у визначенні значущості пріоритетів серед факторів конкурентоспроможності з метою встановлення раціональності співвідношення та підвищення обґрунтованості розподілу ресурсів
9.	Нормативний підхід	Метою є встановлення нормативів конкурентоспроможності
10.	Маркетинговий підхід	Підвищення конкурентних переваг за рахунок орієнтації на споживача (аналіз ринку споживачів, аналіз переваг, підвищення якості послуг тощо)
11.	Віртуальний підхід	Використання Інтернет-ресурсів, стільникового зв'язку та інших засобів електронного зв'язку з метою формування віртуальних організаційних структур для передачі інформації у глобальному масштабі без прямих контактів із клієнтами та партнерами в сучасних умовах стає конкурентною перевагою

Примітка. Систематизовано автором.

З таблиці 1.4 видно, що підходи до управління конкурентоспроможністю розробляються з урахуванням конкретних умов функціонування підприємства для забезпечення проведення певної політики у досягненні поставлених цілей. Масштаби системи конкурентоспроможності повинні відповідати завданням та цілям управління конкурентоспроможністю.

Специфіка ефективного управління конкурентоспроможністю полягає у необхідності сумісності та достатності вироблення рішень та здійснення управління ними у сфері створення конкурентних переваг, які допомагають підприємству займати лідируючі позиції на конкретному ринку в даний період часу [49].

Можна відзначити, що управління конкурентоспроможністю підприємства це управління конкурентним потенціалом підприємства, метою

якого є формування ексклюзивних переваг підприємства перед його конкурентами, оперативне та ефективне використання можливостей зовнішнього оточення суб'єкта господарювання.[8, с.75]

І. Ансофф у своїх працях «Корпоративна стратегія» (1965), «Стратегія бізнесу» (1969), «Від стратегічного планування до стратегічного управління» (1974), «Впровадження стратегічного менеджменту» (1984) говорить про те, що в стратегічному менеджменті найбільш важливими складовими є зовнішня турбулентність (сила збурень), поведінка компанії, стратегічна парадигма можливого успіху та методи управління в реальному часі [68]. Зовнішня турбулентність, на думку вченого, має п'ять рівнів. Рівень турбулентності визначається чинниками, такими як мінливість ринкового середовища, швидкість змін, інтенсивність конкуренції, технологічні можливості, купівельні уподобання та тиск з боку держави.

Найважливішими внутрішніми чинниками, які впливають на поведінку підприємств, є історичний досвід, ефективний менеджмент, накопичена організаційна інертність. Таким чином, конкурентна поведінка організації проявляється через агресивність та здатність реагувати на зовнішні зміни.

Стратегічна парадигма можливого успіху, за ідеєю І. Ансоффа, це сукупність розробленої корпоративної стратегії та внутрішніх ресурсних можливостей, які врівноважують турбулентність середовища. Ця формула практично підтверджена у багатьох країнах світу. Рівні турбулентності, на думку економіста І. Ансоффа, представлені в (табл.1.5)

Таблиця 1.5 Тріади можливої організаційної поведінки фірми

Рівні	Турбулентність зовнішнього середовища	Стратегічна агресивність	Здатність до реагування
1	Повторюється (без змін)	Стабільна (незмінна, заснована на прецедентах)	Прагне до стабільності
2	Підвищена (повільна зміна)	Реактивна (постійно зростає, заснована на досвіді)	Визначається вимогами ефективності (адаптується до змін)
3	Змінна (швидка зміна)	Випереджувальна (зростає, ґрунтується на екстраполяції)	Визначається вимогами ринку
4	Уривчаста	Підприємницька	Визначається вимогами

	(переривчасті передбачувані зміни)	(переривчаста, містить нові стратегії, засновані на можливостях)	зовнішнього середовища
5	Значна (переривчасті непередбачувані зміни)	Креативна (переривчаста, нові стратегії ґрунтуються на творчих підходах)	Прагне до нових змін, формується зовнішніми умовами

Примітка. Систематизовано автором

Аналізуючи таблицю 1.5, можна сказати, що актуальними на сьогодні методами стратегічного управління конкурентоспроможністю в умовах турбулентності зовнішнього середовища є: стратегічне сегментування; оперативне реагування на нові тенденції; діагностику стратегічної готовності підприємства працювати у майбутньому; стратегічне планування та здійснення стратегічних перетворень у компанії.

Така різноманітність підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства зумовлює інтегрованість та комплексність системи, що повинна реагувати на виклики та загрози конкурентного середовища його виживання в умовах збереження зовнішніх та внутрішніх інтересів підприємства. Завдяки функціонуванню системи управління конкурентоспроможністю здійснюється ефективна взаємодія між керуючими та керованими підрозділами підприємства, що беруть участь у створенні та просуванні товару на ринок, наданні сервісних послуг, що забезпечують задоволення потреб покупців за мінімального витрачання ресурсів підприємства

Також система управління конкурентоспроможністю підприємства дозволяє свідомо впливати на конкурентоспроможність продукції як на відносну характеристику, яка відображає відмінність даного товару від товару конкурента за рівнем витрат, за здатністю збереження та розширення ринків збуту, за здатністю забезпечення якості продукції, забезпечуючи приріст прибутку та розвиток підприємства.

Для того, щоб зрозуміти складність функціонування системи управління конкурентоспроможності та взаємодію її складових, потрібно проаналізувати структуру системи управління конкурентоспроможності. (рис. 1.1)

Як видно з рисунка, сучасна концепція управління конкурентоспроможністю підприємства охоплює базові складові, а саме об'єкт, суб'єкт, мету, методологію, принципи, процес та функції управління.

Одним із найважливіших етапів є оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства. Вона дає можливість проаналізувати рівень конкурентоспроможності, обрати наступну стратегію менеджмент та застосувати інші методи підвищення рівня конкурентоспроможності. [28, 77]



Рисунок 1.1 – Система управління конкурентоспроможністю підприємства

Примітка. Сформовано автором на основі [28, 168]

На жаль, на сьогодні, усі підприємства є різними, вони можуть відрізнятися за своєю формою власності, розмірами, за метою діяльності підприємства тощо, а це означає, що сьогоднішня економічна наука не може дати загальної методики оцінки конкурентоспроможності підприємств, але

завдяки великій кількості підходів оцінювання, можна обрати ту, яка найбільше задовольняє.[30, с.123]

Одним із таких методів оцінювання є метод конкурентоспроможності, що використовується для графічного відображення переваг чи недоліків підприємств. Для застосування, перш за все необхідно обрати пріоритетні напрямки розвитку підприємства, встановити кількість балів, що характеризувати рівень конкурентоспроможності, провести оцінювання по кожному із обраних напрямків, побудувати графічне відображення, результатів розрахунків. (рис. 1.2)

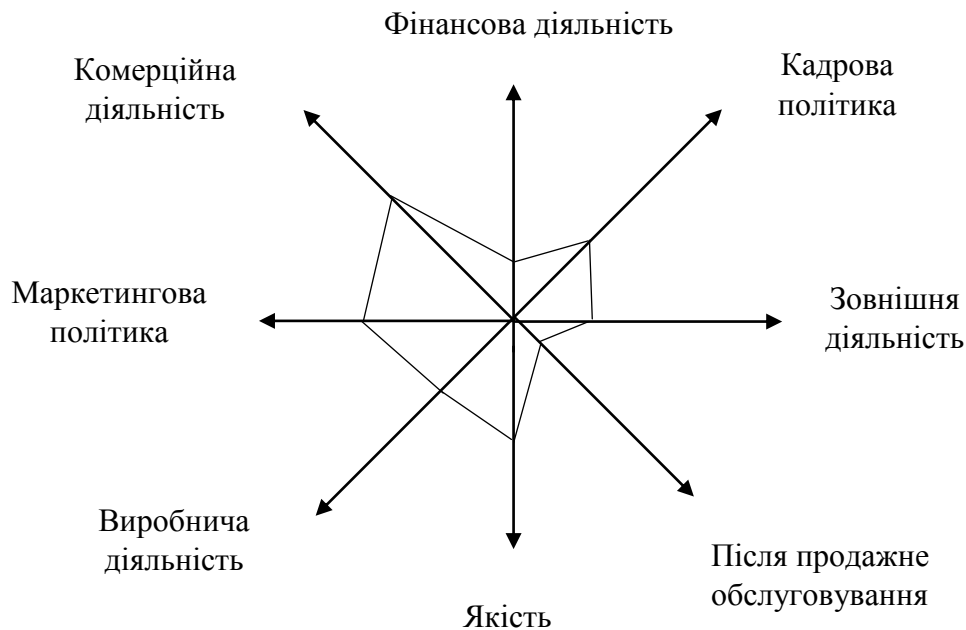


Рисунок1.2 – Метод конкурентоспроможності

Джерело: [43]

За допомогою вищезазначеного методу здійснювати аналіз одного, або порівняння двох та більше підприємств шляхом накладання графіків, що створює можливість виявити сильні та слабкі сторони свого так і інших підприємств.

Ще одним із поширених методів, що надає характеристику конкурентоспроможності підприємства є матриця «McKinsey», інша назва«Привабливість-конкурентоспроможність».

Вона будується на основі двох параметрів, перший параметр характеризує привабливість галузі, є горизонтальною віссю, а вертикальна вісь – це конкурентоспроможність, іншими словами, вони характеризують відповідно зовнішню та внутрішню діяльність підприємства. (рис. 1.3)

Пр ив аб лив іс ть гал узі	20 Високий	«Зірка»		«Важка дитина»
	10 Середній			
	0 Низький	«Дійна корова»		«Собака»
		10 Висока	1 Середня	0,1 Низька
		<i>Конкурентоспроможність</i>		

Рисунок 1.3– Матриця «McKinsey»

Джерело:[32, с.245]

Матриця «McKinsey» дозволяє віднести підприємство до чотирьох різних груп, кожна з них має свою характеристику та стратегію розвитку:

1. Стратегія «Зірка» – це найвигідніше розташування підприємства – це висока привабливість галузі та висока конкурентоспроможність, супроводжується високим прибутком, стабільним розвитком підприємства.

2. Стратегія «Важка дитина» характеризується високою привабливістю, але низькою конкурентоспроможністю, для підвищення до рівня «Зірка» необхідне інвестування, якщо підприємство не здатне залучити інвестиції, воно з часом покине ринок.

3. Стратегія «Дійна корова» є протилежно до «Важкої дитини», тобто підприємство є високо конкурентоспроможним, але займає малу частку на ринку. Підприємство повинне просто забезпечувати свою діяльність та захищати своє місце на ринку і з часом, воно можливо досягне рівня «Зірка».

4. Стратегія «Собака» характеризується низькою часткою на ринку і низькою конкурентоспроможністю, для підвищення рівня конкурентоспроможності потрібно залучити величезні розміри інвестицій, в інакшому випадку, потрібно вийти з ринку.[75]

Отже, розвиток підприємства та його успішне функціонування залежить саме від його рівня конкурентоспроможності, саме він характеризує здатність організації ефективно функціонувати, як у теперішньому періоду, так і в майбутньому. Високий рівень конкурентоспроможності надає підприємству особливих конкурентних переваг, але для забезпечення належного рівня конкурентоспроможності необхідно постійно здійснювати контроль над управлінням за допомогою застосування методики, технологій та оцінок рівня конкурентоспроможності.

## РОЗДІЛ 2

### СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»

#### 2.1. Аналіз основних складових управління конкурентоспроможністю підприємства

Діяльність заводу з виробництва залізобетонних виробів та конструкцій почалася ще у ХХ столітті, у 1956 році, на сьогодні, підприємство функціонує у формі товариства з додатковою відповідальністю «Хмельницькзалізобетон». Завод постачає свою продукцію не лише в межах Хмельницької області, але й і інші області України. Такий високий рівень виробничої потужності забезпечують, як і високотехнологічні процеси, так і потужна трудова база, що налічує більш, ніж 500 працівників. Підприємство спрямовує свою діяльність на постійний розвиток та підвищення рівня конкурентоспроможності своєї продукції.

Реалізація продукції даного підприємства з виробництва залізобетонних виробів та бетонних конструкцій поширена в багатьох областях – це Хмельницька, Житомирська, Львівська, Вінницька, Львівська, Закарпатська, Рівненська, Одеська, Івано-Франківська, Київська області. Загалом основними покупцями продукції ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є приватні будівельні компанії, що здійснюються покупку в оптових розмірах.

На підприємстві дуже розвинутий інноваційний процес, завдяки розвинутим функціональним зв'язкам та взаємодією між усіма суб'єктами та підрозділами підприємства. Розвиток підприємства здійснюється за допомогою семи факторів: маркетинг, інноваційність, управління ризиками, ефективне виробництво, інформаційне забезпеченість та інтелектуальність.[46]

Для початку розглянемо організаційна структуру підприємства, вона формує ефективну систему управління підприємством. Конкурентоспроможність персоналу є одним із найважливіших чинників

формування конкурентних переваг, адже саме здатність працівників до генерування ідей, створення та реалізація інновацій, володіння професійними, діловими якостями забезпечує конкурентні переваги у функціонуванні підприємства [5, с.3] .

Організаційна структура підприємства ТДВ «Хмельницькзалізобетон» має розгалужену форму, що дозволяє зменшити вплив факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ та забезпечити виконання поставлених задач, здійснювати контроль над діяльністю усіх підрозділів.(рис. 2.1)



Рисунок 2.1 – Організаційна структура в системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Примітка. Систематизовано автором на основі додатку А

На наступному етапі проведемо аналіз складових організаційної структури підприємства ТДВ «Хмельницькзалізобетон», а саме розглянемо функції складових в системі управління та забезпечення конкурентоспроможності організації. (табл. 2.1)

Таблиця 2.1 Функції складових організаційної структури в системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Назва	Характеристика функцій
1	2
Генеральний директор	Особа, що здійснює контроль над усіма процесами, що відбуваються на підприємстві, також директор приймає управлінські рішення на основі загального аналізу діяльності підприємства
Референт-секретар	Особа на підприємстві, що забезпечує кругообіг інформації від директора до працівників і навпаки, від навичок секретаря залежить правильність складання та якість документів, неправильно побудований документ може спричинити обставини, що негативно вплинуть на конкурентоспроможність.
Відділ кадрів	Забезпечення кадрового потенціалу підприємства ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є основною задачею підрозділу, в системі конкурентоспроможності відділ формує стабільний, висококваліфікований колектив, що спрямований на оволодіння конкурентних переваг.
Головний інженер	Здійснює технічну функції на підприємстві, тобто створює та забезпечує рівень, при якому збільшується виробництво, зростає його ефективність, є визначальним в процесі продуктивності праці, здатності забезпечити конкурентоспроможність продукції підприємства.
Будівельна дільниця	Підрозділ виконує функцію технічного нагляду над ремонтом чи реконструкцією виробничих будівель, здійснює контроль, в межах своєї компетенції, за будівельними роботами, над відповідністю та якістю робіт.
Технічний директор	Виконує розробку процесів механізації та автоматизації виробництва, тобто заходів, що можуть зменшити витрати та час на виробництво продукції, вдосконалює технологію виробництва для зменшення негативного впливу на працівників та встановлення найсприятливіших умов виробництва.
Транспортний цех	На підприємстві розміщені спеціалізовані цехи залізничного та автомобільного транспорту, підрозділ визначає маршрут та обсяги перевезень, кількість залучених транспортів та терміни транспортного обслуговування.
Директор з питань фінансів	Аналізує досягнення підприємства за звітний рік, виконує функцію планування фінансів, здійснює розробку фінансової звітності, управляє фінансовими ресурсами на підприємстві.
Головний бухгалтер	Особа здійснює повний контроль над веденням бухгалтерського обліку відповідно до вимог методологічних засад, забезпечує подання обліку в установлені строки, також аналізує раціональність та ефективність використання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів підприємства.
Відділ економіки	Здійснюють контроль над формування та функціонуванням управлінського обліку, документообігом та реєстрів аналітичного обліку, звітності та господарських операцій.
Відділ технічного контролю	Технічний відділ відповідає за кінцеву конкурентоспроможність продукції, а саме за його якість та комплектність, введення обліку та можливість повернення дефектної продукції.
Служба охорони	Служба забезпечує безпеку функціонування матеріальних, трудових та фінансових ресурсів.

Продовж. табл.2.1

1	2
Випробувальна лабораторія	Випробувальна лабораторія здійснює функцію акредитації продукції, тобто вона здійснює аналіз продукції, її випробування відповідно до технічної документації.
Відділ охорони праці	Відділ здійснює розробку та проводить профілактичні дії, заходи, що спрямовані на усунення шкідливих випадків, випадків загрози життю та здоров'ю людини.
Виробничо-технічний відділ	Відділ виконує функцію технічного забезпечення, планування виробництва, а також управління над усім процесом виробництва.
Комерційний директор	Здійснює розробку та вдосконалення комерційної діяльності підприємства, забезпечує підприємство доходами у бюджет, виконує функцію планування в сфері збуту.
Відділ збуту	Бере участь в процесу планування, прогнозування майбутніх перспективних та поточних планів виробництва, вивчає попит на продукцію і можливість вдалого просування на ринок.

Примітка. Систематизовано автором на основі даних ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Вищезазначені функції свідчать про складність процесу управління конкурентоспроможністю підприємства, він охоплює не одну, не дві, а велику кількість функцій, кожна з яких реалізується тим, чи іншим підрозділом і від ефективності їх виконання залежить рівень конкурентоспроможності ТДВ «Хмельницькзалізобетон».[36, с.414-415]

Наступною складовою управління конкурентоспроможністю підприємства є матеріально-технічне забезпечення. Це система, що виступає в ролі посередника між процесом виробництва та виробничим споживанням продукції, вона спрямовує свою діяльність на забезпечення стабільного рівня виробництва та підвищення конкурентоспроможності підприємства.[34, с.165-166]

Матеріально-технічне забезпечення підприємства керується такими функціями, як: пошук та закупівля сировини, матеріалів та напівфабрикатів, здійснення контролю над їх доставкою від постачальника до підприємства в зазначені строки та терміни.[31, с.135]

Для детальнішого аналізу, розглянемо структуру запасів підприємства ТДВ «Хмельницькзалізобетон» (табл. 2.2)

Таблиця 2.2 Структура вартості запасів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2020-2022 рр.

Найменування показника	Вартість на кінець 2020 року	Вартість на кінець 2021 року	Вартість на кінець 2022 року	Відхилення 2022р. від 2020 р. (+, -)
1	2	3	4	5
Сировина і матеріали, тис. грн.	35914	58099	69432	33518
Паливо, тис. грн.	411	564	782	371
Тара і тарні матеріали, тис. грн.	148	386	412	264
Будівельні матеріали, тис. грн.	-	4726	6248	-
Запасні частини, тис. грн.	3296	-	1357	-
Малоцінні та швидкозношувані предмети, тис. грн.	403	556	624	221
Незавершене виробництво, тис. грн.	2894	6522	7642	4748
Готова продукція, тис. грн.	37713	51104	64543	26830
Товари, тис. грн.	12	11	14	2
Разом, тис. грн.	80791	121968	151054	70263

Примітка. Систематизовано автором.

Аналізуючи дані з таблиці 2.2 видно, щопротягом 2020-2022 рр. вартість сировини і матеріалів зросла на 33518 тис. грн., вартість палива зросла на 371 тис. грн., вартість тари і тарних матеріалів збільшилась на 264 тис. грн., вартість швидкозношуваних предметів збільшилась на 221 тис. грн. і вартість готової продукції збільшилась на 26 830 тис. грн., загалом вартість запасів зросла на 70 263 тис. грн.

Слід розуміти, що така вартість нагромадження запасів негативно впливає на рівень конкурентоспроможності підприємства, свідчить про неефективність їх використання і потребує підвищення рівня управління запасами. [76]

Ресурсна складова ТДВ «Хмельницькзалізобетон» являє собою сукупність ресурсів, які знаходяться в розпорядженні підприємства, та визначається їх кількістю, якісними параметрами, складом, співвідношенням і відповідністю цілям, що вирішуються підприємством на тому чи іншому етапі розвитку. Склад ресурсного потенціалу, механізми його формування істотно відрізняються за галузями і сферами економічної діяльності.[33, с.127]

Щодо технологічної складової виробничого потенціалу ТДВ «Хмельницькзалізобетон», вона складається з послідовних, чітких та конкретних операцій з виготовлення продукції (бетон, цемент, цегла, розчини бетонні, двері, столярні вироби, піддони, тощо).[7, с.179]

Також підприємство ТДВ «Хмельницькзалізобетон» з метою збільшення матеріально-технічного потенціалу створило дочірнє підприємство «Маркет-збут» на базі відділів збуту та маркетингу. Дане підприємство здійснює пошук та вивчає ринки збуту, а також займається питаннями постачання продукції та забезпечення логістичних процесів. [71]

На території ТДВ «Хмельницькзалізобетон» знаходиться транспортний цех, до його складу входять залізничні господарства, гаражі, а транспортні засоби: 2 теплотяги та 19 одиниць техніки, серед яких тягачі, автокран, автобус та вантажні, легкові автомобілі. Транспортний цех забезпечує потребу підприємства у вантажоперевезеннях, а також здатний надавати послуги іншим підприємствам та клієнтам. [41]

Наступною складовою управління конкурентоспроможності є трудові ресурси підприємства. Облік персоналу надає характеристику забезпеченості трудовими ресурсами, що необхідні для підприємства. (табл. 2.3)

Таблиця 2.3 Динаміка кадрового забезпечення та використання персоналу підприємства за 2020-2022 рр.

Категорії персоналу	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022р. від 2020р. (+, -), осіб
1	2	3	4	5
Середня кількість працівників, у тому числі за видами економічної діяльності	476	527	482	6
Виготовлення виробів із бетону для будівництва	388	418	394	6
Виробництво бетонних розчинів, готових для використання	42	43	41	-1
Виробництво інших дерев'яних будівельних конструкцій і столярних виробів	37	39	38	1

Продовж. табл.2.3

1	2	3	4	5
Постачання інших готових страв	7	7	7	0
Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна	1	1	1	0
Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря	1	1	1	0

Примітка. Систематизовано автором на основі [19, 20, 21]

Як бачимо з табл.2.3, основна частина кадрового забезпечення зосереджена на виготовленні виробів з бетону, так протягом трьох років їх чисельність персоналу збільшилась на 6 працівників і становила 482 працівника.

Наступні дві великі категорії – це працівники з виробництва бетонних розчинів та готових для використання, виробництва інших дерев'яних будівельних конструкцій і столярних виробів, їх чисельність на 2022 рік становила 41 та 38 працівників відповідно.

Щодо працівників, що зосередженні на постачанні інших готових страв, то за період 2020-2022 років їх чисельність не змінилась та становила 7 працівників.

Потрібно зауважити, що чисельність персоналу з 2021 року на 2022 рік зменшилась на 45 працівників, що є негативним явищем та свідчить про вагомий вплив внутрішніх та зовнішніх факторів на підприємство.[56, с.188]

Ще однією складовою управління конкурентоспроможності є стан, наявність основних та оборотних засобів. Показниками, що характеризують переміщення основних засобів, виступають різні коефіцієнти, серед яких: коефіцієнт зносу, коефіцієнт придатності, коефіцієнт нарахованого зносу, коефіцієнт вибуття, коефіцієнт приросту. (табл. 2.4)

Таблиця 2.4 Динаміка показників руху та стану основних засобів

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Темп росту 2021 р. до 2020 р., %	Темп росту 2022 р. до 2021р., %
1	2	3	4	5	6
1.Вартість основних засобів на	127 106	134 640	163 368	105,9	121,3

початок періоду, тис. грн.					
Продовж. табл. 2.4					
1	2	3	4	5	6
2.Вартість основних засобів на кінець періоду, тис. грн.	134 640	163 368	199 766	121,3	122,3
3. Вартість введених протягом року основних засобів, тис. грн.	13 048	56199	45985	430,7	81,8
4. Вартість виведених протягом року основних засобів, тис. грн.	1144	1289	788	112,7	61,1
5.Сума нарахованого зносу, тис.грн.	64 469	77 327	82 555	119,9	106,8
6.Коефіцієнт зносу основних засобів	0,48	0,47	0,41	98,9	87,3
7.Коефіцієнт придатності основних засобів	0,52	0,53	0,59	101,1	111,4
8.Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,10	0,34	0,23	355,0	66,9
9.Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,0090	0,0096	0,0048	106,4	50,4
10.Коефіцієнт приросту основних засобів	0,088	0,336	0,226	380,2	67,3

Примітка. Систематизовано автором.

Динаміка показників руху та стану основних засобів за 2020-2022 роки свідчить про позитивну тенденцію багатьох показників, так вартість основних засобів постійно збільшується, на початку 2020 року вона становила 127 106 тис. грн., а наприкінці 2022 року дорівнювала 199 766 тис. грн.

Щодо коефіцієнтів, то вони мають також позитивну тенденцію, так коефіцієнтзносу основних засобів, протягом 2020-2022 років, зменшився на 0,07 і становить 0,41.Коефіцієнт придатності основних засобів, протягом трьох років, підвищився на 0,07 і становить у 2022 році 0,59.Коефіцієнт оновлення основних засобів з 2020 року на 2021 рік збільшився майже у 3,5 рази, але у 2022 році зменшився та становив 0,23.

Хоча сума нарахованого зносу з кожним роком збільшується, але коефіцієнт нарахованого зносу свідчить про відносно мале зростання зносу, в порівнянні з накопиченням основних засобів та вартістю введених та виведених основних засобів.[26, с.148]

Проаналізувавши основні засоби, потрібно розглянути, ще одну важливу

складову фінансово-господарської діяльності, а саме структуру оборотних засобів. Забезпеченість оборотними фондами підприємства ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є важливою, тому що здатність швидко перевести оборотні фонди та кошти протягом короткого терміну є необхідною умовою реагування на непередбачувані обставини. (табл. 2.5)

Таблиця 2.5 Структура оборотних активів підприємства за 2020-2022 рр.

Показник	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Темп росту 2022 р. до 2020 р., %	
	тис. грн.	пит. вага, %	тис. грн.	пит. вага, %	тис. грн.	пит. вага, %	тис. грн.	пит. вага, %
Виробничі запаси	40172	17,0	64331	19,97	68 345	22,7	28 173	43,7
Незавершене виробництво	2894	1,2	6522	2,03	5 101	1,7	2 207	3,4
Готова продукція	39394	16,6	51104	15,87	77 597	25,7	38 203	59,2
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	40377	17,0	42682	13,25	45 435	15,1	5 058	7,8
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	-	-	-	-	-	-	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	54561	23,0	57505	17,85	87 962	29,2	33 401	51,8
Гроші та їх еквіваленти	16745	7,1	22411	6,96	3080	1,0	-13 665	-21,2
Вартість оборотних активів на кінець року	236886	100	322074	100	301387	100	64501	106,89

Примітка. Систематизовано автором на основі [1,2,3]

Згідно з даними таблиці 2.5, можна підтвердити вищезазначену інформацію, що вартість виробничих запасів, вартість незавершеного виробництва та готової продукції, протягом 2020-2022 років, збільшилась, що є негативним фактором впливу на формування конкурентоспроможності.

Також збільшилась дебіторська заборгованість і подальше її накопичення може знизити фінансову стабільність підприємства та потребуватиме залучення додаткових коштів.[56]

Найбільшим негативним показником структури оборотних активів є

гроші та їх еквіваленти, за період 2020-2023 років вартість грошей суттєво зменшилась, що несе в собі загрозу несплати кредитів.[9, с.37]

Для узагальнення вищевикладеної інформації, охарактеризуємо фінансовий стан підприємства за допомогою коефіцієнтів, завдяки визначенню коефіцієнтів ми отримаємо характеристику фінансових операцій на підприємстві та інформацію про стан, розміщення та використання ресурсів. (табл. 2.6)

Таблиця 2.6 Коефіцієнти фінансового стану підприємства ТДВ «Хмельницьк-залізобетон»

Назва коефіцієнтів	Формули	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. і 2020 р.
Коефіцієнт покриття	Оборотні активи/Поточні зобов'язання	5,185	3,276	3,959	-1,226
Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Оборотні активи – виробничі запаси – незавершене виробництво – товари) / Поточні зобов'язання	4,249	2,575	3,014	-1,235
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові кошти/Поточні зобов'язання	0,364	0,222	0,04	-0,324

Примітка. Складено автором на основі [1,2,3]

Провівши розрахунки, можна зробити наступні висновки, що коефіцієнт покриття, який характеризує скільки грошових одиниць оборотних коштів припадає на кожну грошову одиницю поточних зобов'язань, є позитивним протягом трьох проаналізованих років, хоча значення коефіцієнту 2022 року є меншим на 1,226 ніж коефіцієнт 2020 року, що є негативним явищем.

Наступний коефіцієнт – це коефіцієнт швидкої ліквідності, який характеризує скільки грошових одиниць припадає на кожну грошову одиницю зобов'язань, показник є позитивний, але як і коефіцієнт покриття, має негативну тенденцію до зменшення. Так з періоду 2020 року до 2022 року показник зменшився на 1,235. [66]

Найнебезпечнішим коефіцієнтом, що несе в собі загрозу, є коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт є катастрофічним, так у 2022 році показник дорівнює 0,04, це означає, що при виникненні будь-яких форс-мажорних обставин, підприємство не здатне погасити усю поточну заборгованість, що несе за собою загрозу погіршення іміджу підприємства, зменшення рівня конкурентоспроможності.[6]

Отже, складові управління конкурентоспроможності ТДВ «Хмельницьк-залізобетон» забезпечують стабільне та безперервне функціонування підприємства, спрямоване на досягнення бажаного рівня конкурентоспроможності, але існує чималий ряд показників, серед яких виробничі запаси, чисельність персоналу, грошові кошти, коефіцієнт абсолютної ліквідності, що свідчать про деякі негативні тенденції, що потребують подальшого розгляду та пошуку шляхів їх вирішення.

## **2.2. Оцінювання рівня управління конкурентоспроможністю підприємства.**

Для оцінки рівня управління конкурентоспроможністю підприємства ТДВ «Хмельницькзалізобетон», його переваг та недоліків, доцільно розглянути інші залізобетонні підприємства на території Хмельницької області. Це необхідно для того, щоб визначити вагомість впливу конкурентів, ринкової ситуації і величину потреб споживачів, а також місце підприємства на ринку. Також паралельно з аналізом конкурентних підприємств ми отримаємо інформацію про сильні та слабкі сторони підприємства, що впливають на рівень конкурентоспроможності ТДВ «Хмельницькзалізобетон». [11, с.65]

Для початку розглянемо основні, техніко-економічні показники залізобетонних підприємств, які функціонують в межах Хмельницької області та спеціалізуються на виготовленні залізобетонних конструкцій (табл. 2.7.)

Таблиця 2.7. Порівняльна, техніко-економічна характеристика підприємств Хмельницької області

Назва показників	Одиниця виміру	ТДВ «Хмельницьк-залізобетон»	ТОВ «Хмельницький КБМ»	ТОВ «Будматеріал»	Різнця ТДВ Хмельницьк-залізобетону від ТОВ «Хмельницький КБМ»	Різнця ТДВ Хмельницьк-залізобетону від ТОВ «Будматеріал»
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн.	576 737	21 942	105 345	554 795	471 392
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	472 386	12 207	96 167	460 179	376 219
Валовий прибуток	тис. грн.	104 351	9 735	9 178	94 616	95 173
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	27 429	-135	5 069	27 564	22 360
Власний капітал	тис. грн.	4 000	7 070,4	47	-3 070	3 953
Вартість основних засобів	тис. грн.	199 766	2 878	5 683	196 888	194 083
Оборотні засоби	тис. грн.	151 054	15 389	18 725	135 665	132 329
Гроші та їх еквіваленти	тис. грн.	3 080	82,5	2 087	2 998	993

Примітка. Складено автором на основі [22,23,24]

Згідно табл. 2.7 видно, що техніко-економічні показники ТДВ «Хмельницькзалізобетон» порівняно з ТОВ «Хмельницький КБМ» та ТОВ «Будматеріал» є кращими, так чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг ТДВ «Хмельницькзалізобетон» перевищує показники інших заводів на 554,795 тис. грн. та 471 392 тис. грн. відповідно. ТДВ «Хмельницькзалізобетон» має в наявності велику кількість основних та оборотних засобів, що перевищує вартість основних засобів ТОВ «Хмельницький КБМ» на 196 888 тис. грн. та вартість оборотних засобів на 135 665 тис. грн., щодо підприємства ТОВ «Будматеріал», воно також програє у показниках ТДВ

«Хмельницькзалізобетон». Для того, щоб порівняти основні техніко-економічні показники підприємств, застосуємо графічний метод порівняння. (рис. 2.2)

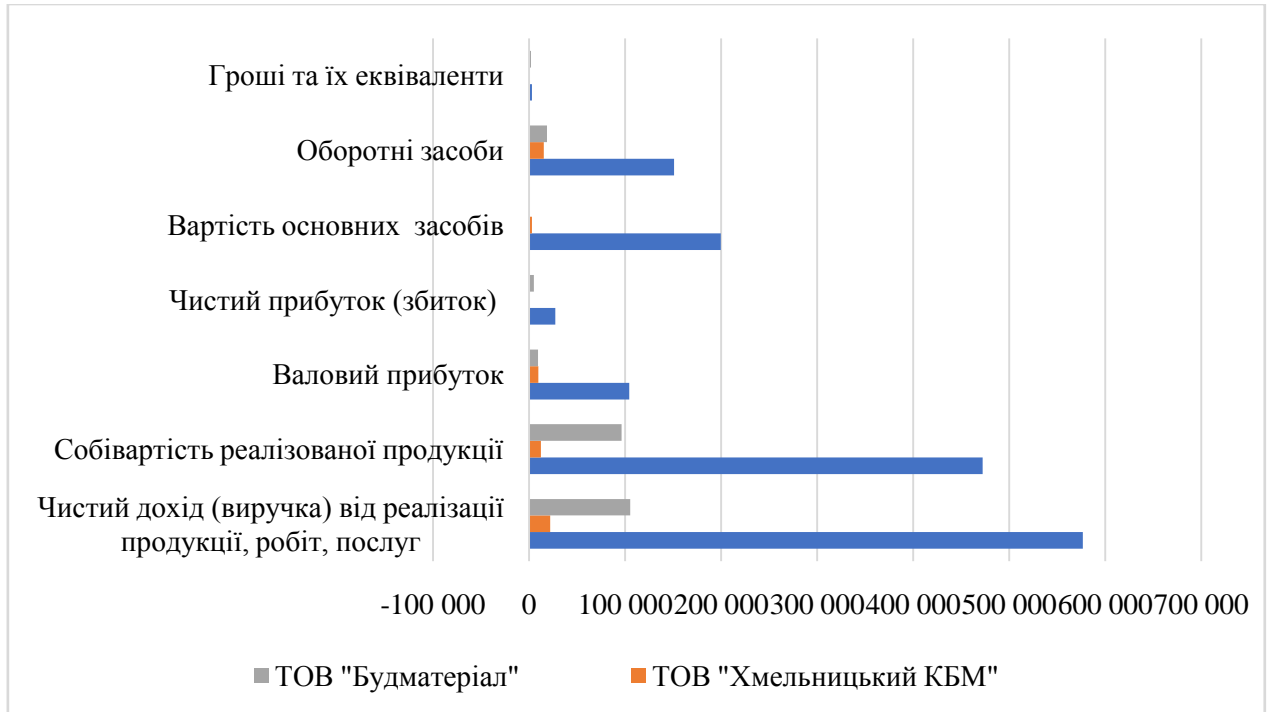


Рисунок 2.2 – Графічна порівняльна характеристика техніко-економічних показників

Примітка. Систематизовано автором на основі [22,23,24]

Як бачимо з рис. 2.2, основні техніко-економічні показники підприємства ТДВ «Хмельницькзалізобетон» більш, ніж в  $\frac{3}{4}$  рази кращі за інші підприємства.

Далі на основі табл. 2.6 проаналізуємо фінансовий стан підприємств за допомогою розрахунку коефіцієнта покриття, коефіцієнта швидкої ліквідності та коефіцієнта абсолютної ліквідності. (табл. 2.8)

Таблиця 2.8 Характеристика фінансового стану підприємств

Назва коефіцієнтів	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. від 2020 р.
1	2	3	4	5
ТДВ «Хмельницькзалізобетон»				
Коефіцієнт покриття	5,185	3,276	3,959	-1,226
Коефіцієнт швидкої	4,249	2,575	3,014	-1,235

ліквідності				
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,364	0,222	0,04	-0,324

Продовж.табл.2.8

1	2	3	4	5
ТОВ «Хмельницький КБМ»				
Коефіцієнт покриття	1,280	1,083	1,015	-0,265
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,280	1,083	1,015	-0,265
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,035	0,043	0,004	-0,031
ТОВ «Будматеріал»				
Коефіцієнт покриття	1,958	3,528	2,143	0,184
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,973	2,272	0,842	-0,131
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,508	1,125	0,176	-0,332

Примітка. Систематизовано автором на основі додатку Б

Здійснивши розрахунки коефіцієнтів фінансового стану трьох підприємств видно, що в порівнянні з основними техніко-економічними показниками, коефіцієнти підприємства ТДВ «Хмельницькзалізобетон» в деяких аспектах менші за конкурентів і слід зазначити, що всі коефіцієнти фінансового стану підприємств мають негативну динаміку, що веде до спаду.[55]

Для кращого розуміння, слід побудувати інтерпретацію коефіцієнтів за допомогою графічного методу, на основі якого, здійснюватиметься їх аналіз.

(рис. 2.3.)

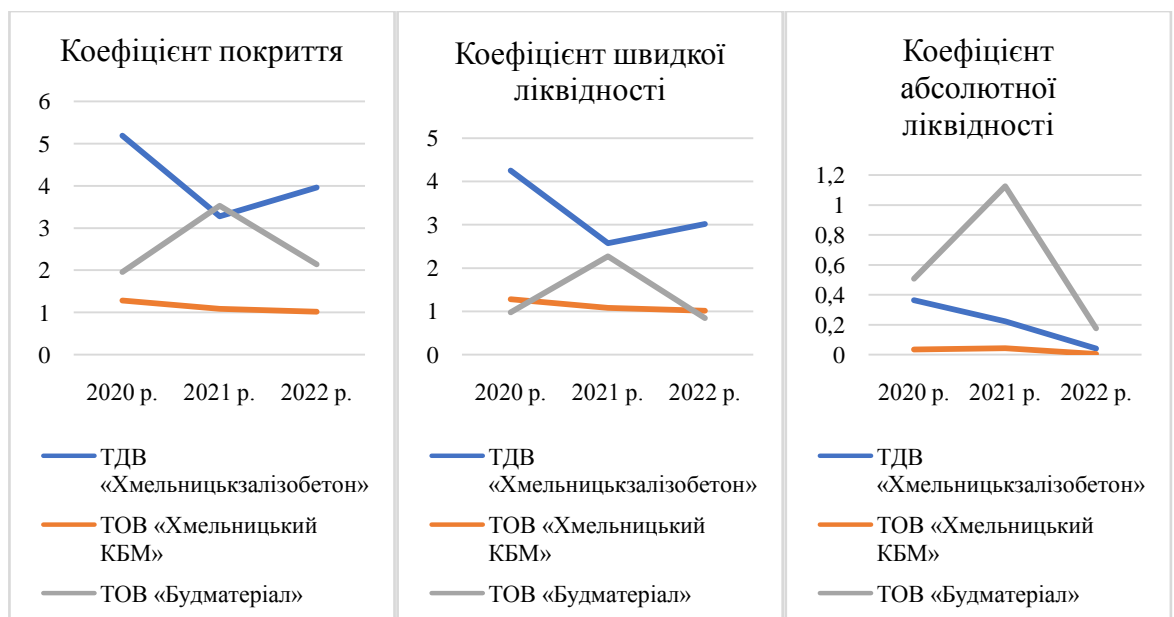


Рисунок 2.3. – Порівняльна характеристика коефіцієнтів фінансового стану підприємств

Примітка. Систематизовано автором.

Аналізуючи графіки зміни коефіцієнтів за 2020-2022 рр., можна побачити, що динаміка коефіцієнтів є різною, так коефіцієнт покриття ТДВ «Хмельницькзалізобетон» був кращим за коефіцієнти ТОВ «Будматеріал» та ТОВ «Хмельницький КБМ», хоча у 2021 коефіцієнт покриття ТОВ «Будматеріал» був вищим за показник ТДВ «Хмельницькзалізобетон», але в період 2021-2022 року, підприємство ТДВ «Хмельницькзалізобетон» збільшило показник коефіцієнта покриття і він становив 3,959.

Щодо коефіцієнта швидкої ліквідності, то з 2020 до 2021 року показник ТДВ «Хмельницькзалізобетон» поступово зменшувався, в той час як коефіцієнт ТОВ «Будматеріал» збільшувався, але в наступному році, ситуація змінилася і станом на кінець 2022 року підприємство ТДВ «Хмельницькзалізобетон» має найвищий коефіцієнт швидкої ліквідності значення якого 3,014.

Найбільш проблемним коефіцієнтом для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є коефіцієнт абсолютної ліквідності, як бачимо на рисунку, коефіцієнт абсолютної ліквідності досліджуваного підприємства є меншим ніж коефіцієнт ТОВ «Будматеріал» за всі три проаналізовані роки, а в 2022 році коефіцієнт абсолютної ліквідності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» досяг критичного значення.

Розглянувши детально основні, техніко-економічні показники та фінансовий стан трьох підприємств, проведемо більш детальний порівняльний аналіз системи управління конкурентоспроможності на основі двох підприємств ТДВ «Хмельницькзалізобетон» та ТОВ «Хмельницький КБМ».

[14]

Для початку розглянемо маркетингову політику, підприємство ТДВ «Хмельницькзалізобетон» має свою власну Інтернет-сторінку (сайт), де будь-яка зацікавлена особа може отримати інформацію, яка їй потрібна. [16, с.127]

На відміну від багатьох інших підприємств, офіційна веб-сторінка

підприємства ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є доступнішою та легшою в користуванні.

Сайт підприємства ТДВ «Хмельницькзалізобетон» має коротку характеристику про свою діяльність, а також вкладки, де міститься більш детальна інформація про підприємство, продукцію, нагороди підприємства та контакти, також підприємство має спеціальний месенджер, де зацікавлена особа може задати потрібне їй питання.

Щодо сайту «Хмельницького комбінату будівельних матеріалів», він також функціонує, зручний в користуванні, проте порівняно з сайтом «Хмельницькзалізобетон» обсяг інформації про підприємство є меншим. [41]

На сайті «Хмельницького комбінату будівельних матеріалів» не вистачає інформації про вільні вакансії, фінансові звіти, директорів та основні досягнення підприємства – цей перелік є важливим, тому що користувачу сайту може не вистачити інформації і він прийме рішення, обрати інше конкурентне підприємство. [42]

Розглядаючи якість продукції, то підприємство ТДВ «Хмельницькзалізобетон» завжди приділяло велику увагу функціонуванню системи технічного контролю, лабораторії, так, у 2010 році був отриманий сертифікат – ДСТУ ISO9001-2009, відтепер це означало, що продукція підприємства є високоякісною та забезпечує високу конкурентоспроможність.

Підприємство «Хмельницький КБМ» також отримало сертифікат – ДСТУ ISO9001-2009, але згідно з інформацією сертифікатів відповідності, продукція підприємства «Хмельницькзалізобетон» є кращою, так як вона відповідає більшій кількості пунктів, ніж продукція «Хмельницького КБМ». [Додаток Г]

Також на відміну від інших підприємств, ТДВ «Хмельницькзалізобетон» постачає свою продукцію в інші регіони нашої країни, а не лише в межах Хмельницької області. [41]

З рисунка видно, що підприємство ТДВ «Хмельницькзалізобетон» поширює свою продукцію у Волинську, Львівську, Тернопільську, Рівненську,

Ужгородську, Івано-Франківську, Чернівецьку, Житомирську, Київську, Чернігівську, Сумську, Полтавську, Черкаську, Вінницьку, Миколаївську, Одеську області. Підприємство ТДВ «Хмельницькзалізобетон», тобто воно задовольняє велику частину попиту споживачів на ринку залізобетонних конструкцій.

Для задоволення такого розміру попиту, підприємство на базі відділів маркетингу та відділів збуту створило дочірнє підприємство «Маркет-збут». Основним завданням даного підприємства є пошук, аналіз та вивчення ринків збуту, а також проектування та забезпечення шляхів логістики та постачання продукції.[41]

Ще однією вагомою задачею системи управління конкурентоспроможністю будь-якого підприємства є забезпечення діяльності трудовими ресурсами. Забезпеченість трудовими ресурсами дозволяє підтримувати стабільне виробництво підприємства, але для того, щоб володіти та приваблювати. (табл. 2.9)

Таблиця 2.9 Порівняльна характеристика заробітної плати на підприємстві ТДВ «Хмельницькзалізобетон» та ТОВ «Хмельницький КБМ» на 2022 рік

ТДВ «Хмельницькзалізобетон»		ТОВ «Хмельницький КБМ»	
Назва професії	Заробітна плата (грн.)	Назва професії	Заробітна плата (грн.)
Помічник столяра	19 000	Оператор котельні	6 700
Електромонтер з експлуатації та ремонту електроустаткування	16 800	Слюсар з ремонту устаткування котельних та пилопідготовчихцехів	6 700
Слюсар КВПіА	17 700	Слюсар-електрик з ремонту устаткування	6 700
Машиніст тепловоза	18 000	Токар	6 700

Примітка. Систематизовано автором на основі [39]

Як бачимо з табл. 2.9, підприємство ТДВ «Хмельницькзалізобетон» пропонує високу заробітну плату, тим самим приваблюючи фахівців та провідних спеціалістів, так з 1 жовтня 2022 року мінімальна заробітна плата

становила 6 700 грн., а середня заробітна плата згідно даних Держстату становила 14 857 грн. і судячи з цієї інформації ТДВ «Хмельницькзалізобетон» пропонує заробітну плату вище середньої, в той час, як підприємство ТОВ «Хмельницький КБМ» пропонує мінімальну оплату праці. [40]

Звичайно ще однією складовою конкурентоспроможністю, що повинна обов'язково враховуватися – це ціна товару. Асортимент товару обох підприємств практично ідентичний, але ціна відрізняється. (табл. 2.10)

Таблиця 2.10 Порівняльна характеристика цін на товару ТДВ «Хмельницькзалізобетон» та ТОВ «Хмельницький КБМ»

Найменування товару	Ціна від ТОВ «Хмельницький КБМ», грн.	Ціна від ТДВ «Хмельницькзалізобетон», грн.	Різниця цін ТДВ «Хмельницькзалізобетон» та ТОВ «Хмельницький КБМ»
Плити перекриття 1,2 м	1 927,50	2025	97,50
Плити перекриття 1,5 м	2674,5	2728,5	54,00
Кільця	735	828	93,00
Прогони	1444,5	1624,5	180,00
Сходинкові марші	4875	5643	768,00
Блоки фундаментні	948,00	961,5	13,50
Перемички	181,5	198	16,50

Примітка. Систематизовано автором на основі додатку Г

Як бачимо з табл. 2.10 ціна товарів від підприємства ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є вищою ніж ціна товарів ТОВ «Хмельницький КБМ», так ціна за плити перекриття 1,2 м від ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є вищою на 97,5 грн. ніж ціна, що пропонується ТОВ «Хмельницький КБМ», така сама тенденція прослідковується по інших товарах підприємств.[13]

Для узагальнення та розуміння вищезазначеної інформації доречно застосування методу конкурентоспроможності. Завдяки методу конкурентоспроможності можна визначити конкурентні переваги та недоліки обох порівнюваних підприємств. Спочатку потрібно встановити кількість балів для пріоритетних напрямів розвитку по 5-ти бальній шкалі, бали визначатимуться на основі думки експертів. (табл. 2.11)

Таблиця 2.11 Вихідні дані для застосування методу конкурентоспроможності

№	Напрями розвитку	Бали ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	Бали ТОВ «Хмельницький КБМ»
1	2	3	4
1.	Виробнича діяльність	4	2
2.	Фінансовий стан	2	1

Продовження табл. 2.11

1	2	3	4
3.	Маркетингова політика	4	3
4.	Логістика	3	2
5.	Асортимент	4	4
6.	Ціна	2	4
7.	Збут	4	3
8.	Кадрова політика	4	2

Примітка. Систематизовано автором на основі [17]

Визначивши бали пріоритетності напрямів розвитку, потрібно перейти до наступного етапу – побудови графічної ілюстрації конкурентоспроможності. Радіус кола та масштабність вісей багатокутника відповідає балам. (рис. 2.4)

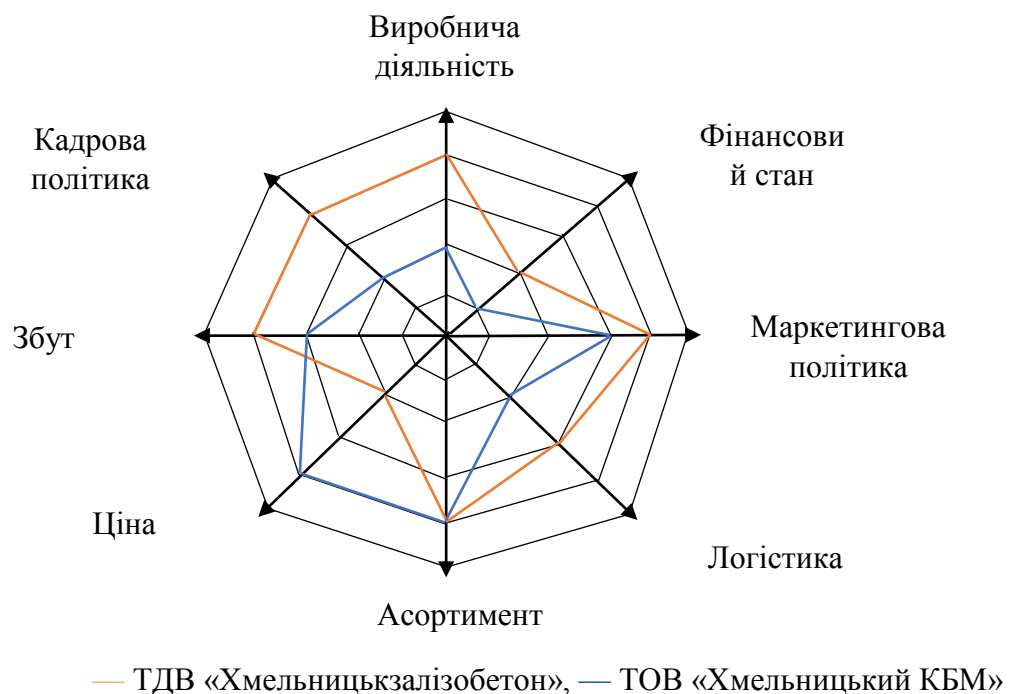


Рисунок 2.4 – Багатокутник конкурентоспроможності

Примітка. Сформовано автором на основі власних досліджень

Згідно рис. 2.4 підприємство ТДВ «Хмельницькзалізобетон» в порівнянні з ТОВ «Хмельницький КБМ» є кращим в усіх аспектах розвитку, підприємство має перевагу на окремих ділянках в декілька балів, що свідчить про високий рівень конкурентоспроможності підприємства. Хоча підприємство має високі показники, але підприємство повинне зосередитися на своїх проблемних аспектах, наприклад, на зовнішньоекономічній діяльності, тому що виходу на міжнародний ринок немає – все це негативно впливає на рівень конкурентоспроможності підприємства.[12, с.83]

Також ще одним методом оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства є матриця «McKinsey», вона визначає привабливість галузі та конкурентоспроможність підприємства. (табл 2.12)

Таблиця 2.12. Характеристика привабливості ринку та конкурентного статусу підприємства

Привабливість ринку	Конкурентний статус підприємства
Частка залізобетонної галузі серед інших галузей економіки – висока	Частка продукції, що виробляється підприємством в порівнянні з іншими залізобетонними підприємства - середня
Охоплення населення країни – висока	Охоплення продукцією досліджуваного підприємства населення країни – високий
Потреба в привізній сировині – висока	Потреба в привізній сировині – висока
Рівень конкуренції - середній	Підприємство виробляє велику кількість залізобетонних продукцій, після продажу, за домовленістю, підприємство може привезти продукцію покупцю – високий
Обсяг капіталовкладень – високий	Обсяг капіталовкладень – середній
Вартість маркетингових досліджень для просування продукції на ринок – середні	Витрати на маркетингові послуги – середні
Необхідність в отриманні різних сертифікатів на продукцію – середня	Необхідність в отриманні різних сертифікатів на продукцію – середня
Потреба в енергоресурсах – висока	Потреба в енергоресурсах – середня
Галузевий рівень прибутковості – високий	Ваш рівень прибутковості – середній
Чутливість до товарів замінників – середня	Чутливість до товарів замінників – середня

Примітка. Систематизовано автором.

Проаналізуємо за різними показниками, значимість коливатиметься в межах від 1 до 4 (1 –найменш значущий, 4– найбільш значущий), у

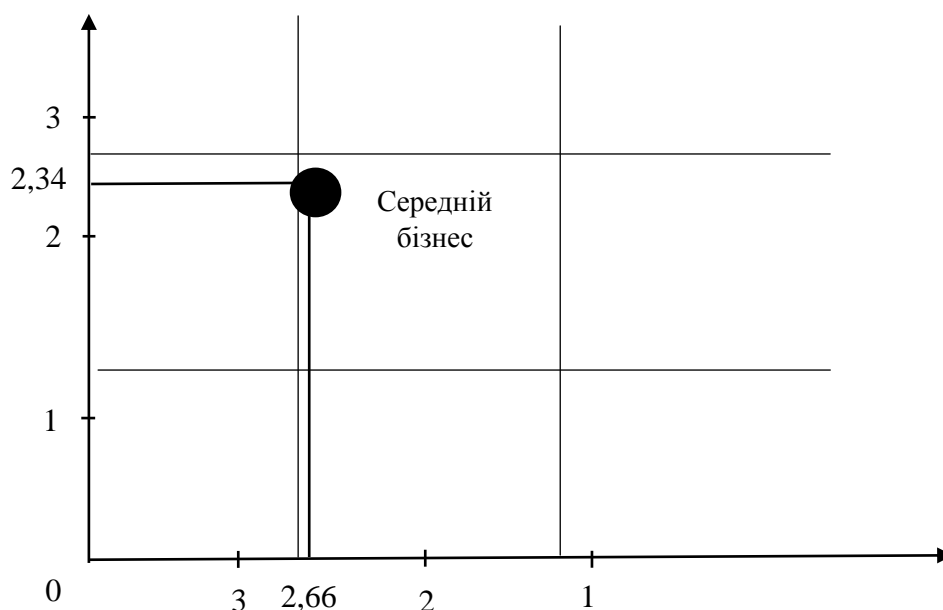
відповідність цим визначимо вагу кожного з показників. [59] Оцінка показників буде проводитися за шкалою від 1 до 3 (1 – низька оцінка, 2 – середня оцінка, 3 – висока оцінка), після чого визначимо привабливість ринку конкурентний статус підприємства. (табл. 2.13)

Таблиця 2.13 – Розрахунок даних для побудови матриці «McKinsey»

Показник	Вага		Оцінка привабливості ринку (галузі)		Оцінка конкурентного статусу підприємства	
Частка хімічної промисловості серед інших галузей економіки	4	0,14	3	0,41	2	0,28
Охоплення населення країни	3	0,10	3	0,31	3	0,31
Потреба в привізній сировині	3	0,10	3	0,31	3	0,31
Рівень конкуренції	4	0,14	2	0,28	3	0,41
Обсяг капіталовкладень	2	0,07	3	0,21	2	0,14
Витрати на маркетингові дослідження для просування цього сегмента галузі	1	0,03	2	0,07	2	0,07
Необхідність в отриманні різних сертифікатів на продукцію	3	0,10	2	0,21	2	0,21
Потреба в енергоресурсах	4	0,14	3	0,41	2	0,28
Галузевий рівень прибутковості	3	0,10	3	0,31	2	0,21
Чутливість до товарів замінникам	2	0,07	2	0,14	2	0,14
Разом	29	1	26	2,66	23	2,34

Примітка: систематизовано автором.

Відобразимо результати розрахунків на матриці «McKinsey». (рис. 2.5)



## Рисунок 2.5 –Матриця «McKinsey»

Примітка. Сформовано автором на основі власних досліджень

Як бачимо з рисунку 2.5, підприємство перебуває у середньому сегменті, тобто підприємство володіє середніми конкурентними переваги на українському ринку, для підвищення ефективності діяльності потрібно розвивати прибуткову продукцію та залучати інвестиційні кошти.[72]

Отже, підприємство ТДВ «Хмельницькзалізобетон» має вище середнього рівень конкурентоспроможності, підприємство в порівнянні з іншими підприємства має кращі основні техніко-економічні показники, проводить більш активну маркетингову політику, логістика та збутова діяльність підприємства поширена не лише в межах Хмельницької області, але й в інших областях країни, також підприємство проводить активну кадрову політику, забезпечуючи хорошу заробітну плату для працівників, рівень якої більший за середній.

Проте оцінка конкурентоспроможності виявила слабкі сторони підприємства, так коефіцієнти фінансового стану, з кожним роком поступово зменшуються і показник одного з них, а саме коефіцієнта абсолютної ліквідності досяг критичного значення, що несе загрозу для підприємства, також зросла ціна продукції підприємства, вона в порівнянні з ціною продукції підприємства ТОВ «Хмельницький КБМ» є більшою – цей фактор може зіграти вирішальну роль у виборі покупця, ще однією із проблем є поступове зменшення якості продукції, що впливає на рівень конкурентоспроможності. Саме тому, для усунення вищезазначених проблем та недоліків, необхідна розробка та реалізація шляхів підвищення рівня конкурентоспроможності.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»

### 3.1. Визначення концептуальних засад удосконалення процесу управління конкурентоспроможністю підприємства

Сучасний рівень конкурентоспроможності підприємства ТДВ «Хмельницькзаліобетон» є високим, але для виходу на міжнародний ринок підприємство повинне постійно зміцнювати свої конкурентні позиції, для того, щоб продукція підприємства могла задовольнити будь-які потреби споживача в будь-який час і була завжди привабливішою серед інших аналогічних товарів на ринку. Проте підвищення рівня конкурентоспроможності великого підприємства – це завдання комплексне та складне, що охоплює велику кількість факторів.[51, с.24]

Одним із основних факторів впливу є держава. Держава часто здійснює підтримку інноваційних процесів, що створюють інвестиційну привабливість, забезпечення економіки власними природними ресурсами, або кваліфікованим персоналом, але якщо держава не зацікавлена в підтримці галузі, тоді підприємство стикається з багатьма проблемами, що заважають йому досягти бажаного рівня конкурентоспроможності. [61, с.210]

В загальному, слід розуміти, що для підвищення рівня конкурентоспроможності ТДВ «Хмельницькзаліобетон» повинні здійснюватися та впроваджуватися такі заходи, що будуватимуться на існуючих перевагах, що дозволить зекономити кошти та час, а також збільшить вагомість конкурентних переваг підприємства. Наприклад, якщо підприємство вирішить досягти переваги у сфері витрат, тоді доречно використовувати власні альтернативні сировино-енергетичні ресурси – це дозволить підприємству зайняти конкурентні позиції протягом тривалого часу. [61, с.210]

Через складність та безперервність процесу забезпечення та підвищення конкурентоспроможності часто виникають порушення, що спричиняють втрату ефективності управління над маркетинговою політикою, ринками збуту та ін. [6]

Одним із найкращих заходів, щодо підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є створення філії. Даний виробничо-технічний підрозділ дозволить підприємству зменшити навантаженість на підприємство в багатьох аспектах, філія здійснюватиме виробництво продукції, роботи, що пов'язані з наданням послуг від імені ТДВ «Хмельницькзалізобетон» та здійснюватиме представництво підприємства на території Херсонської області. Створення філії в Херсонській області пов'язане з декількома причинами. [10]

Першою причиною є те, що після початку повномасштабного вторгнення російської федерації 24 лютого 2022 року, Херсонська область була однією із перших областей, що постраждала. Так за даними експертів УГСПЛ, за 10 місяців війни, було зафіксовано 1247 артилерійських обстрілів на території Херсонської області. Було пошкоджено щонайменше 2974 цивільних об'єкта, в список яких відносять: 2203 житлових будинки, 113 закладів освіти, 12 лікарень, 18 архітектурних пам'яток та 56 об'єктів критичної інфраструктури – це означає, що після закінчення бойових дій, Херсонська область потребуватиме великої кількості залізобетонних виробів. [62]

Другою причиною є розміщення залізобетонних заводів, на території Херсонської області до початку війни функціонувало декілька залізобетонних заводів, але на сьогодні, значна кількість заводів припинила, або тимчасово зупинила свою діяльність. Тобто рівень ринкової конкуренції на території Херсонської області для підприємств залізобетонних виробів є мінімальним.[37]

Третьою особливо важливою причиною є підтримка держави, на мою думку, держава сприятиме відкриттю філії на максимальному рівні, тому що Херсонська область, як і багато інших областей, зазнала економічної,

демографічної та соціальної кризи. [54]

Створення філії на території Херсонської області допоможе державі вирішити ряд проблем шляхом створення робочих місць, відновлення та створення цивільних об'єктів, транспортних сполучень. Саме тому, з моєї точки зору, підтримка держави буде на максимальному рівні. (рис. 3.1)

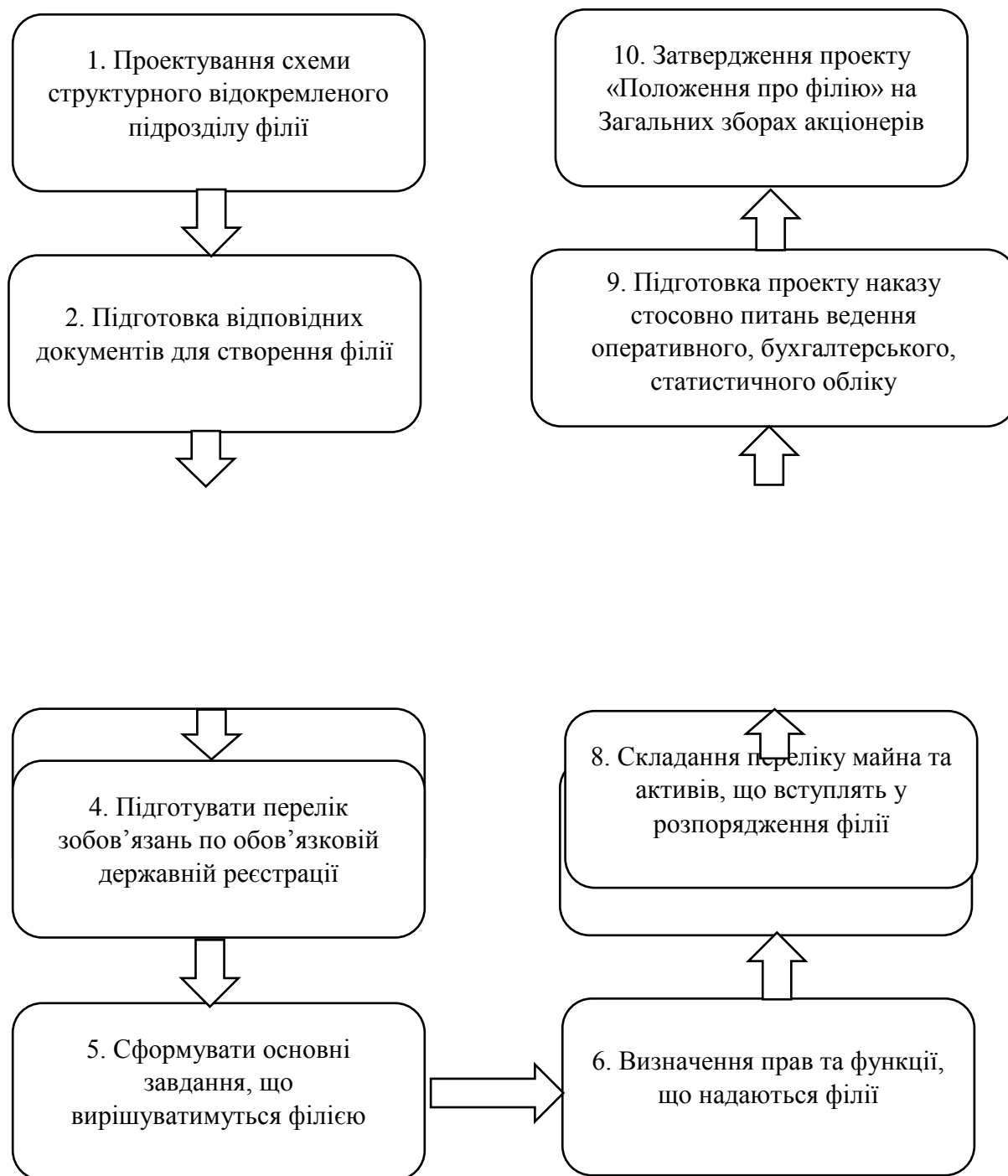


Рисунок 3.1 – Етапи створення філії ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Примітка. Запропоновано автором

Як видно з рис. 3.1 створення філії є довготривалим процесом, але для підприємства відкриття додаткового, відокремленого підрозділу – це величезний крок для здобуття бажаного рівня конкурентоспроможності. Слід розуміти, що філія може виконувати частину, так і всі функції юридичної особи, може здійснювати різні функції, що передбачені в положенні, тобто це виробничі, торгові, господарські тощо. [74] Також керівник філії може вести переговори, представляти інтереси юридичної особи, але при цьому він повинен мати видану на його ім'я юридичною особою довіреність. [69]

Створення підприємством ТДВ «Хмельницькзалізобетон» філій дозволить йому розширити своє функціонування та економічний вплив, що понесе за собою збільшення прибутків, тим самим підвищить коефіцієнт абсолютної ліквідності та рівень конкурентоспроможності організації на ринку. [63]

Ще одним кроком до підвищення рівня конкурентоспроможності є отримання сертифікату системи управління якістю у відповідності з вимогами ISO 9001:2015 та ISO 9001:2018. Так як підприємство ТДВ «Хмельницькзалізобетон» функціонує в межах сертифікату ISO 9001:2009, то якість продукції, як вже раніше зазначалося, кожного року поступово зменшується, причиною цього є постійне підвищення рівня конкуренції на ринку, збільшується кількість вимог до підприємств, роботодавців та самих працівників. [68]

Саме тому, підприємство ТДВ «Хмельницькзалізобетон» повинне зосередитися на отриманні сертифікатів якості ISO 9001:2015 та ISO 9001:2018, також їх перевагою від попередньої версії є те, що вони дають можливість підприємству значно простіше визначати чинники, що впливають на її діяльність. [70]

Отримання сучасніших сертифікатів дозволить підприємству простіше та оперативніше встановлювати запобіжні заходи та максимізувати використання своїх виробничих потужностей та мінімізувати негативні фактори впливу, що

дозволить збільшити рівень конкурентоспроможності організації.[78]

Ще одним із шляхів підвищення рівня управління конкурентоспроможності підприємства є матриця БКГ, вона застосовується для стратегічного аналізу та планування. Матриця складається з чотирьох сегментів, які визначають стратегію та характер фінансування продукції заради досягнення конкурентних переваг. (рис.3.2)

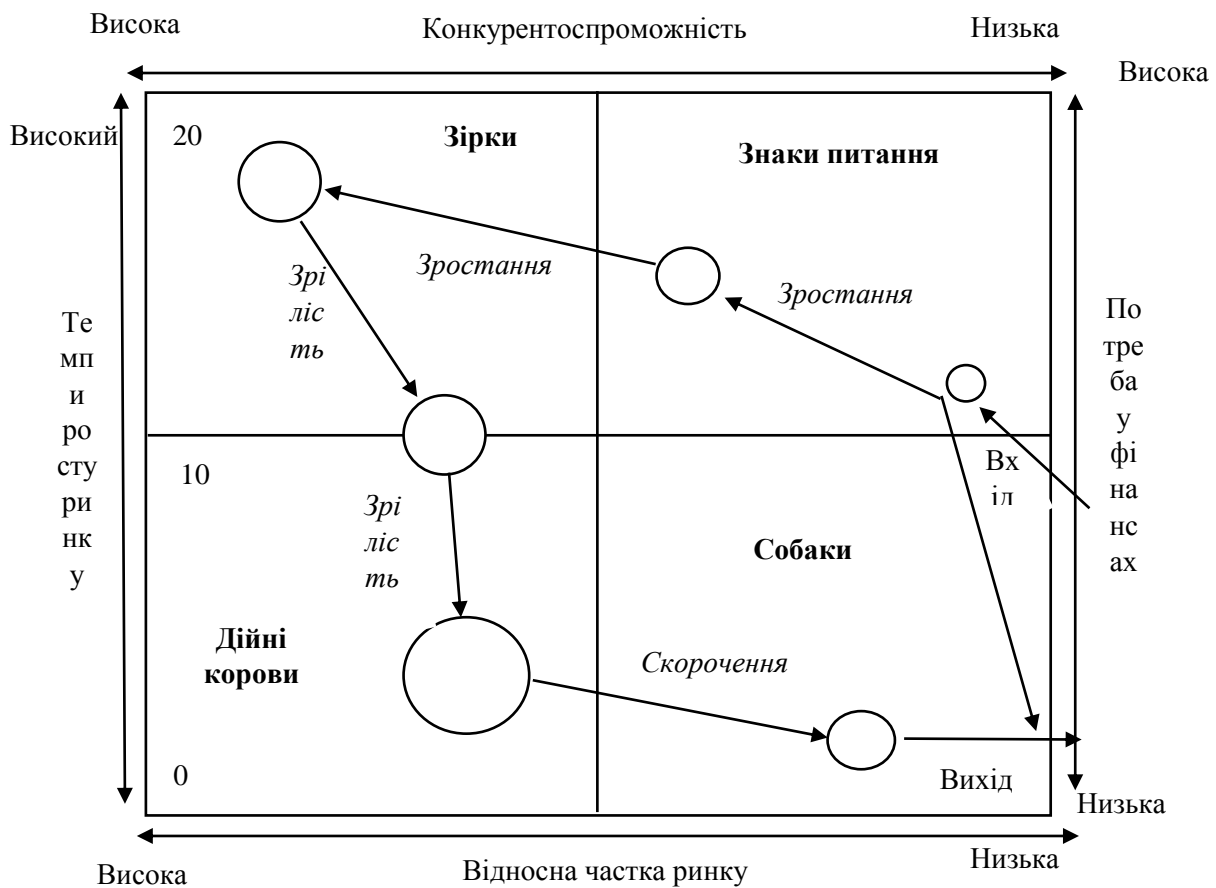


Рисунок 3.2- Матриця БКГ «зростання – частка ринку»

Джерело: [53]

Як видно з рисунку, матриця поділяється на чотири частини, кожна складова має свою власну стратегію розвитку. Для сегменту «зірки» пропонується стратегія «утримання та оптимізації частки ринку» згідно якої підприємство повинне забезпечувати виробництво даного продукту і в подальшому можливо інвестувати кошти.[45, с.343]

В сегменті «знаки питання» пропонується стратегія «збільшення частки ринку», тобто для того, щоб продукція досягла найвищого рівня конкурентоспроможності, рівня «зірок», необхідно залучити значні інвестиції для розвитку продукції.

Стратегія «Збирання врожаю» стосується сегмента «дійні корови», стратегія пропонує залучати кошти, що отримані від продажу продукції даного сегменту, для розвитку товарів, що вийшли на ринок, або ті, які розвиваються.

Четверта стратегія «Ліквідація бізнесу» стосується продукції, що практично не приносить дохід підприємству, стратегія пропонує ліквідувати даний вид товару і кошти, що отримані з ліквідації, залучити в розвиток інших нових продуктів.

Отже, було запропоновано ряд заходів щодо підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства, реалізація яких дозволить підприємству вирішити наявні проблеми та зміцнити свою конкурентну позицію на ринку. Але для успішного впровадження заходів необхідне їх економічне обґрунтування, щоб оцінити вагомість та розмір вигоди від реалізації того, чи іншого заходу підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

### **3.2 Економічне обґрунтування заходів пов'язаних з удосконаленням процесу управління конкурентоспроможністю підприємства**

Умови сьогодення потребують від кожного підприємства зосередження зусиль управління, що спрямовані на розвиток та підвищення техніко-економічних характеристик для досягнення бажаного рівня конкурентоспроможності.[18]

Досліджуване товариство «Хмельницькзалізобетон» є великим та потужним залізобетонним підприємством, діяльність якого забезпечує понад

500 працівників, продукція заводу постачається у різні куточки країни, але попри наявність чисельних переваг, підприємство має слабкі сторони.

Як вже зазначалося в підрозділі 3.1, створення філії в Херсонській області дозволить підприємству вирішити ряд проблем, шляхом розширення своєї діяльності та підвищення свого економічного впливу.

Для того, щоб оцінити ефективність рішення про створення філії, застосуємо метод NPV, завдяки даному методу здійснюється оцінка економічної ефективності інвестиційного проєкту, що розраховується шляхом дисконтування. (табл. 3.1)

Таблиця 3.1 Вихідні дані для оцінки ефективності інвестиційного проєкту

Показники	Роки			
	2023	2024	2025	2026
Вихідні інвестиції, грн.	-16 000 000	-	-	-
Вхідний грошовий потік, грн.	-	7 757 893	12 656 754	14 995 426
Ставка дисконтування, 10%	1	0,909	0,826	0,751
Дисконтування грошових потоків, грн.	-16 000 000	7 052 630	10 460 127	11 266 285
Накопичення дисконтоване сальдо сумарного дисконтованого потоку, грн.	-16 000 000	-8 947 370	1 512 757	12 779 043
Чиста приведена вартість (NPV)	12 779 043			
Індекс рентабельності(PI)	1,799			
Дисконтований період окупності (DPP)	1 рік, 10 місяців			
Внутрішня норма дохідності (IRR)	46,32%			

Примітка: розроблено автором.

Згідно даних табл. 3.2, внутрішня норма дохідності за прогностні 2023-2026 роки приблизно становитиме 46,32%, що означає високу рентабельність інвестицій, також діяльність філії покриє вартість вихідних інвестицій за 1 рік та 10 місяців, а чиста приведена вартість інвестицій наприкінці досліджуваних трьох прогностних років дорівнюватиме 12 779 043 грн., тобто індекс рентабельності дорівнює 1,799. Як бачимо, відкриття філії є досить вигідним проєктом для підприємства ТДВ «Хмельницькзалізобетон». [44]

Наступним шляхом підвищення ефективності управління

конкурентоспроможністю є матриця БКГ, як вже раніше зазначалося, за допомогою даного методу можна провести позиціонування продукції та спрогнозувати подальший життєвий цикл продукції за допомогою існуючих стратегій. (табл. 3.2)

Таблиця 3.2. Дані для матриці БКГ

№	Найменування (П) продукції	Обсяг продажу в рік (млн.грн.)	Кількість конкурентів	у т.ч. обсяг продажу, трьох найбільших (млн.грн.)	Темп росту ринку в рік (%)
1	Вироби із бетону для будівництва	616,5	8	720,0; 680,0; 610,0	15,0
2	Бетонні розчини	176,5	49	180,0; 165,0; 150,0	12,0
3	Інші дерев'яні будівельні конструкції	56	78	62,0; 60,0; 58,0	7,0
-	Сума	849	-	-	-

Примітка: систематизовано автором.

Для того, щоб розмістити продукцію в матриці БКГ необхідно провести розрахунок відносної частки ринку, тобто ВЧР. Вона визначається, як співвідношення частки ринку продукції до її найбільшого конкурента.

$$\text{ВЧР П (1)} = (616,5/720) = 0,85;$$

$$\text{ВЧР П (2)} = (176,5/180) = 0,98;$$

$$\text{ВЧР П (3)} = (56/62) = 0,9;$$

Для того, щоб відобразити розмір продукції на матриці, необхідно провести розрахунки, пов'язані з визначенням питомої ваги кожної продукції відповідно до обсягів продажу підприємства:

$$\text{П (1)} = (616,5 * 100 / 849) = 72,6 \%;$$

$$\text{П (2)} = (176,5 * 100 / 849) = 20,7 \%;$$

$$\text{П (3)} = (56 * 100 / 849) = 6,6 \%;$$

Для пошуку кола, матриця БКГ повинна відображати обсяги продаж підприємства, що відповідає питомій вазі продукції.

Тобто, якщо взяти радіус П (3) приймаємо за 1,0 то радіус:

$$\text{R П (2) складе: R П (2) = кв. корінь від } (20,7 : 6,6) = 1,8 \text{ R П (3);}$$

$$R \Pi (1) = 3,3 R \Pi (3);$$

Параметр, що характеризують продукцію в матриці БКГ представлені у формі кіл, їх центр лежить у наступних координатах:

$$\Pi (1) (0,85; 15,0),$$

$$\Pi (2) (0,98; 12,0),$$

$$\Pi (3) (1,38 ; 7,0),$$

Побудуємо матрицю БКГ (рис. 3.3).

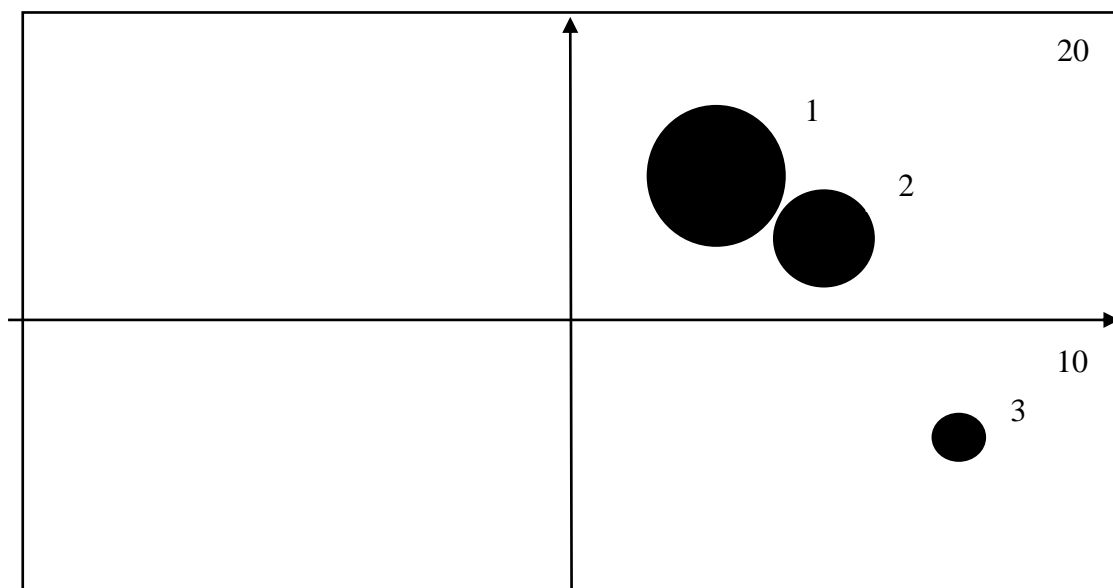


Рисунок 3.3– МатрицяБКГ на основі продукції ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Примітка. Сформовано автором на основі власних досліджень

Проаналізуємо позиції кожної продукції у відповідності з методикою, запропонованої Бостонської консультативної групою.

П (1) Вироби із бетону для будівництва займає позицію «знака питання». Дана продукція займає третє місце серед конкурентів, темп зростання ринку сягає 15% на рік, тобто підприємство має хорошу позицію для «атаки». Виробництво даної продукції слід збільшити та забезпечити її інвестиційними ресурсами.[60]

П (2) Бетонні розчини займають позицію «знака питання», друге місце на ринку та темп зростання ринку становить 12% на рік, підприємство має хорошу

можливість для зайняття першого місця на ринку. Виробництво даної продукції також потрібно збільшити та забезпечити її інвестиційними ресурсами.

П (3) Інші дерев'яні будівельні конструкції займає несприятливу позицію в квадраті «собаки», хоча продукція займає друге місце на ринку, але темп росту ринку дорівнює 7% на рік, саме тому згідно матриці БКГ, даний вид продукції слід продати, або ліквідувати.[15, с.88]

Як висновок, можна сказати, що підприємство повинне зосередитися на виробках із бетону для будівництва та на бетонних розчинах. Якщо підприємство ТДВ «Хмельницькзалізобетон» прагне досягти сегменту «зірки» одного з товарів, підприємство вимушене зосередитися на ньому та скоротити інвестиційне забезпечення та виробництво іншого товару. Загалом, проблеми, що розглядалися та шляхи їх вирішення можна згрупувати у таблиці. (табл. 3.3)

Таблиця 3.3. Проблеми ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у сфері управління конкурентоспроможністю та шляхи їх вирішення

№	Проблеми, що розглядалися	Шляхи їх вирішення	Результат
1	Нагромадження запасів	Відкриття філіалу в Херсонській області	Відкриття нового підрозділу, філіалу на території Херсонської області дозволить зменшити величину запасів на складах, шляхом їх продажу
2	Незначна величина грошей та їх еквівалентів	Відкриття філіалу в Херсонській області, застосування матриці БКГ	Відкриття філіалу дозволить підприємству отримувати більший прибуток, а застосування матриці БКГ принесе фінансові ресурси, шляхом зосередження підприємства на певному виді продукції та ліквідації безприбуткового товару
3	Високий рівень плинності кадрів	Відкриття філіалу в Херсонській області	Відкриття філіалу створить нові робочі місця, тим самим збільшить чисельність працівників на підприємстві.
4	Зниження якості продукції	Здобуття підприємством нових сертифікатів якості	Сертифікати якості 2015 та 2018 року володіють конкурентними перевагами над сертифікатом 2010 року, їх здобуття підвищить якість та імідж продукції
5	Висока ціна товару	Матриця БКГ	Ціну товару можна буде зменшити шляхом ліквідації безкорисного продукту та розвитку високоприбуткової продукції, таким чином ціна відповідатиме якості продукції.
6	Негативна	Відкриття філіалу в	Відкриття філіалу, збільшить величину

	динаміка коефіцієнтів фінансового стану підприємства	Херсонській області, застосування матриці БКГ	грошового еквіваленту, допоможе погасити поточні та довгострокові зобов'язання, а матриця БКГ збільшить ефективність використання ресурсів підприємства, тим самим зменшить вартість виробництва
7	Негативний вплив зі сторони держави	Відкриття філіалу в Херсонській області, застосування матриці БКГ	Відкриття філіалу і застосування матриці БКГ несуть в собі підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, що забезпечить заводу стійкість структури до зовнішніх факторів впливу.

Примітка. Сформовано автором на основі власних досліджень

Отже, для підвищення ефективності управління конкурентоспроможності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» було наведено ряд заходів – це отримання нових сучасних сертифікатів якості продукції, використання матриці БКГ, що дозволяє підприємству зосереджувати свої ресурси на виробництві продуктів, що є найбільш вигідними та звичайно ж, відкриття філіалу, що забезпечить підприємству додатковий дохід, вирішить проблему нагромадження запасів на складах, збільшить чисельність працівників та допоможе підприємству підвищити свій рівень конкурентоспроможності.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, бакалаврська робота спрямована на вирішення важливої наукової та практичної проблеми, пов'язаної із підвищенням ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства. Основні висновки та пропозиції дослідження зводяться до такого:

1. На основі системного аналізу наукової літератури була опрацьована термінологія дослідження, зокрема, конкретизовано зміст понять «конкурентоспроможність», «конкурентне середовище», «управління конкурентоспроможністю». Розглядалася еволюція економічної думки щодо сутності конкурентоспроможності підприємства, був наведений список принципів на яких має будуватися та функціонувати система управління конкурентоспроможністю, також були розглянуті зовнішні та внутрішні чинники, що впливають на рівень управління конкурентоспроможності підприємства.

2. Систематизовано сучасні підходи, методи та технології управління конкурентоспроможністю підприємства. Визначені сучасні методи оцінки конкурентоспроможності, а саме багатокутник конкурентоспроможності (за допомогою якого можна проаналізувати обрані пріоритетні напрями розвитку підприємства, охарактеризувати рівень конкурентоспроможності); матриця «McKinsey» (за допомогою якої визначають місце та рівень конкурентоспроможності підприємства на ринку).

3. Проведено аналіз основних складових управління конкурентоспроможністю підприємства ТДВ «Хмельницькзалізобетон», була розглянута організаційна структура та функції її складових в системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства, також був проведений аналіз основних, оборотних засобів та інших показників, було виявлено ряд позитивних, так і негативних факторів, що впливають на конкурентну позицію суб'єкта господарювання. Також визначено, що підприємство повинне вжити заходів, пов'язаних із набуттям конкурентних переваг. Про це свідчать

такі фактори, як нагромадження запасів на складах, зменшення величини грошової маси на підприємстві. Також був проаналізований кадровий потенціал і було виявлено, що за останні три роки на підприємстві присутня суттєва плінність кадрів, що негативно впливає на функціонування підприємства. Загалом, варто зазначити, що діагностика підприємства свідчить про відносно стійкий фінансовий стан підприємства.

4. Здійснювалося порівняння рівня конкурентоспроможності ТДВ «Хмель-ницькзалізобетон», ТОВ «Хмельницький КБМ» та ТОВ «Будматеріал». Провівши аналіз основних техніко-економічних показників, було виявлено, що підприємство ТДВ «Хмельницькзалізобетон» має найкращі показники, але за допомогою коефіцієнтів фінансового стану було виявлено нерівномірність у співвідношенні грошових коштів та поточних зобов'язань, що веде за собою загрозу у вигляді неспроможності сплати кредитів, що може суттєво вплинути на рівень конкурентоспроможності та імідж підприємства. Далі проводився більш детальне порівняння підприємства ТДВ «Хмельницькзалізобетон» та ТОВ «Хмельницький КБМ», він стосувався таких аспектів, як маркетингова і кадрова політика, якість та ціна продукції, логістика, асортимент і на основі дослідження був побудований багатокутник конкурентоспроможності, за допомогою якого було визначено конкурентні переваги підприємства та недолік, у вигляді високої ціни на товари. Також була застосована матриця «McKinsey», за допомогою якої було визначено привабливість ринку та конкурентний статус підприємства, і наприкінці отримана інформація про те, що підприємство володіє середнім рівнем конкурентних переваг.

5. Було запропоновано ряд шляхів підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства ТДВ «Хмельницькзалізобетон», одним із напрямів підвищення рівня управління є створення філії на території Херсонської області, що дозволить підприємству вирішити ряд проблем, що негативно впливають на його функціонування. Другим напрямом покращення є отримання сертифікатів якості сучасного зразку (які не поновлювались з

2009 р.), що дозволить підприємству підвищити конкурентоспроможність продукції. І третім шляхом підвищення ефективності управління стала матриця БКГ, за допомогою якої можна отримати інформацію про продукцію та стратегію її подальшого просування.

6. Обґрунтовано створення філії за допомогою розрахунку NPV-методу. Зокрема, було визначено, що окупність філії становитиме 1 рік та 10 місяців, тобто створення філії на території Херсонської області є вигідним проектом, який потрібно реалізувати. Застосування матриці БКГ, дозволило отримати інформацію про два продукти, в які потрібно інвестувати, для отримання більшого прибутку і також було визначено, що третя продукція є безперспективною і щодо неї варто обирати стратегію скорочення, для залучення коштів з ліквідаційної вартості на розвиток перспективних продуктивних груп.

Опрацьовані в цій роботі положення можуть бути використані в практиці функціонування як ТДВ «Хмельницькзалізобетон», так і інших підприємств під час визначення напрямів підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021 р.: Форма №2. Хмельницький, 2020. 2 с.
2. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022 р.: Форма №2. Хмельницький, 2021. 2 с.
3. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022 р.: Форма №2. Хмельницький, 2022. 2 с.
4. Бойчик І.М. Економіка підприємства: підручник. К.: Кондор Видавництво, 2016. 378 с.
5. Брусенцева О. А., Конкурентоспроможність персоналу як складова конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник УМО*. 2017. Вип. 3. С.1-12
6. Букліб URL: <https://buklib.net/books/28009/> (дата звернення: 10.05.2023)
7. Бутенко А. І., Уманець Т. В., Гриневич Л. В. Методологічні основи дослідження інноваційного потенціалу технологічного підприємництва в Україні. *Економічний вісник Донбасу*. 2017. № 2. С. 177-186.
8. Бучинська Т. В., Конкурентоспроможність персоналу як основний чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип.10. С. 74-77
9. Герасименко А. В. Сучасні особливості банківського кредитування промислових підприємств. *Вісник Університету банківської справи*. 2020. № 2. С. 35–42.
10. Головбух. URL: <https://buhplatforma.com.ua/article/6135-qqq-17-m3-15-03-2017-osoblivost-vdkrittya-fl-v-nshy-kran> (дата звернення: 29.05.2023)
11. Головчук Ю. О. Аналіз впливу факторів на конкурентоспроможність підприємства як інструмент зниження рівня невизначеності й ризику. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2020. № 1. С. 63–69.
12. Гузенко Г. М. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: сутність,

економічний механізм її розбудови. *Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого». Серія : Економічна теорія та право.* 2013. № 3. С. 77-89

13. Дімбуд. URL: <https://dimbud.if.ua/khmelnytsk-zalizobeton-plutu> (дата звернення: 27.05.2023)

14. Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Конкуренстоспроможність підприємства: навчальний посібник. ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.

15. Драган О. І. Концептуальний підхід до управління талантами на підприємствах харчової галузі. *Наукові праці Національного університету харчових технологій.* - 2019. - Т. 25, № 2. - С. 86-95.

16. Дрокіна Н. І. SEO-оптимізація сайту підприємства як інструмент інтернет-маркетингу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* 2018. Вип. 19(1). С. 127-132.

17. Економічний аналіз в управлінні виробництвом. URL: [https://pidru4niki.com/15290527/ekonomika/ekonomichniy\\_analiz\\_upravlinni\\_virobnitstvom](https://pidru4niki.com/15290527/ekonomika/ekonomichniy_analiz_upravlinni_virobnitstvom) (дата звернення: 10.05.2023)

18. Ефективна економіка. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5590> (дата звернення: 01.06.2023)

19. Звіт з праці ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за січень-грудень 2019 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2020. 2 с.

20. Звіт з праці ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за січень-грудень 2020 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2021. 2 с.

21. Звіт з праці ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за січень-грудень 2021 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2022. 2 с.

22. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2020 р.: Форма №2. Хмельницький, 2020. 2 с.

23. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021 р.: Форма №2. Хмельницький, 2021. 2 с.

24. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

- ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022 р.: Форма №2. Хмельницький, 2022. 2 с.
25. Іванченкова Л. В., Стасюкова К. В. Якість продукції в системі факторів забезпечення конкурентоспроможності сучасного виробництва. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 4, № 2. С. 67-75.
26. Каткова Н. В. Технічний стан основних засобів підприємств України: аналітичний погляд. *Бізнес Інформ*. 2016. № 6. С. 144-149.
27. Кахович О. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства на світовому ринку. *Економічний простір*. 2019. № 141. С. 76-88.
28. Кахович О. О., Гавриленко С. О., Мащенко Д. О., Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства на світовому ринку. *Економічний простір*. 2019. № 141. С. 76-78
29. Колесник Т. М. Аналіз факторів впливу на управління конкурентоспроможністю організації. *Бізнес Інформ*. 2019. № 12. С. 408-414
30. Костецька Н. І., Організація системи планування діяльності підприємства. *Одеського національного університету*. Серія : Економіка. 2018. Т. 23, Вип. 7. С. 121-126
31. Крупіна С. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2016. № 4. С. 133-143.
32. Куцик В. І., Лупак Р. П., Моделювання конкурентних позицій підприємств реального сектора економіки на внутрішньому ринку. *Бізнес Інформ*. 2017. № 12. С. 244-249.
33. Латишева О. В., Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та особливості управління елементами забезпечення сталого розвитку. *Економічний вісник Донбасу*. 2018. № 3. С. 126-130.
34. Маслоva В. О., Лисиця М. О. Проблеми та перспективи розвитку системи матеріально-технічного забезпечення підприємств в Україні. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 60. С. 163-169.
35. Микитюк О. Л. Підвищення рівня конкурентоспроможності суб'єктів

господарювання фінансового сектору економіки України умовах євроінтеграції України. *Ефективна економіка*. 2016. № 7.

36.Оболенцева Л. В. Методи формування стратегії управління конкурентоспроможністю промислових комплексів регіонів. *Бізнес Інформ*. 2017. № 12. С. 413-418.

37. Отримання знань URL:<https://disted.edu.vn.ua/courses/learn/2224>(дата звернення: 30.05.2023)

38.Офіційний сайт «Finance UA». URL: <https://finances.in.ua/shcho-take-chysta-potochna-vartist-npv> (дата звернення: 10.05.2023)

39.Офіційний сайт «Робота UA». URL: <https://rabota.ua/ua/> (дата звернення: 10.05.2023)

40.Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 11.05.2023)

41.Офіційний сайт ТДВ «Хмельницькзалізобетон». URL: <https://hzb.com.ua/> (дата звернення: 01.05.2023)

42.Офіційний сайт ТОВ «Хмельницький КБМ». URL: <https://hkbm.com.ua/>(дата звернення: 01.05.2023)

43.Оцінка та методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. URL: <https://financeworld.com.ua/ocinka-ta-metodi-ocinki-konkurentospromozhnosti-pidpriyemstva/>(дата звернення: 19.04.2023)

44. Про Інвестиції. URL: <http://xn----dtbjmwegiok9b3mho.xn--j1amh> (дата звернення: 02.06.2023)

45.Ревуцька Л. Є., Корольова Н. М. Методичні основи оцінки конкурентних переваг підприємства: матриця БКГ. *Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту*. Сер. : Економіка і управління. 2013. Вип. 23-24. С. 342-345.

46.Рокоча В.В., Одягайло Б.М., Терехов В.І. Міжнародний бізнес та стратегічні зміни. *Навчальний посібник*. 2019. С. 215.

47.Рябов М. О. Впливзовнішніх та внутрішніхфакторів на рівеньконкурентоспроможностіпідприємства. *Матеріали VI Міжнародної*

науково-практичної конференції «InnovationsandProspectsinModernScience»(5-7 червня 2023 року, м. Стокгольм, Швеція) Стокгольм, 2023. С.525-529

48.Рябов

М.

О.

Сучасні технології управління конкурентоспроможністю підприємства. Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції «Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнозні сценарії та перспективи розвитку» (27-28 квітня 2023 року, м. Херсон – м. Хмельницький), Херсон, 2023.

49.Савенко В. І. Управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах господарювання. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2019. № 42. С. 66–76.

50.Савенко В. І., Нестеренко І. С., Ключова В. В., Управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах господарювання. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2019. Вип. 42. С. 66–76.

51.Селіверстова Л. С., Рябушенко Ю. О. Дослідження внутрішнього середовища підприємства середнього бізнесу та підвищення рівня конкурентоспроможності його продукції. *Економіка. Фінанси. Право*. 2013. № 3. С. 23-25.

52.Система управління конкурентоспроможністю підприємства URL: <https://eurodev.duan.edu.ua/images/PDF/2014/2/20.pdf> (дата звернення: 19.04.2023)

53.Сологуб О. П., Николенко А. В Матриця Бостонської консалтингової групи як інструмент аналізу ринку праці. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2017. № 1. С. 92-99.

54.Суспільне новини. URL:<https://suspilne.media/regions/kherson-region/>(дата звернення: 06.06.2023)

55.Твій контроль URL: <https://blog.youcontrol.market/koiefitsiientnii-finansovii-analiz/>(дата звернення: 02.06.2023)

56.Телишевська Л. І. Тенденції розвитку системи управління персоналом на підприємстві. *Економічний вісник Донбасу*. – 2019. - № 2. – С. 187-197.

57. Ужва А. М., Холістичний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 4, № 1. С. 102-108.

58. Управління конкурентоспроможністю підприємств. URL: [http://bses.in.ua/journals/2020/51\\_2020/41.pdf](http://bses.in.ua/journals/2020/51_2020/41.pdf) (дата звернення: 19.04.2023)

59. Учбові Матеріали для студентів і школярів України. URL: <http://um.co.ua/> (дата звернення: 29.05.2023)

60. Фармацевтична енциклопедія. URL: <https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/1356/matricya-boston-konsalting-grup> (дата звернення: 01.06.2023)

61. Чумак Л. Ф., Грушовець Ю. Б., Курило О. В., Сучасні шляхи підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. *Moderneconomics*. 2018. № 12. С. 208-212.

62. Шерифи для нових громад. URL: <https://sheriffua.org/news/analitichni-statti/rosija-nese-rujnuvannja-kalitstvo-ta-smert--pravovij-pidsumok-304-dniv-vijni-na-hersonschini> (дата звернення: 10.05.2023)

63. Шульженко І. В., Тупкало Б. М. Удосконалення механізму реалізації управлінських рішень у підприємстві. *Ефективна форум*. 2018. №4. С. 233-238

64. Юридична газет URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/korporativne-pravo-ma/filiyi-vs-predstavnictva-chi-e-riznicya.html> (дата звернення: 27.05.2023)

65. 24 канал. URL: [https://24tv.ua/deportatsiya-ukrayintsiv-navishho-rosiya-vivozit-lyudey-ukrayini\\_n2317164](https://24tv.ua/deportatsiya-ukrayintsiv-navishho-rosiya-vivozit-lyudey-ukrayini_n2317164) (дата звернення: 10.05.2023)

66. Analiz.ua URL: <https://analizua.com/slovník-ekonomichnikh-terminiv/252-koefitsient-shvidkoji-likvidnosti-koefitsient-terminovoji-likvidnosti>

67. bakertilly URL: <https://bakertilly.ua> (дата звернення: 02.06.2023)

68. Evrovektor. URL: <https://evrovektor.com/ua/article/sertifikat-kachestva-na-produkciyu> (дата звернення: 03.06.2023)

69. Forbes. URL: <https://forbes.ua/company/yak-vidkriti-kompaniyu-abo-filiyu-u-krainakh-es-visim-prikladnikh-porad-15072022-7197> (дата звернення: 03.06.2023)

70.ISO. URL: <https://www.iso.org/ru/iso-9001-quality-management.html> (дата звернення: 24.05.2023)

71.Managerhelp. URL: <http://www.managerhelp.org/hoks-1758-1.html> (дата звернення: 10.05.2023)

72.Nina.az. URL: [https://www.wik.uk-ua.nina.az/\\_McKinsey.html](https://www.wik.uk-ua.nina.az/_McKinsey.html) (дата звернення: 29.05.2023)

73. NPV – аналіз. URL: <https://finances.in.ua/shcho-take-chysta-potochna-vartist-npv/> (дата звернення: 10.05.2023)

74.Parus. URL: [http://cons.parus.ua/\\_d.asp?r=08IXP10a5b370f0e5d64a8bef1f7e1ec70b43](http://cons.parus.ua/_d.asp?r=08IXP10a5b370f0e5d64a8bef1f7e1ec70b43) (дата звернення: 02.06.2023)

75.Stud.com.ua. URL: [https://stud.com.ua/34997/menedzhment/model\\_mckinsey](https://stud.com.ua/34997/menedzhment/model_mckinsey) (дата звернення: 10.05.2023)

76.Studfile. URL: <https://studfile.net/preview/5193693/page:20/> (дата звернення: 10.05.2023)

77.WEB-ресурс науково-практичних конференцій URL: [http://www.confcontact.com/2013-nauka-v-informatsionnom-prostranstve/ek9\\_alejnikova.htm](http://www.confcontact.com/2013-nauka-v-informatsionnom-prostranstve/ek9_alejnikova.htm) (дата звернення: 10.05.2023)

78.wikipedia URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki> (дата звернення: 02.06.2023)

## ДОДАТКИ

## Додаток А

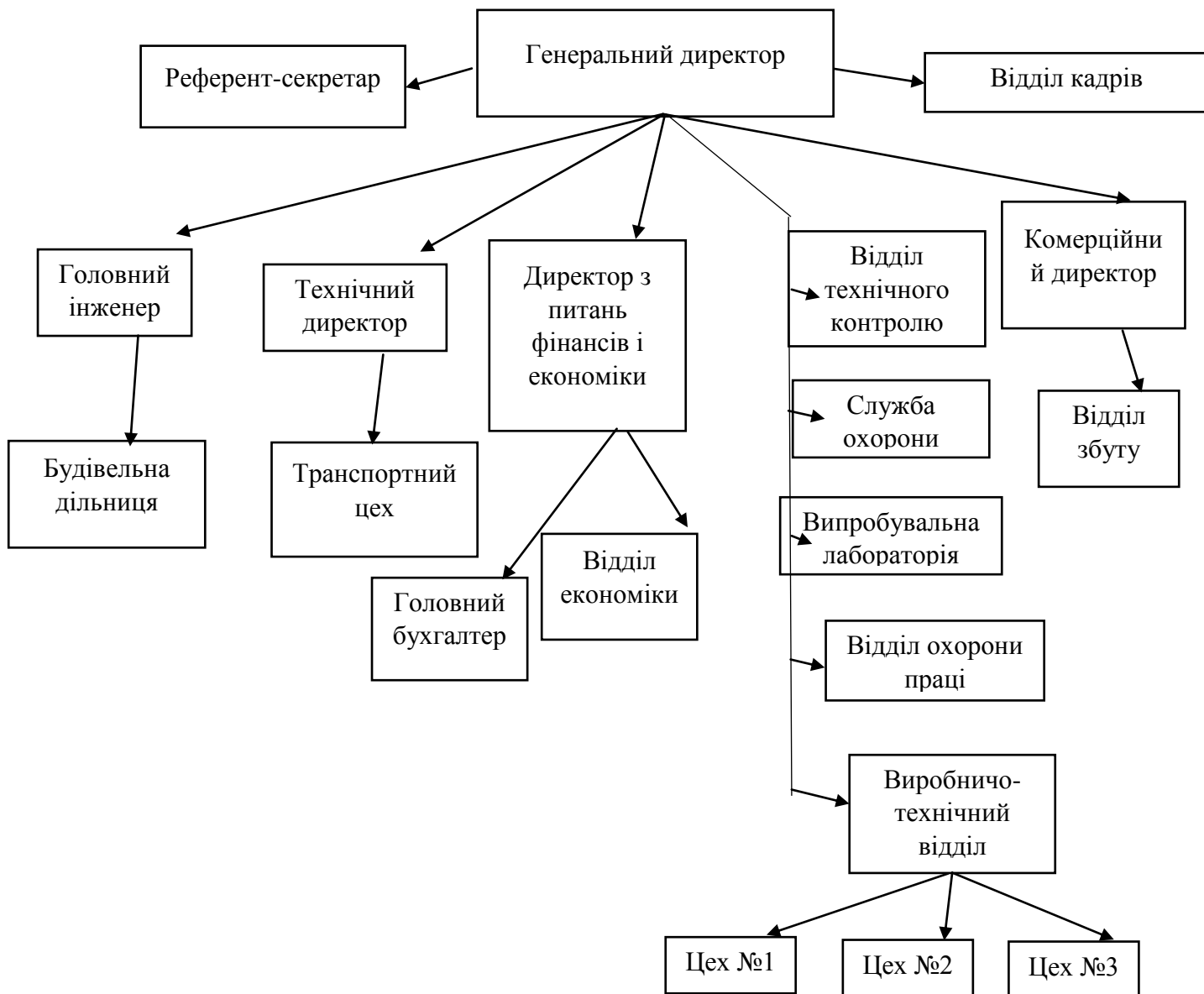


Рисунок А.1 – Організаційна структура ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Примітка. Розроблено автором на основі

## Додаток Б

Таблиця Б.1. Дані для розрахунку коефіцієнтів фінансового стану

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Різниця 2022 р. від 2020 р.
<b>ТДВ «Хмельницькзалізобетон»</b>				
Оборотні активи, тис. грн.	238650,00	331216,00	307952,00	69302,00
Поточні зобов'язання, тис. грн.	46031,00	101109,00	77792,00	31761,00
Виробничі запаси, тис. грн.	40 172	64 331	68 345	28173,00
Незавершене виробництво, тис. грн.	2 894	6 522	5 101	2207,00
Товари, тис. грн.	12	11	11	-1,00
Гроші та їх еквіваленти, тис. грн.	16 745	22 411	3 080	-13665,00
<b>ТОВ «Хмельницький КБМ»</b>				
Оборотні активи, тис. грн.	6 412	14 991	21 475	15 063
Поточні зобов'язання, тис. грн.	5 010	13 842	21 166	16 156
Виробничі запаси, тис. грн.	-	-	-	-
Незавершене виробництво, тис. грн.	-	-	-	-
Товари, тис. грн.	-	-	-	-
Гроші та їх еквіваленти, тис. грн.	176	597	83	-94
<b>ТОВ «Будматеріал»</b>				
Оборотні активи, тис. грн.	19 882	19 566	25 404	5 522
Поточні зобов'язання, тис. грн.	10 152	5 546	11 857	1 705
Виробничі запаси, тис. грн.	10 005	6 963	15 422	5 417
Незавершене виробництво, тис. грн.	-	-	-	-
Товари	-	-	-	-
Гроші та їх еквіваленти, тис. грн.	5 158	6 237	2 087	-3 071

Примітка: систематизовано автором

## Додаток В



**МІНІСТЕРСТВО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ, ТОРГІВЛІ  
ТА СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ**  
Державне підприємство “Хмельницький науково-виробничий центр стандартизації, метрології та сертифікації”

**СЕРТИФІКАТ ВІДПОВІДНОСТІ**

**Зареєстровано в Реєстрі органу з оцінки відповідності за № UA1.O222.0047-21**

**Термін дії з \* 22 березня 2021 р до 10 червня 2023 р**

**Сертифікат видано** ТДВ “Хмельницькзалізобетон”, 29010, м. Хмельницький,  
вул. Чорновола, 31, код ЄДРПОУ 01267076.

**Продукція \*\*** Блоки залізобетонні стримуючі огорожень дорожніх парапетного типу 23.61.1  
(код (и) УКТ ЗЕД, ДК 016)  
*(повна назва, тип, вид, марка, торгова марка (товарний знак))*

**Відповідає вимогам** ДСТУ БВ.2.6-2:2009 “Конструкції будинків і споруд. Вироби бетонні і залізобетонні. Загальні технічні умови ” п.п. 4.3.2.1, 4.4.1, 4.4.3, 4.4.7, 4.5.1, 4.5.2, 4.6.2;  
ДСТУ БВ 2.3-10:2003 “Споруди транспорту. Огородження дорожнє парапетного типу. Загальні технічні умови” п. п. 5.7, 5.8, 5.9, 5.14.  
*(назва та позначення нормативних документів)*

**Виробник (и)** ТДВ “Хмельницькзалізобетон”, 29010, м. Хмельницький,  
вул. Чорновола, 31, код ЄДРПОУ 01267076.

**Місце (я) виробництва** ТДВ “Хмельницькзалізобетон”, 29010, м. Хмельницький,  
вул. Чорновола, 31, код ЄДРПОУ 01267076.

**Додаткова інформація:** блоки залізобетонні стримуючі огорожень дорожніх парапетного типу, що серійно виготовляються за ТУ У 23.6-01267076-001-2018 “Блоки залізобетонні стримуючі огорожень дорожніх парапетного типу. Технічні умови” з 24.01.2021 до 10.06.2023. Контроль відповідності сертифікованої продукції вимогам нормативних документів здійснюється шляхом проведення технічного нагляду за виробництвом сертифікованої продукції один раз в період дії сертифіката відповідності.

**Сертифікат видано органом з оцінки відповідності** ДП “Хмельницький науково-виробничий центр стандартизації, метрології та сертифікації”, 29000, м. Хмельницький, вул. Свободи, 7, т. (0382) 65-60-76, атестат акредитації НААУ №1O222 від 05.05.2019.

**Сертифікат видано на підставі протоколу** сертифікаційних випробувань №10.03.21 від 19.03.2021, виданого ВЛ ТДВ “Хмельницькзалізобетон”, атестат акредитації №2Т652 від 16.11.2017р. дійсний до 15.11.2022р., звіту №ДСХМ.06.БВ.002 - оцінка з оцінювання системи управління якістю від 18.02.2021.

**Керівник органу з оцінки відповідності**   
*(підпис, ініціали, прізвище)* **О.Д. Зариський**

**00859**



**СЕРТИФІКАТ ВІДПОВІДНОСТІ**  
СЕРТИФІКАТ СООТВЕТСТВИЯ / CERTIFICATE OF CONFORMITY

Зареєстровано в реєстрі  
ТОВ «УКРСЕРТИФІКЕЙШН» за № **UA.CRT.00533-21**  
Зареєстровано в реєстрі ООО «УКРСЕРТИФІКЕЙШН» под № /  
Registered at the Record of LLC "UKRCERTIFICATION" under №  
Термін дії з **23 липня 2021 до 16 червня 2023**  
Срок действия с / Term of validity is from

**Продукція**                      **Палі залізобетонні типів С30.30-1 – С120.30-13,**  
Продукция/                      **С40.35-1 – С160.35-13**  
Production

код УКТ ЗЕД, ТН ЗЕД  
**23.61.12**  
код ДКПП, ОКП

**Відповідає вимогам**                      **ДСТУ Б В.2.6-2:2009 "Конструкції будинків і споруд. Вироби бетонні і**  
Соответствует требованиям/                      **залізобетонні. ЗТУ" п.п. 4.3.1.3; 4.4.1; 4.5.2;**  
Comply with the requirements                      **ДСТУ Б В.2.6-65:2008 "Палі залізобетонні. Технічні умови."; Серія 1.011.1-10.1**

**Виробник (и)**                      **ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ КБМ», 29025, Хмельницька обл., м. Хмельницький,**  
Производитель (и)/                      **вул. Курчатова, 16, код ЄДРПОУ 03576806**  
Producer (s)

**Сертифікат видано**                      **ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ КБМ», 29025, Хмельницька обл., м. Хмельницький,**  
Сертификат выдан/                      **вул. Курчатова, 16, код ЄДРПОУ 03576806**  
Certificate is issued on

**Додаткова інформація**                      **Палі залізобетонні, що виготовляються серійно з 17.06.2021р. до**  
Дополнительная информация/                      **16.06.2023р. з проведенням технічного нагляду за сертифікованою**  
Additional information                      **продукцією один раз на рік**

**Сертифікат видано органом**                      **Орган з оцінки відповідності ТОВ «УКРСЕРТИФІКЕЙШН»**  
Сертификат выдан органом оценки соответствия/                      **33018, м. Рівне, вул. Курчатова, 62Д, тел. +38073-77-321-77,**  
Certificate is issued by the conformity assessment body                      **e-mail:ukrcertification@ukr.net**

**На підставі**                      **Протоколу випробувань № 710 від 23.07.2021р.**  
На основании/                      **ВЛ ТОВ «УКРСЕРТИФІКЕЙШН» 33018, м. Рівне, вул. Курчатова, 62Д;**  
On the grounds of                      **акту обстеження виробництва № 251-Б/д від 23.07.2021р.**

**Керівник органу**  
**з оцінки відповідності**

Руководитель органа оценки соответствия  
Director of the conformity assessment body

**Н.М. Карпюк**

Орган з оцінки відповідності (підпис, ініціали, прізвище) / (signature, initials, family name)  
М.П./М.П./Stamp



## Додаток Г

Плити перекриття 1,2 м		Плити перекриття 1,5 м		Перемички		Перемички ППН	
ПБ 24 - 12	1 927,50	ПБ 24.15	2 674,50	2ПБ 10-1п	181,50	2ПБ 10-1	142,50
ПБ 27.12	2 158,50	ПБ 27.15	2 992,50	2ПБ 13-1п	217,50	2ПБ 13-1	178,50
ПБ 30.12	2 403,00	ПБ 30.15	3 322,50	2ПБ 16-2п	261,00	2ПБ 16-2	207,00
ПБ 33.12	2 634,00	ПБ 33.15	3 645,00	2ПБ 17-2п	274,50	2ПБ 17-2	225,00
ПБ 36.12	2 875,50	ПБ 36.15	3 973,50	2ПБ 19-3п	337,50	2ПБ 19-3	256,50
ПБ 39.12	3 114,00	ПБ 39.15	4 296,00	2ПБ 22-3п	382,50	2ПБ 22-3	292,50
ПБ 42.12	3 342,00	ПБ 42.15	4 624,50	2ПБ 25-3п	417,00	2ПБ 25-3	394,50
ПБ 45.12	3 583,50	ПБ 45.15	5 175,00	2ПБ 26-4п	516,00	2ПБ 26-4	420,00
ПБ 48.12	3 819,00	ПБ 48.15	5 523,00	2ПБ 29-4п	588,00	2ПБ 29-4	462,00
ПБ 51.12	3 951,00	ПБ 51.15	5 794,50	2ПБ 30-4п	586,50	2ПБ 30-4	478,50
ПБ 54.12	4 168,50	ПБ 54.15	6 228,00	3ПБ 13-37п	445,50	3ПБ 13-37	271,50
ПБ 57.12	4 599,00	ПБ 57.15	6 574,50	3ПБ 16-37п	558,00	3ПБ 16-37	343,50
ПБ 60.12	5 193,00	ПБ 60.15	7 233,00	3ПБ 18-37п	715,50	3ПБ 18-37	471,00
ПБ 63.12	5 679,00	ПБ 63.15	7 789,50	3ПБ 21-8п	564,00	3ПБ 21-8	390,00
ПБ 66.12	6 195,00	ПБ 66.15	8 622,00	3ПБ 25-8п	630,00	3ПБ 25-8	532,50
ПБ 69.12	7 162,50	ПБ 69.15	10 092,00	3ПБ 27-8п	751,50	3ПБ 27-8	583,50
ПБ 72.12	7 450,00	ПБ 72.15	10 525,50	3ПБ 30-8п	817,50	3ПБ 30-8	646,50
ПБ 75.12	8 929,50	ПБ 75.15	11 851,50	3ПБ 34-4п	805,50	3ПБ 34-4	721,50
ПБ 78.12	9 342,00	ПБ 78.15	12 318,00	3ПБ 36-4п	976,50	3ПБ 36-4	771,00
ПБ 81.12	10 558,50	ПБ 81.15	13 063,50	3ПБ 39-8п	1 269,00	5ПБ 18-27	813,00
ПБ 84.12	10 660,50	ПБ 84.15	14 634,00	3ПП 18-71п	1 696,50	5ПБ 21-27	921,00
ПБ 87.12	11 865,00	ПБ 87.15	15 924,00	3ПП 21-71п	2 136,00	5ПБ 25-37	1 201,50
ПБ 90.12	12 231,00	ПБ 90.15	16 465,50	3ПП 27-71п	3 706,50	5ПБ 27-37	1 390,50
ПБ 93.12	13 408,50	ПБ 93.15	16650	4ПБ 44-8п	1 711,50	Сходникові марші	
ПБ 96.12	14 497,50	Кільця		4ПБ 48-8п	2 037,00	1ЛМ 27.12.14-4т	4 875,00
ПБК 120-12	21 237,00	КС 7.9	735,00	4ПБ 60-8п	3 037,50	1ЛМ 30.12.15-4т	5 539,50

Плити перекриття 1,2 м		Плити полегшені 1,2 м		Перемички		Палі	
ПБ 24 - 12	2 025,00	7ПБ 24.12	1 861,5	2ПБ 10-1п	198,00	С 60.30-8 В25	-
ПБ 27.12	2 266,50	7ПБ 27.12	2 079,00	2ПБ 13-1п	238,50	С 70.30-8 В25	-
ПБ 30.12	2 524,00	7ПБ 30.12	2 319,00	2ПБ 16-2п	285,00	С 80.30-8 В25	-
ПБ 33.12	2 766,00	7ПБ 33.12	2 541,00	2ПБ 17-2п	300,00	С 90.30-8 В25	-
ПБ 36.12	3 019,00	7ПБ 36.12	2 766,00	2ПБ 19-3п	369,00	С 100.30-8 В25	-
ПБ 39.12	3 270,00	7ПБ 39.12	3 000,00	2ПБ 22-3п	417,00	С 110.30-8 В25	-
ПБ 42.12	3 342,00	7ПБ 42.12	3 225,00	2ПБ 25-3п	456,00	С 120.30-8 В25	-
ПБ 45.12	3 763,00	7ПБ 45.12	3 454,50	2ПБ 26-4п	562,50	С 60.35-6 В25	-
ПБ 48.12	4 011,00	7ПБ 48.12	3 681,00	2ПБ 29-4п	642,00	С 80.35-8 В25	-
ПБ 51.12	4 267,50	7ПБ 51.12	4 105,50	2ПБ 30-4п	640,50	С 100.35-8 В25	-
ПБ 54.12	4 503,00	7ПБ 54.12	4 326,00	3ПБ 13-37п	486,00	С 120.35-8 В25	-
ПБ 57.12	4 968,00	7ПБ 57.12	4 777,50	3ПБ 16-37п	609,00	С 130.35-8 В25	-
ПБ 60.12	5 608,50	7ПБ 60.12	5 391,00	3ПБ 18-37п	780,00	С 140.35-9 В25	-
ПБ 63.12	6 133,50	7ПБ 63.12	5 901,00	3ПБ 21-8п	615,00	Палі попередньо-напружені	
ПБ 66.12	6 691,50	7ПБ 66.12	6 432,00	3ПБ 25-8п	687,00	ПНк6.30	-
ПБ 69.12	7 521,00	7ПБ 69.12	7 665,00	3ПБ 27-8п	820,50	ПНк7.30	-
ПБ 72.12	7 824,00	7ПБ 72.12	7 957,50	3ПБ 30-8п	892,50	ПНк8.30	-
ПБ 75.12	9 198,00	Кільця		3ПБ 34-4п	879,00	ПНк9.30	-
ПБ 78.12	9 622,50	КС 7.9	828,00	3ПБ 36-4п	1 065,00	ПНк10.30	-
ПБ 81.12	10 876,50	КС 10.9	1 318,50	3ПБ 39-8п	1 384,50	ПНк 6.35	-
ПБ 84.12	10 981,50	КС 15.9	2 122,50	3ПП 18-71п	1 849,50	ПНк 8.35	-
ПБ 87.12	12 222,00	КС 20.9	3 022,50	3ПП 21-71п	2 329,50	ПНк9.35	-
ПБ 90.12	12 598,50	Плити для колодязів		3ПП 27-71п	4 041,00	ПНк10.35	-
ПБ 93.12	14 079,00	ПП10-1	1 516,50	4ПБ 44-8п	1 866,00	Сходинки	
ПБ 96.12	15 223,50	ПП10-2	1 921,50	4ПБ 48-8п	2 221,50	ЛС-11	612,00
ПБК 120-12	22 299,00	ПН10	2 440,50	4ПБ 60-8п	3 312,00	ЛС-12	658,50
ПБК 126-12	26 064,00	1ПП15-2	4 251,00	5ПБ 18-27п	1 048,50	ЛС-14	717,00
Плити перекриття 1,5 м		ПН15	5 170,50	5ПБ 21-27п	1 243,50	ЛС-15	762,00
ПБ 24.15	2 728,50	ПН20	9 592,50	5ПБ 25-37п	1 737,00	Сходникові площадки	
ПБ 27.15	3 052,50	1ПП20-1	7 393,50	5ПБ 27-37п	2 148,00	2ЛП 25.12-4-к	4 026,00
ПБ 30.15	3 390,00	1ПП20-2	9 028,50	5ПБ 30-37п	2 775,00	2ЛП 25.15-4-к	4 747,50
ПБ 33.15	3 718,50	Опорні плити		5ПБ 34-20п	3 037,50	2ЛП 25.18-4-к	5 509,50
ПБ 36.15	4 053,00	ОП 4.4-т	498,00	Перемички ППН		2СП28-15-4-к	5 502,00
ПБ 39.15	4 383,00	ОП 5.2-т	472,50			2СП28-16-4-к	5 751,00
ПБ 42.15	4 717,50	ОП 5.4-т	663,00			2СП28-19-4-к	7 516,50
ПБ 45.15	5 278,50	ОП 6.4-т	975,00			Сходникові марші	
ПБ 48.15	5 634,00	Плити огорожі		2ПБ 10-1	160,50	1ЛМ 27.12.14.1-т	5 613,00
ПБ 51.15	5 911,50	ПЗ.1п (2.5х3 м)	1 776,00	2ПБ 13-1	201,00		

**Виконав** студент 4 курсу  
факультету управління та  
економіки спеціальності  
073 Менеджмент  
денної форми навчання

«\_\_\_» червня 2023 р.

\_\_\_\_\_  
Підпис

**М.О.Рябов**

\_\_\_\_\_  
Ініціали, прізвище

**Науковий керівник**

завідувачка кафедри

к.е.н., доцентка

«\_\_\_» червня 2023 р.

\_\_\_\_\_  
Підпис

**Н.П.Захаркевич**

\_\_\_\_\_  
Ініціали, прізвище

**Робота допущена до захисту:**

завідувачка кафедри

к.е.н., доцентка

«\_\_\_» червня 2023 р.

\_\_\_\_\_  
Підпис

**Н.П. Захаркевич**

\_\_\_\_\_  
Ініціали, прізвище