

**ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА  
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА**

**ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ**

Кафедра: менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій

**МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему:

**Управління підприємством на засадах бенчмаркінгу  
(на матеріалах ТДВ «Хмельницькзалізобетон»)**

**Виконав:** студент магістратури за спеціальністю 073 Менеджмент за денною формою

**Савчук Д.І.**

\_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

**Керівник:**

к.е.н., доцент,

**Захаркевич Н.П.**

\_\_\_\_\_  
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

**Рецензент:**

\_\_\_\_\_  
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

**Хмельницький – 2025 рік**

## Анотація

**Савчук Д.І. Управління підприємством на засадах бенчмаркінгу (на матеріалах ТДВ «Хмельницькзалізобетон»).** Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 Менеджмент. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2025. 87 с.

Магістерська робота присвячена дослідженню управління підприємством на засадах бенчмаркінгу, зокрема в умовах поствоєнного відновлення. У роботі розглянуто основні теоретичні засади бенчмаркінгу як інструменту вдосконалення управлінських процесів на підприємствах, а також практичне застосування цього підходу для підвищення ефективності діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» в умовах сучасних викликів. Проведено аналіз існуючих практик управління підприємствами будівельної галузі, зокрема в умовах повоєнного відновлення, з метою виявлення найкращих підходів до застосування бенчмаркінгу. Оцінка ефективності застосування цього інструменту здійснена на основі економічного та порівняльного аналізу, що дозволяє визначити основні фактори, які впливають на успішність управлінських рішень. В результаті дослідження сформульовано низку рекомендацій щодо оптимізації управлінських процесів на підприємстві, підвищення його конкурентоспроможності та сталого розвитку, зокрема через використання міжнародного досвіду та передових методів в галузі. Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості їх застосування для розвитку управлінських стратегій в інших підприємствах будівельної галузі, а також в контексті відновлення після війни.

**Ключові слова:** бенчмаркінг, управління підприємством, конкурентоспроможність, ефективність, управлінські процеси, екологічна модернізація.

## Abstract

**Savchuk D.I. Enterprise management based on benchmarking (based on materials from ALC "Khmelnyskyi Zalizobeton").** Qualifying scientific work on the rights of the manuscript. Master's thesis for the degree of Master in specialty 073 Management. Khmelnytskyi University of Management and Law named after Leonid Yuzkov, Khmelnytskyi, 2025. 87 p.

The master's thesis is devoted to the study of enterprise management based on benchmarking, in particular in the conditions of post-war recovery. The paper examines the basic theoretical principles of benchmarking as a tool for improving management processes at enterprises, as well as the practical application of this approach to increase the efficiency of ALC "Khmelnyskyi Zalizobeton" in the context of modern challenges. An analysis of existing practices in the management of enterprises in the construction industry, in particular in the context of post-war recovery, was conducted in order to identify the best approaches to the application of benchmarking. The assessment of the effectiveness of the application of this tool was carried out on the basis of economic and comparative analysis, which allows us to identify the main factors that influence the success of management decisions. As a result of the study, a number of recommendations were formulated for optimizing management processes at the enterprise, increasing its competitiveness and sustainable development, in particular through the use of international experience and advanced methods in the industry. The practical significance of the results obtained lies in the possibility of their application for the development of management strategies in other enterprises in the construction industry, as well as in the context of post-war recovery.

**Keywords:** benchmarking, enterprise management, competitiveness, efficiency, management processes, environmental modernization.



## ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасних умовах зростання конкуренції та викликів, спричинених воєнним станом, підприємства потребують ефективних підходів для підвищення своєї конкурентоспроможності. Одним із найбільш ефективних інструментів удосконалення управлінських процесів є бенчмаркінг – метод порівняльного аналізу, який дозволяє підприємствам орієнтуватися на кращі практики галузевих лідерів, адаптуючи їх до власної діяльності. Застосування бенчмаркінгу в управлінні підприємством сприяє виявленню сильних і слабких сторін його функціонування, визначенню можливостей для підвищення ефективності використання ресурсів, оптимізації виробничих і збутових процесів. Бенчмаркінг надає можливість не лише підвищити якість управлінських рішень, але й забезпечити стійкий розвиток підприємства, зміцнюючи його позиції на ринку.

Використання бенчмаркінгу у повоєнний період стане особливо актуальним, оскільки дозволить підприємствам знаходити ефективні рішення для відновлення виробничого потенціалу, посилення стійкості та забезпечення довгострокового розвитку. Це стає важливим інструментом для відбудови економіки та зміцнення конкурентних позицій підприємств у складних умовах післявоєнного відновлення.

Велика кількість науковців досліджували питання пов'язані з застосуванням бенчмаркінгу в управлінні сучасним підприємством, зокрема, Бондарчук О. М. [3], Воробйова Н. П. [7], Добрянська Н. А. [11], Іпполітова І.Я. [14], Кравченко О. В. [20], Панкратова Л. А. [29], Попович Д.В. [34], Христенко О. В. [48] та інші. Проте, певні питання потребують додаткового висвітлення, наприклад, особливості застосування бенчмаркінгу на підприємствах будівельної галузі.

**Мета та завдання роботи.** Метою магістерської роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо управління підприємством на засадах бенчмаркінгу.

Для досягнення поставленої мети в роботі були поставлені та послідовно вирішені такі **завдання**:

- визначити сутність та значення управління підприємством на засадах бенчмаркінгу;
- описати методичні підходи та моделі ефективного управління підприємством на засадах бенчмаркінгу;
- проаналізувати загальні тенденції розвитку ТДВ «Хмельницькзалізобетон» та описати систему управління підприємством;
- здійснити оцінку ефективності системи управління підприємства в контексті використання бенчмаркінгу;
- запропонувати напрями організаційного забезпечення впровадження бенчмаркінгу в управлінні підприємством;
- оцінити ефективність заходів із застосування бенчмаркінгу в сфері екологічної модернізації.

**Об'єкт дослідження** - процес управління підприємством на засадах бенчмаркінг.

**Предметом дослідження** є теоретико-практичні підходи щодо удосконалення процесу управління підприємством ТДВ «Хмельницькзалізобетон» на засадах бенчмаркінгу.

**Методи дослідження.** Для вирішення поставлених завдань при написанні магістерської роботи використано систему загальнонаукових та спеціалізованих методів дослідження, зокрема: аналіз і синтез — для вивчення та обробки теоретичних та емпіричних даних, а також для узагальнення отриманих результатів і формулювання висновків щодо застосування бенчмаркінгу в управлінні підприємством; порівняльний аналіз — для порівняння існуючих практик управління підприємствами будівельної галузі, що дозволяє виявити

найкращі підходи до застосування бенчмаркінгу; метод економічного аналізу аналізу — для обробки та аналізу кількісних даних, що допомагає оцінити ефективність використання бенчмаркінгу у практиці управління ТДВ «Хмельницькзалізобетон»; метод системного аналізу та формалізації — для розробки пропозицій щодо оптимізації управлінських процесів на підприємстві, враховуючи інтеграцію бенчмаркінгу в структуру управління та прийняття рішень. Ці методи дозволяють комплексно досліджувати і оцінювати застосування бенчмаркінгу в управлінні підприємством, а також розробити конкретні рекомендації для покращення ефективності діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

**Інформаційну базу дослідження** склали фундаментальні положення та результати теоретичних розробок, що опубліковані в наукових журналах та збірниках, присвячені теоретичним аспектам та практиці застосування бенчмаркінгу в управлінні підприємствами, особливо в будівельній галузі, статистично-аналітична інформація ТДВ «Хмельницькзалізобетон» тощо.

**Практичне значення одержаних результатів** в тому, що основні теоретичні висновки та практичні рекомендації, сформульовані в кваліфікаційній роботі, можуть бути використані для вдосконалення управлінських процесів на підприємствах будівельної галузі, зокрема на ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

**Структура роботи.** Магістерська робота складається із 3 розділів, 6 підрозділів, вступу, висновків, списку використаних джерел, що налічує 64 найменування та викладена на 87 сторінках.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ЗАСАДАХ БЕНЧМАРКІНГУ

#### 1.1 Сутність управління підприємством на засадах бенчмаркінгу

Бенчмаркінг як новий сучасний інструмент конкуренції та метод управління бізнесом дозволить підприємствам удосконалюватися за рахунок взаємодії з іншими гравцями ринку, виявлення інструментів переваги, цілеспрямованого впровадження їх у свою діяльність та кращого використання потенціалу зростання. Більшість підприємств стикаються з проблемами при використанні бенчмаркінгу на практиці через розбіжності в розумінні його важливості з боку учасників бізнесу, слабку інформаційну базу або неприйняття поточних або планових перетворень з боку основних стейкхолдерів: акціонерів, менеджерів, персоналу та партнерів [3].

Бенчмаркінг як традиція перенесення досвіду кращих компаній на власні системи управління вперше був використаний в Японії наприкінці 50-х років ХХ століття рядом дрібних підприємців, потім в кінці 1970-х років його стали використовувати американські компанії. Він став новою філософією бізнесу, реалізація якої у власній практиці надзвичайно позитивно позначилася на діяльності компаній [7].

Сьогодні бенчмаркінг є початковою та невід'ємною основою для оцінки та обґрунтування планів щодо вдосконалення діяльності та підвищення конкурентоспроможності багатьох успішних підприємств. У зв'язку з цим вивчення підходів до ефективної організації бенчмаркінгу та створення прикладних розробок, що полегшують його впровадження в діяльність вітчизняних підприємств, видається своєчасним і актуальним.

Відомий фахівець в сфері бенчмаркінгу Д. Х. Харрінгстон вважає, що бенчмаркінг – це безперервний процес, який виявляє, вивчає і оцінює все краще в інших організаціях з метою використання отриманих знань в роботі своєї

організації [1].

Використання бенчмаркінгу як методу управління бізнесом є різноспрямованим. У менеджменті він служить допоміжним засобом для збору інформації, необхідної підприємству, щоб постійно вдосконалювати продуктивність і якість та випереджати конкурентів. Бенчмаркінг показує комерційному директору, де в його компанії (або на ринку) є проблеми, чи не відстає вона від конкурентів. Бенчмаркінг в логістиці дозволяє швидко і економічно ефективно виявляти проблемні ситуації в логістичних системах, в зонах, близьких до покупця, при виконанні замовлень і транспортуванні. Перш за все, він виявляє проблеми в роботі, конкретизує і систематизує причини їх появи [9; 17].

Сфера бенчмаркінгу необмежена, вона включає в себе розробку стратегії і окремих операцій, всі функції управління і маркетингу, зокрема. Бенчмаркінг також розглядається як спосіб оцінки стратегій і цілей роботи порівняно з лідерами ринку, щоб гарантувати своїй компанії довгострокове становище на ринку [20].

Зазвичай при бенчмаркінгу співробітники працюють в командах, найважливішими складовими діяльності співробітників і організації є планування з орієнтацією на створення цінності, а також компетентності в сфері обслуговування клієнтів, технологій і бізнес-культури. Бенчмаркінг – це вид діяльності, який пов'язаний з клієнтами, технологіями і бізнес-культурою і реалізується в плануванні, з орієнтацією на створення нових цінностей і розвиток компетентності персоналу. Однак більшість вчених і практиків дотримуються думки, що бенчмаркінг – це особливий вид діяльності, динамічне запозичення методів управління або ухвалення рішень з інших, успішно функціонуючих підприємств, часто за їх допомогою, з метою виявлення і усунення слабких місць в діяльності власної компанії. Тобто бенчмаркінг стає мистецтвом виявляти, що інші роблять краще, і вчитися, вдосконалюватися та застосовувати свої методи роботи у власній організації [25; 29].

До кінця 1980-х років була відкрита нова сторінка в бенчмаркінгу – почав функціонувати стратегічний бенчмаркінг, який розглядається як безперервний, системний процес, спрямований на оцінку альтернатив, реалізацію стратегій і поліпшення робочих характеристик на основі вивчення успішних стратегій підприємств-партнерів. Глобальний бенчмаркінг, що виник останнім часом, розглядається як майбутній інструмент організації міжнародного обміну досвідом з урахуванням кращих елементів культури і національних виробничих процесів.

У сучасній бізнес-науці і практиці виокремлюють різні види бенчмаркінгу. Охарактеризуємо їх більш детально.

Відправною точкою є внутрішній *бенчмаркінг* – це бенчмаркінг процесу, що проводиться всередині організації, з порівнянням цілей, технологій, характеристик, структури і рівня витрат та інших елементів внутрішнього середовища, які схожі за функціями, операціями, процесами. Це порівняння і виявлення елементів ефективності різних відділів однієї організації, наприклад, відділів продажів і закупівель. У холдингах можна порівнювати одну і ту ж функцію (наприклад, роботу відділів маркетингу) на різних підприємствах. Згідно з більшістю джерел, внутрішній бенчмаркінг є першим і найбільш очевидним кроком у виявленні більш ефективних способів роботи та організації процесів. Внутрішній бенчмаркінг також можна розглядати як перший етап розвитку бенчмаркінгу як такого [2].

При організації внутрішніх досліджень з метою забезпечення правильності та об'єктивності аналізу отриманих даних необхідно чітко визначити критерії, за якими буде проводитися порівняння, і методи їх вимірювання та оцінки. Основою для створення внутрішньої системи бенчмаркінгу є практично вся накопичена і систематизована інформація про реалізовані товари або послуги, а також про стан і стратегічні цілі розвитку організації і кожної її підсистеми.

В умовах високого рівня конкуренції ефективним є бенчмаркінг конкурентоспроможності, який являє собою вимірювання характеристик

підприємства та порівняння їх з характеристиками конкурентів; вивчення конкретних продуктів, можливостей аналогічних процесів або адміністративних методів управління підприємствами-конкурентами. Особливістю бенчмаркінгу конкурентних переваг є отримання не лише інформації про конкурентів, але й думок клієнтів з питань надання переваги при купівлі тих чи інших продуктів та послуг [34; 48].

Можливий відкритий і добровільний обмін інформацією між конкурентами в рамках професійних спілок і асоціацій, що на практиці трапляється рідко. Тому головну роль у вивченні конкурентів відіграють маркетингові аналітики, які аналізують стратегії збуту і ціноутворення, прайслисти і спеціальні пропозиції конкурентів. Багато компаній опитують споживачів, з'ясовуючи їх думку про товари і послуги конкурентів. На підставі таких даних можна зробити висновки про те, які дії конкурентів привели їх до успіху.

Зовнішній галузевий і комбінований бенчмаркінг порівнює елементи продуктивності еталонного блоку з аналогічними одиницями кращих світових організацій в загальній галузевій категорії. У зовнішньому міжгалузевому бенчмаркінгу процес виходить за межі конкретної організації та галузі на інші види діяльності (наприклад, відносини з постачальниками, транспортні послуги, реклама, логістика, підбір персоналу) [51].

*Функціональний бенчмаркінг* – це бенчмаркінг процесу, який порівнює і розвиває конкретну конкурентну функцію двох або більше організацій в одному секторі [50].

*У той же час бенчмаркінг процесів* – це діяльність по виявленню переваг і зміні, поліпшенню тих чи інших показників, характеристик і функціональних можливостей з метою їх порівняння з підприємствами, характеристики яких досконалі в аналогічних процесах.

*Глобальний бенчмаркінг* як продовження *стратегічного бенчмаркінгу* включає також *асоціативний бенчмаркінг*, тобто бенчмаркінг, що проводиться

організаціями, які є членами альянсу бенчмаркінгу (асоціації), що має загальну інформаційну базу кращих елементів роботи [11].

Процесний бенчмаркінг, який порівнює певну функцію двох і більше організацій, незалежно від сектора діяльності, вважається загальним бенчмаркінгом.

У бенчмаркінгу якості продукції ключовим є розуміння не тільки того, якого рівня якості необхідно досягти, але й які методи управління необхідні для досягнення кращої якості.

Наведено кілька параметрів порівняння, які найчастіше використовуються в бенчмаркінгу якості [10]:

- методи управління якістю (участь працівників, система контролю та інноваційні виробничі процеси);
- втрати виробництва (відсоток продукції, яка визнається непридатною або нижчою за стандарти після виготовлення);
- рівні усунення дефектів (відсоток продукції, яка відправляється на усунення дефектів, після виробництва);
- гарантійні витрати (витрати на ремонт по гарантії);
- середній час до виходу продукту з ладу (надійність);
- середні терміни ремонту.

Важлива інформація надходить від клієнтів. Компанії, які проводять бенчмаркінговий аналіз, можуть навіть розширювати свою клієнтську базу за рахунок конкуруючих компаній та їх продуктів.

*Бенчмаркінг рівня клієнтського сервісу* очевидний за умови актуальності зростання обсягів реалізації. У той же час це досить ємний напрямок аналізу, який можна почати з вивчення технологій ведення переговорів з існуючими або потенційними клієнтами, аналізу технологій отримання замовлень телефоном або ж через соцмережі

Типовими складовими аналізу є: робочий час обслуговуючого персоналу; час реакції на запит; терміни ремонту; швидкість доставки компенсуючого

товару протягом гарантійного терміну; час від отримання замовлення до видачі товару після ремонту; рівень компетентності персоналу, що спілкується з клієнтом; системи введення замовлень (можливість замовлення товарів (послуг) по телефону або через комп'ютер); наявність систем навчання, кількість скарг.

Бенчмаркінг іміджу виробника можна аналізувати в двох аспектах: оцінюючи реакцію покупців на імідж; аналізуючи, як конкуренція допомагає формувати імідж. Збираючи інформацію від споживачів, аналізується: рівень обізнаності клієнта про образ; позитивний (негативний) імідж відносно різних виробників.

Крім того, розрізняють: бенчмаркінг витрат, бенчмаркінг характеристик, стратегічний бенчмаркінг, описаний раніше, оперативний та операційний бенчмаркінг.

З урахуванням рівня застосування бенчмаркінгу, зовнішньої або внутрішньої орієнтації, джерела інформації, обсягу або об'єкта порівняння і дослідження, класифікація його видів графічно представлена на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Види бенчмаркінгу

Примітка. Систематизовано автором на основі [9].

Незважаючи на безліч видів бенчмаркінгу, на практиці найбільш поширений підхід, який передбачає поєднання внутрішнього і зовнішнього (конкурентного, внутрішньогалузевого та(або) міжгалузевого) бенчмаркінгу.

Вважається, що саме ця комбінація зазвичай дає найкращі результати (табл. 1.1) [1], оскільки, на нашу думку, це сукупність кращого досвіду, незалежно від свого походження, дозволяє найкращим чином поліпшити кілька проблемних сфер, функцій або процесів підприємства, витративши при цьому мінімум коштів і часу і забезпечивши компанії максимальні конкурентні переваги.

Таблиця 1.1. Порівняння різних видів бенчмаркінгу

Тип бенчмаркінгу	Час циклу	Партнери з бенчмаркінгу	Результати
Внутрішній	2 – 4 місяці	У межах організації, (підпідрозділів, співробітників)	Значне поліпшення якості Зниження витрат
Конкурентоспроможності	3 – 12 місяців	Немає	Краще, ніж у конкурентів
Асоціативний	3 – 12 місяців	Бізнес-партнери	Краще за партнерів
Внутрішньогалузевий	3 – 14 місяців	В промисловості	Творчий прорив
Міжсекторальний/ глобальний	3 – 24 місяці	Будь-яке підприємство, будь-які сектори світового господарства	Кращий у своєму класі
Комбінований	6 – 24 місяці	Будь-які суб'єкти	Генерація маркетингу

Примітка. Систематизовано автором на основі [14; 17]

Фактори успіху, що визначають успішність процесу бенчмаркінгу, поділяються наступним чином:

- «жорсткі» (об'єктивні) фактори, які передбачають визначення чітких меж проекту; точне планування часу; відповідність стандартам якості; врахування бюджетних обмежень;

- «м'які» (суб'єктивні) фактори включають націленість на досягнення позитивного результату; усвідомлення важливості якості; зацікавленість всього персоналу; можливість творчого підходу; дотримання ділової етики.

Управління підприємством на засадах бенчмаркінгу — це процес адаптації та впровадження найкращих практик, методів і технологій, які використовуються провідними компаніями, з метою підвищення ефективності діяльності, конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей підприємства. Бенчмаркінг передбачає систематичне порівняння ключових показників підприємства із показниками інших організацій для виявлення сфер,

які потребують удосконалення [18].

Управління на засадах бенчмаркінгу дозволяє підприємствам запозичувати найкращі практики, уникати типових помилок і швидше адаптуватися до змін на ринку. Ефективна реалізація цієї методики сприяє підвищенню конкурентоспроможності та стійкості підприємства.

У зарубіжному управлінні існують певні методи, орієнтовані на цей процес і адекватні різним типам соціальних систем. Однак приведення досвіду західного менеджменту в регулярне практичне застосування вимагає конкретизації їх механізмів по відношенню до реалій вітчизняної економічної практики. Проаналізувавши діяльність інших компаній, необхідно виділити такі елементи «чужих» процесів, які будуть затребувані кожним співробітником на підприємстві. З часом бенчмаркінг повинен стати не разовим заходом для поліпшення процесів, а постійним управлінням.

Отже, бенчмаркінг – це систематичний процес порівняння показників, процесів, методів і практик роботи однієї організації з найкращими практиками провідних компаній або галузевими стандартами з метою виявлення можливостей для вдосконалення, підвищення ефективності та конкурентоспроможності. Цей підхід передбачає аналіз ключових аспектів діяльності, адаптацію успішних рішень та їх впровадження в операційну та стратегічну діяльність організації.

### **1.2 Методичні підходи та моделі ефективного управління підприємством на засадах бенчмаркінгу**

Бенчмаркінг є однією з найбільш інноваційних методик, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств. Зарубіжні дослідники розробили кілька моделей проведення бенчмаркінгу, які базуються на практиках ведення бізнесу економічно розвинених та успішних компаній. Однак через специфіку української економіки, яка значно відрізняється від ідеальних умов, ці моделі не завжди забезпечують очікуваний результат у нашій реальності. Враховуючи це, необхідно здійснити критичний аналіз існуючих моделей

бенчмаркінгу, визначити їхні переваги і недоліки, а також оцінити можливості їх адаптації для ефективного використання у практиці функціонування вітчизняних підприємств.

Імплементация бенчмаркінгу в певну сферу діяльності підприємства та використання його результатів є специфічним за сутністю і комплексним за наслідками процесом. Це дослідження включає інформаційні процеси, аналітичні пошуки, контрольні дії, а також ухвалення і реалізацію управлінських рішень, спрямованих на суттєві зміни. На нашу думку, бенчмаркінг необхідно організувати на підприємстві як окремий інноваційний проєкт, який складається з трьох основних стадій: планування, збір і обробка інформації, реалізація інноваційного плану [25].

Так етап планування передбачає визначення об'єкта дослідження, опис його характеристик, ідентифікування меж дослідження (внутрішнє, національне або міжнародне порівняння), вибір бази для порівняння, партнерів, а також планування ресурсів, часу і витрат.

Основний обсяг роботи припадає на аналітичний етап, пов'язаний із збором та обробкою інформації щодо об'єкта бенчмаркінгу. На цьому етапі розробляється методологія дослідження, обираються способи оцінювання стану об'єкта, формуються умови для порівняння та аналізуються отримані результати. Порівняння власних показників із досягненнями лідерів дозволяє визначити наявні прогалини й окреслити напрямки для покращення.

Найвідповідальніший і триваліший етап передбачає реалізацію проєкту бенчмаркінгу, на якому формується концепція розвитку об'єкта, а також розробляється програма заходів для її реалізації. Основна увага приділяється адаптації кращих практик до специфіки підприємства.

У бенчмаркінгу ключову роль відіграє вибір еталону для порівняння (підприємства, технології чи рішень), аналіз його характеристик та адаптація відповідних підходів. Відхилення від параметрів еталону дозволяють виявити слабкі місця, які потребують вдосконалення. На основі цих результатів

розробляється план заходів, спрямованих на покращення роботи підприємства. Всі етапи бенчмаркінгу взаємопов'язані, а кінцева мета полягає у підвищенні ефективності підприємства через запозичення і адаптацію найкращих практик.

Хоча теоретично бенчмаркінг здається простим інструментом, його практичне впровадження виявляється досить складним. Основна причина полягає в тому, що багато еталонних підприємств, включаючи вітчизняні, не готові ділитися інформацією. Це зумовлено різними факторами, зокрема небажанням створювати собі конкурента на ринку. Як наслідок, значна частина даних залишається конфіденційною. Для отримання цієї інформації підприємства змушені використовувати методи, які можуть наближатися до промислового шпигунства. Це не лише дорого, але й часто суперечить етичним нормам [29].

У розвинутих країнах багато компаній не тільки приймають бенчмаркінг як необхідність, а й розглядають навчання інших підприємств як престижну діяльність. Щоб визначити етапи, які має включати бенчмаркінговий проєкт на українських підприємствах, спочатку слід проаналізувати та оцінити існуючі моделі. Найпоширенішою з них є модель, запропонована компанією Xerox у 1990 році (рис. 1.2) [59].

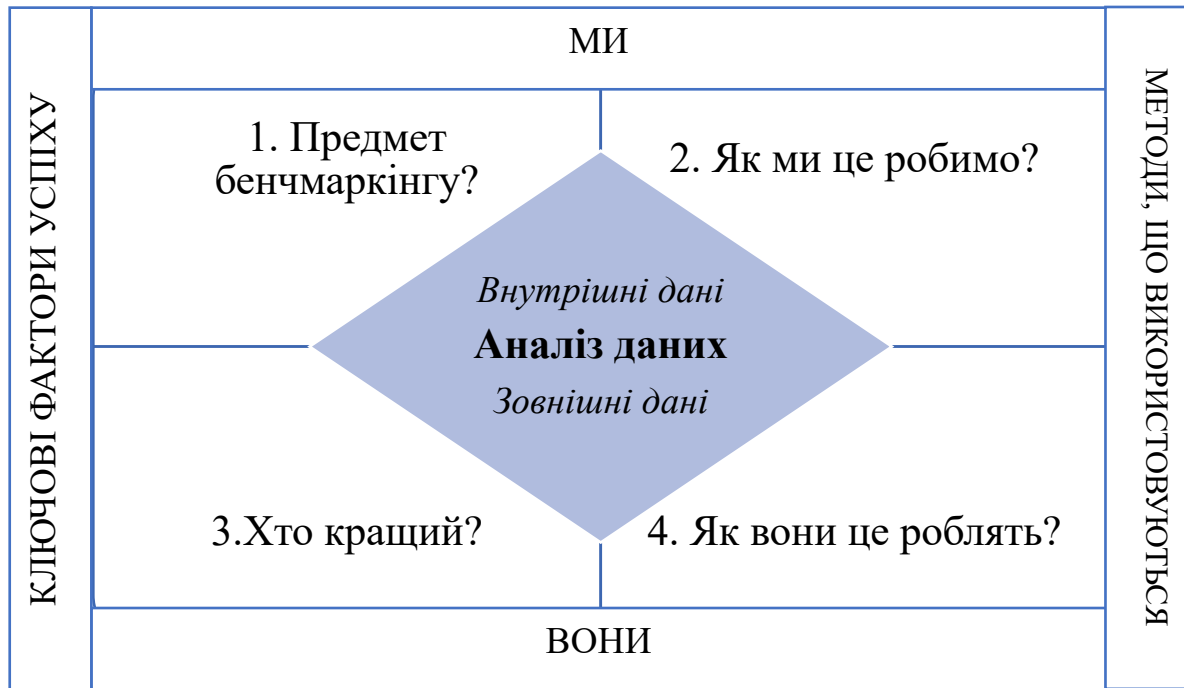


Рисунок 1.2 – Модель компанії Herox

Примітка. Складено на основі джерела [5]

Ключові фактори успіху — це визначальні характеристики та умови, які безпосередньо впливають на рівень задоволення споживачів і визначають успіх підприємства. Це те, що змушує споживачів обирати продукцію конкретного виробника замість конкурентів [61]. Методи, які використовуються, являють собою процеси, підходи або набір практик, що сприяють досягненню успіху на ринку [15].

Варто зазначити, що верхня частина шаблону (рис. 1.2) акцентує увагу на самому підприємстві, аналізуючи його внутрішній стан (так звана «внутрішня робота»). У свою чергу, нижня частина зосереджується на зовнішньому середовищі, зокрема на партнері для бенчмаркінгу. Ліва частина шаблону орієнтована на клієнтів і визначальні фактори успіху, тоді як права частина фокусується на методах, які застосовуються для вдосконалення бізнес-процесів і проведення порівняльного аналізу [5].

Розробники цієї моделі передбачили набір стандартних запитань, які необхідно поставити і на які слід відповісти в кожному квадраті шаблону.

Початковим результатом бенчмаркінгового процесу є розробка чіткого плану дій. Він дозволяє оцінити темпи прогресу на підприємстві, швидкість змін і врахувати майбутні вимоги. Ключовою метою цього процесу є передбачення кроків конкурентів у майбутньому та скорочення розриву між власними показниками і досягненнями конкурентів.

Серед переваг цієї моделі можна виділити її простоту у використанні та здатність зосереджуватися не лише на поточних успіхах конкурентів, але й на їхніх майбутніх можливостях. Водночас основними недоліками є відсутність детальних покрокових інструкцій для проведення бенчмаркінгу та необхідність значних фінансових і часових витрат. Загалом, ця модель більше орієнтована на перші дві стадії процесу — планування та аналіз, приділяючи недостатню увагу стадії реалізації.

Ще однією моделлю для здійснення бенчмаркінгу є модель, розроблена Робертом Кемпом (рис. 1.3) [15].

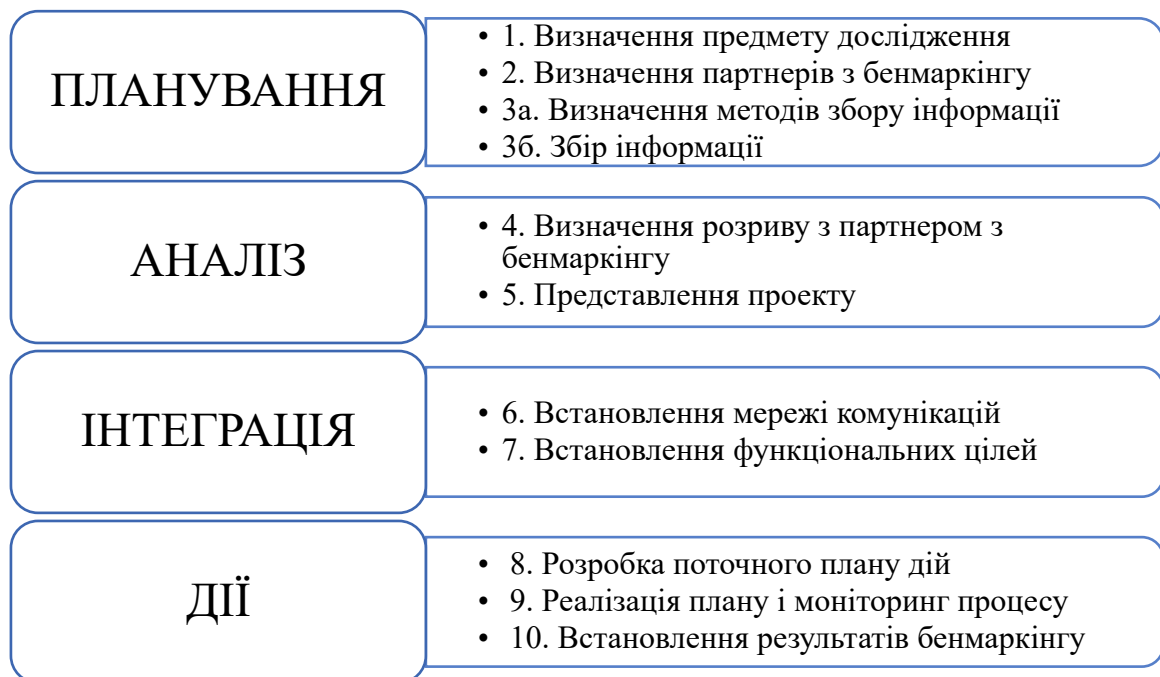


Рисунок 1.3 – Модель Роберта Кемпа

Примітка. Складено на основі джерела [15]

Кроки, запропоновані в цій моделі, на наш погляд, максимально точно відповідають ключовим етапам процесу бенчмаркінгу. Серед її переваг слід

відзначити наявність як підготовчих, так і виконавчих етапів, а також логічність і зрозумілість послідовності дій. Однак недоліком цієї моделі є відсутність ідентифікації бенчмаркінгу як постійного процесу, який не припиняється і має циклічний характер.

Окрім моделі Р. Кемпа та компанії Xerox, існує ще кілька популярних моделей, розроблених дослідниками та інститутами, які вивчали бенчмаркінг, а також підприємствами, що були серед перших користувачів цієї технології та продовжують її застосовувати. Зокрема, Р. Рейдер виділяє шість ключових етапів процесу бенчмаркінгу:

1. Визначення ключових проблем, які потребують вирішення, та сфер діяльності, що потребують вдосконалення.
2. Детальний аналіз виробничого циклу та його окремих етапів.
3. Оцінка необхідності виконання певних функцій, завдань чи робіт.
4. Збір даних.
5. Аналіз та інтерпретація отриманої інформації.
6. Впровадження передового досвіду [15].

Таким чином, Р. Рейдер пропонує розпочинати бенчмаркінговий процес із оцінки поточного стану компанії в тих сферах, які були обрані для аналізу. Надалі акцент робиться на розвитку підприємства в цих напрямках, із встановленням орієнтирів для підвищення ефективності. При цьому основна увага приділяється порівнянню фактичних показників із передбачуваними цілями та розробці плану для подолання наявних розривів.

План може включати як внутрішній, так і зовнішній бенчмаркінг, впровадження найкращих практик, вдосконалення бізнес-процесів тощо. Такий підхід забезпечує підприємству можливість поступово досягати або навіть перевершувати встановлені орієнтири, підвищуючи свою ефективність.

Перевагами моделі Р. Рейдера можна назвати її простоту та зручність у використанні, а також здатність адаптувати орієнтири до змін у зовнішньому середовищі. Крім того, модель дозволяє враховувати динаміку розвитку

підприємства, орієнтуючи його на досягнення майбутніх результатів. Однак суттєвим недоліком є те, що на початковому етапі бенчмаркінгу компанія повинна вже чітко розуміти, який саме процес потребує вдосконалення, хоча на практиці це може бути неочевидним.

Також важливо зазначити, що модель більше акцентує увагу на перших двох стадіях – плануванні та аналізі, приділяючи недостатньо уваги реалізації змін. Такий підхід обмежує можливості для подальшого вдосконалення і впровадження змін на практиці, що також можна вважати недоліком.

І. П. Данилов також запропонував цікаву модель стандартного процесу бенчмаркінгу, яка отримала назву «колесо бенчмаркінгу» [15], та побудована на структурованій послідовності згрупованих етапів. Кожен із них включає п'ять основних дій:

1. Планування: визначення критично важливих факторів успіху, вибір об'єкта аналізу, документування процесу та розробка показників.
2. Пошук: ідентифікація партнерів для бенчмаркінгу.
3. Спостереження: детальне вивчення та документування процесів партнерів як через ключові показники, так і на практиці.
4. Аналіз: виявлення невідповідностей у показниках та аналіз причин таких розбіжностей.
5. Адаптація: впровадження найкращих практик із урахуванням особливостей власного підприємства, реалізація змін.

Серед переваг цієї моделі слід виділити комплексний підхід до збору інформації та аналізу діяльності партнерів, який враховує не лише показники, а й реальний стан процесів. Це дозволяє глибше зрозуміти причини успіху лідерів. Проте серед недоліків можна зазначити відсутність чітких рекомендацій щодо етапів реалізації змін, контролю за ними та підбиття підсумків бенчмаркінгу.

Ще однією цікавою моделлю є модель Schrott Glaswerke, створена німецькою компанією з виробництва скла у 1993 році (рис. 1.4) [60].

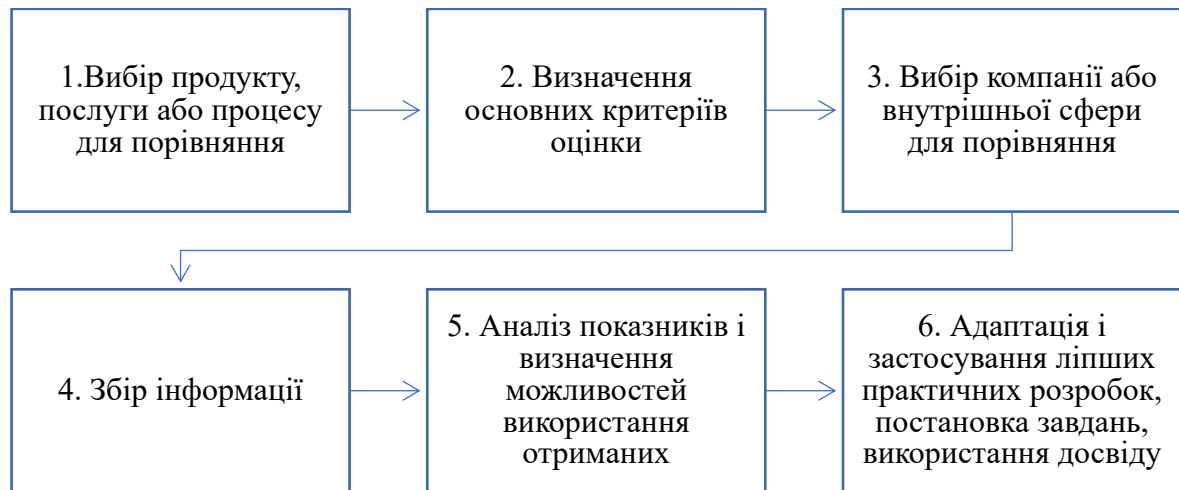


Рисунок 1.4 – Модель бенчмаркінга SchrottGlaswerke

Примітка. Складено автором на основі [60].

Ця модель має свої унікальні особливості, зокрема, другим етапом передбачено визначення критеріїв оцінки як об'єкта бенчмаркінгу, так і партнерів. Однак у процесі залишається невирішеним питання, яким чином відбувається вибір самого об'єкта бенчмаркінгу серед різноманітних функцій і процесів підприємства. Водночас визначення критеріїв оцінки є виправданим, оскільки дозволяє порівнювати діяльність підприємства з показниками партнерів.

Важливим нововведенням цієї моделі є можливість не лише зовнішнього порівняння, але й внутрішнього аналізу, який передбачає зіставлення діяльності різних підрозділів одного підприємства. Однак, недоліком моделі Schrott Glaswerke є відсутність чіткого визначення очікуваних результатів бенчмаркінгу та зменшена кількість етапів, що звужує її загальну структуру. Це свідчить про специфічну адаптацію моделі до потреб конкретного підприємства.

Модель бенчмаркінгу, розроблена Санкт-Галенським університетом (Швейцарія), була вперше презентована у завершеному вигляді в 1996 році під час міжнародної конференції з менеджменту, що проходила в Лісабоні (рис. 1.5) [63].

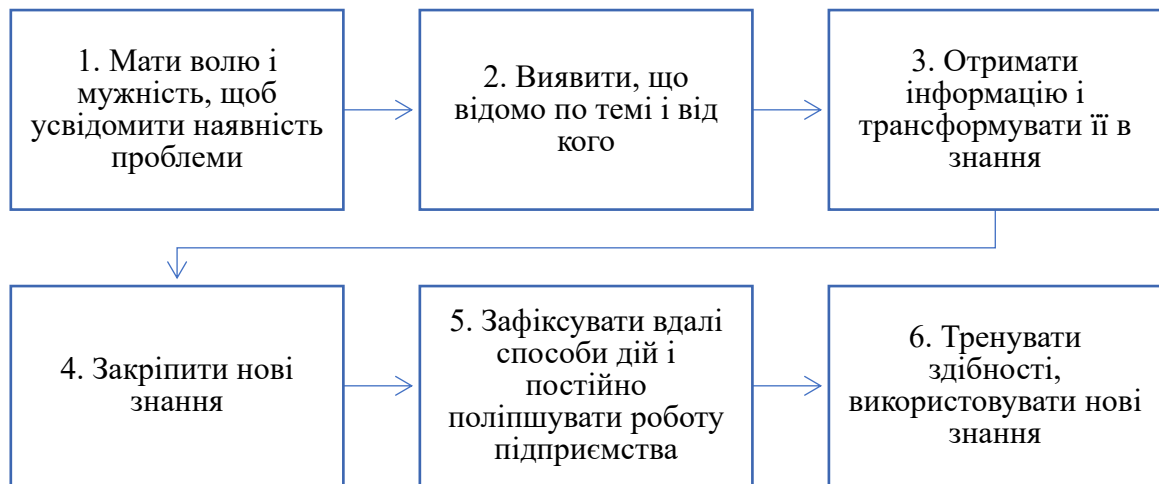


Рисунок 1.5 – Модель бенчмаркінгу Санкт-Галенського університету  
Примітка. Складено автором на основі [63].

Модель бенчмаркінгу Санкт-Галенського університету (Швейцарія) є концепцією, яка розглядається як процес навчання, що може бути адаптований для бенчмаркінгу. Вона вирізняється високим рівнем деталізації, але її ключовий недолік полягає в акценті на теоретичних аспектах навчання, які менш придатні для практичного застосування на підприємствах. Через це її ефективність у реальних умовах бізнесу дещо обмежена.

Модель бенчмаркінгу К. Тінтельнота (Німеччина) [62], інженера авіакомпанії «Люфтганза», включає наступні етапи:

1. Визначення об'єкта аналізу. На цьому етапі встановлюються ті аспекти роботи підприємства, які доцільно аналізувати для виявлення конкурентних переваг.

2. Вибір партнерів для бенчмаркінгу. Після визначення цілей починається пошук найкращих компаній для співпраці. Вибрані партнери мають бути не лише провідними у своїй галузі, а й максимально схожими за характеристиками з підприємством, яке проводить аналіз.

3. Збір даних. Цей етап передбачає збір не лише кількісних, а й якісних даних. Особлива увага приділяється опису процесів, умов праці та факторів, які впливають на продуктивність.

4. Аналіз даних. На цьому етапі здійснюється не лише ідентифікація подібностей та відмінностей, але й аналіз взаємозв'язків між процесами. Також визначаються фактори, які можуть ускладнити порівняння чи вплинути на точність результатів.

5. Реалізація отриманих висновків. Цей етап спрямований на впровадження виявлених можливостей для вдосконалення та розвитку організації. Йдеться не про просте копіювання досягнень інших компаній, а про використання їх як стимулу для створення власних інновацій.

6. Контроль і повторний аналіз. Контроль за процесом впровадження результатів включає дві основні площини: моніторинг динаміки ключових показників ефективності та перевірка виконання проміжних цілей і дотримання встановлених планів щодо ресурсів і строків.

Ця модель акцентує увагу на циклічному характері бенчмаркінгу, сприяючи постійному вдосконаленню та розвитку підприємства.

Перші етапи цієї моделі повністю збігаються з початковими кроками моделі, запропонованої Р. Кемпом. Як і у випадку з моделлю компанії Schrott Glaswerke, фінальні етапи, представлені в цій концепції, мають дещо звужений вигляд порівняно з більш деталізованими завершальними стадіями моделі Р. Кемпа [58]. Однак модель К. Тінтельнота орієнтована більше на практичне застосування в діяльності підприємств, ніж на суто теоретичні дослідження.

Головною перевагою цієї моделі є підхід, що розглядає бенчмаркінг не лише як процес запозичення чужого досвіду, а як спосіб розробки власних інновацій на його основі. Такий підхід сприяє створенню унікальних ідей, які забезпечують конкурентні переваги підприємства, здатні зберігатися протягом тривалого часу.

Модель бенчмаркінгу компанії ІВМ була розроблена на початку 1990-х років (рис. 1.6) [58].



Рисунок 1.6 – Модель бенчмаркінгу компанії IBM  
Примітка. Складено автором на основі [58].

Аналізуючи модель бенчмаркінгу, розроблену компанією IBM, можна дійти висновку, що вона є надзвичайно детальною та місцями складною для сприйняття, проте містить певні суттєві переваги. До її недоліків належить нечіткість у формулюванні перших чотирьох етапів, що створює плутанину. Наприклад, незрозуміло, чому спочатку необхідно обрати критерії оцінки, а потім визначити пріоритетний об'єкт порівняння, адже предмет бенчмаркінгу зазвичай визначається лише один раз.

Водночас подальша структура моделі є доволі детальною, що робить її корисною для підприємств, які лише починають впроваджувати бенчмаркінг. Вона може слугувати своєрідним практичним посібником. Особливу цінність має заключний етап моделі, який передбачає повернення до початкового етапу. Це замикає процес у безперервний цикл, перетворюючи бенчмаркінг на регулярну практику.

Модель бенчмаркінгу, розроблена професором Кембриджського університету А. Олстітом у 1995 році [52], має циклічну структуру та складається з п'яти ключових етапів:

1. Планування дослідження. На цьому етапі визначаються потреби підприємства у вдосконаленні, обираються процеси для аналізу, встановлюються критерії оцінки та визначаються методи кількісного вимірювання характеристик.

2. Вибір партнера для бенчмаркінгу або визначення конкурента. На цьому етапі вирішується, чи буде бенчмаркінг внутрішнім або зовнішнім.

3. Збір даних за визначеними параметрами. Зібрана інформація ретельно перевіряється на точність та повноту.

4. Аналіз даних. Цей етап передбачає вивчення зібраної інформації для виявлення рішень, які допоможуть досягти поставлених цілей, та формування необхідних рекомендацій.

5. Використання отриманих рішень. Розроблені рекомендації впроваджуються у діяльність підприємства з метою покращення його показників.

Ця модель є спрощеним варіантом моделі Р. Кемпа, оскільки не охоплює такі важливі етапи, як контроль за реалізацією змін і коригування цілей на основі отриманих результатів.

Робоча модель М. Брайтмана [60], одного з керівників компанії «Дженерал Моторс», розглядає бенчмаркінг як процес із чотирьох основних дій:

1. Розуміння особливостей власних бізнес-процесів.
2. Аналіз процесів інших компаній.
3. Порівняння своїх результатів із показниками досліджуваних компаній.
4. Впровадження змін для скорочення розриву.

Як і в моделі А. Олстіта, тут не виділено окремого етапу збору даних і контролю за виконанням проєкту. Однак ця модель має перевагу у простоті розуміння, хоча практичні аспекти реалізації кожного кроку не розглядаються докладно.

У 1998 році була представлена модель бенчмаркінгу компанією з виробництва синтетичних волокон «ICI fibres» [57] (рис. 1.7).

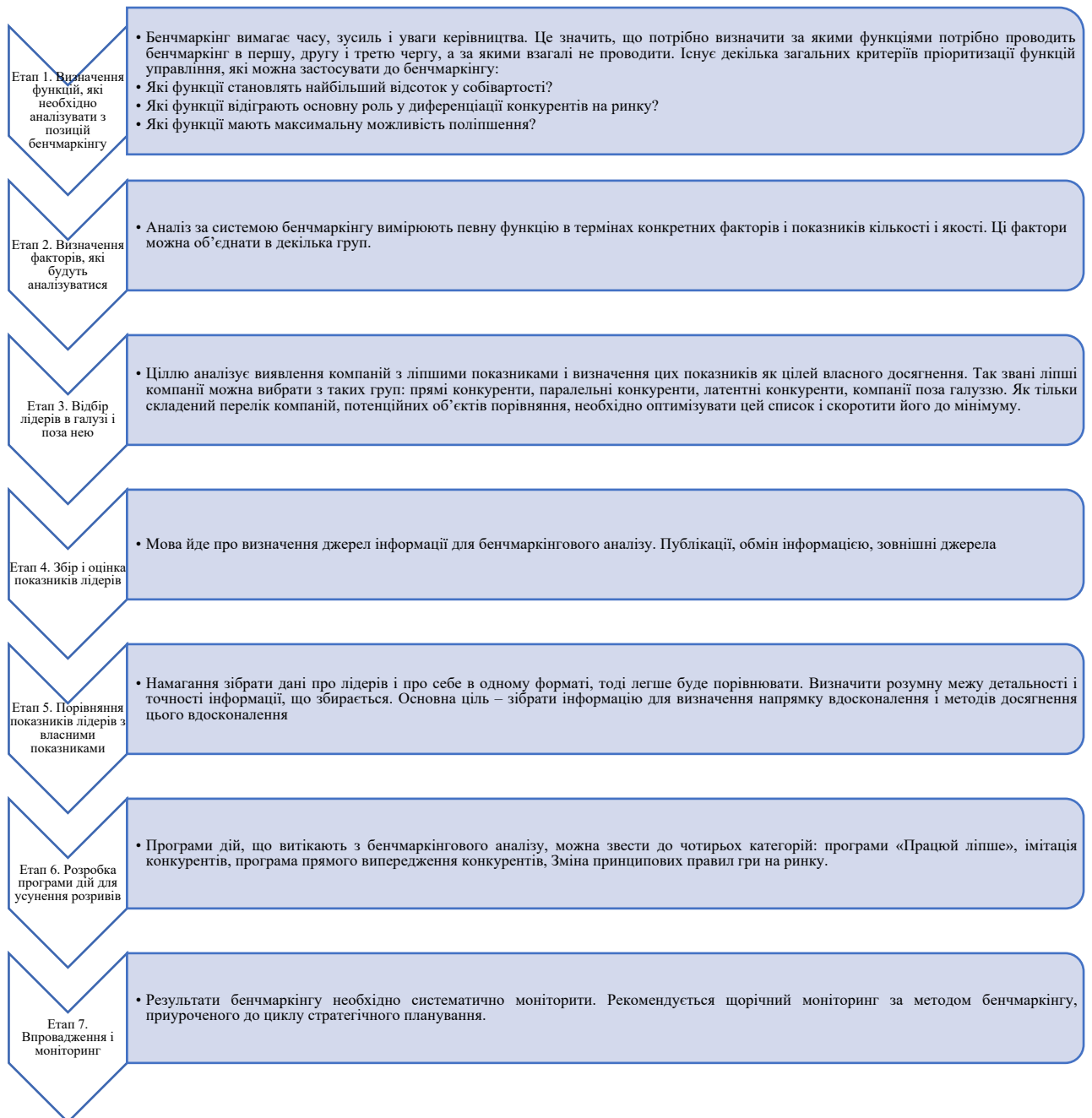


Рисунок 1.7 – Модель бенчмаркінгу «ICI fibres»

Примітка. Складено автором на основі [57].

Як свідчить стислий аналіз моделей, усі представлені варіанти є або скороченою, або розширеною версією класичної моделі Р. Кемпа чи шаблону бенчмаркінгу, розробленого компанією Xerox. Серед них найбільш деталізованою є модель компанії ІВМ [57]. Водночас найповнішим за змістом є шаблон бенчмаркінгу, проте в ньому відсутні ключові етапи, такі як реалізація плану та оцінювання поточних результатів. Ці стадії містяться у моделі Р. Кемпа,

що свідчить про те, що обидві моделі можуть ефективно доповнювати одна одну, забезпечуючи кращі результати.

Однак, незалежно від вибору конкретної моделі, керівництво компанії має пам'ятати, що успішне впровадження бенчмаркінгу вимагає залучення висококваліфікованих фахівців, нерідко зовнішніх, а сам процес є витратним у фінансовому та часовому аспектах, особливо на підготовчому етапі. Крім того, основним недоліком усіх розглянутих моделей є ігнорування таких явищ, як неможливість впровадження запропонованих інновацій через несприйнятливості до змін або опір персоналу нововведенням.

Узагальнюючи викладене, можна зробити висновок, що універсальної моделі для проведення бенчмаркінгу не існує. Кожна з розглянутих моделей має свої переваги та недоліки, різняться деталізацією і широтою охоплення. Проте всі вони розроблені зарубіжними фахівцями, з урахуванням специфіки функціонування підприємств в умовах їхніх економічних систем. Це обмежує їхню придатність для українських реалій. Тому за основу проведення процедури бенчмаркінгу варто обрати модель Р. Кемпа, яка адаптована до потреб вітчизняних підприємств, зокрема у сфері виробництва будівельних конструкцій.

Таким чином, бенчмаркінг — це систематичний процес порівняння показників, процесів, методів і практик роботи організації з найкращими стандартами та практиками провідних компаній чи галузевими лідерами. Метою цього процесу є виявлення можливостей для вдосконалення, підвищення ефективності діяльності та забезпечення конкурентоспроможності. В свою чергу, управління підприємством на основі бенчмаркінгу полягає в адаптації та впровадженні найкращих практик, методів і технологій, що використовуються лідерами ринку, для підвищення ефективності, конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей підприємства. Цей підхід дає можливість підприємствам не лише запозичувати успішний досвід, а й уникати типових помилок, швидше реагувати на зміни в ринковому середовищі. Ефективне

застосування бенчмаркінгу допомагає підприємствам зміцнювати свою позицію на ринку, підвищувати операційну ефективність та стійкість у конкурентному середовищі, що є особливо важливим у умовах поствоєнного відновлення та адаптації до нових економічних реалій.

## РОЗДІЛ 2

### СУЧАСНИЙ СТАН ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ У ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»

#### 2.1. Аналіз системи управління підприємством

Товариство з додатковою відповідальністю «Хмельницькзалізобетон» утворене в результаті реорганізації відкритого акціонерного товариства «Хмельницькзалізобетон», яке припинило свою діяльність. Історія підприємства бере початок з 1956 року. У 1987 році було ухвалено рішення про реконструкцію заводу, що стало важливим етапом його розвитку. У 1994 році, відповідно до Указу Президента України «Про корпоратизацію підприємств» та постанови української державної будівельної Корпорації, державне підприємство «Хмельницький завод залізобетонних і будівельних конструкцій» реорганізовано у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» [45].

Діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон» регламентується нормами Цивільного та Господарського кодексів України, а також іншими законодавчими актами. З моменту державної реєстрації підприємство набуло статусу юридичної особи, яка володіє самостійним балансом, круглою печаткою з власним найменуванням і зазначенням ідентифікаційного коду, штампами та фірмовими бланками.

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» здійснює багатотопофільну діяльність, яка охоплює [45]:

- виробництво та реалізацію будівельних матеріалів;
- виготовлення металопластикових конструкцій (вікна, двері тощо), полімерних, комбінованих, пневматичних та інших виробів;
- виробництво бетонних і металевих виробів різного призначення;
- випуск продукції промислового використання;
- виробництво дерев'яних виробів;
- видавничо-редакційну діяльність;

- транспортно-експедиційні послуги;
- ремонт і технічне обслуговування транспортних засобів;
- прокат автотранспорту;
- здачу в оренду власної нерухомості;
- заготівлю та переробку відходів як вторинної сировини (згідно з переліком, встановленим Кабінетом Міністрів України);
- операції з небезпечними відходами;
- послуги зі зберігання паливно-мастильних матеріалів;
- виконання інформаційно-довідкових, маркетингових та перекладацьких робіт;
- консалтингові та інжинірингові послуги;
- надання юридичних та аудиторських послуг;
- посередництво в митних операціях як брокера чи перевізника;
- організацію наукових конференцій, семінарів, а також навчання та перепідготовку фахівців;
- операції з цінними паперами;
- операції з нерухомістю;
- діяльність, пов'язану з металобрухтом;
- фізкультурно-оздоровчі та спортивні заходи;
- інші види діяльності відповідно до чинного законодавства України.

Ключовим узагальнюючим показником господарської діяльності підприємства є прибуток. Чистий прибуток, що залишається після виконання зобов'язань перед бюджетом та інших обов'язкових відрахувань, використовується згідно зі статутом. Він передбачає формування внутрішніх фондів підприємства: розвитку, стимулювання, страхового, соціально-культурного, благодійного та резервного.

Підприємство самостійно встановлює фонд оплати праці, а також визначає інші форми доходів своїх працівників. Воно незалежно планує свою діяльність, формує стратегічні напрями розвитку і реалізує продукцію, товари чи послуги за

цінами, що встановлюються на договірних засадах або визначаються самостійно.

Організація управління характеризується високою централізацією. Директор одноосібно контролює всі ключові напрями діяльності компанії і приймає більшість управлінських рішень. Слабкою стороною підприємства є брак спеціалістів у певних сферах.

Ефективність господарської діяльності підприємства оцінюється шляхом аналізу основних техніко-економічних показників за період 2019–2023 років (таблиця А.1, додаток А). Аналіз динаміки цих показників дозволяє визначити тенденції розвитку, оцінити зміни в часі та їх значущість.

Так, за досліджуваний період чистий дохід підприємства зріс на 33% – з 638 млн грн у 2019 році до 849 млн грн у 2023 році. Цьому сприяло підвищення продуктивності праці у 1,52 рази. Найбільш помітне зростання виробництва та реалізації продукції відбулося у 2023 році, досягнувши 47,33%.

Зміни в чистому доході та собівартості продукції вплинули на показник «витрати на 1 грн реалізованої продукції». У 2019 році він становив 0,94 грн на 1 грн, тоді як у 2023 році зріс до 0,95 грн. Зростання доходів від реалізації вищими темпами, ніж підвищення собівартості спричинили збільшення валового прибутку на 5,44% – з 139,71 млн. грн у 2019 році до 147,31 млн. грн у 2023 році.

Динаміка зміни чистого доходу, собівартості та чистого прибутку проілюстровано на рисунку 2.1.

Аналіз даних за період 2019–2023 років свідчить про позитивну динаміку ключових показників діяльності підприємства, таких як чистий дохід, собівартість та чистий прибуток. Водночас у 2022 році, через повномасштабне вторгнення РФ і значне підвищення цін на паливно-мастильні матеріали, спостерігалось зниження підприємницької активності, що спричинило скорочення прибутку порівняно з попередніми роками.

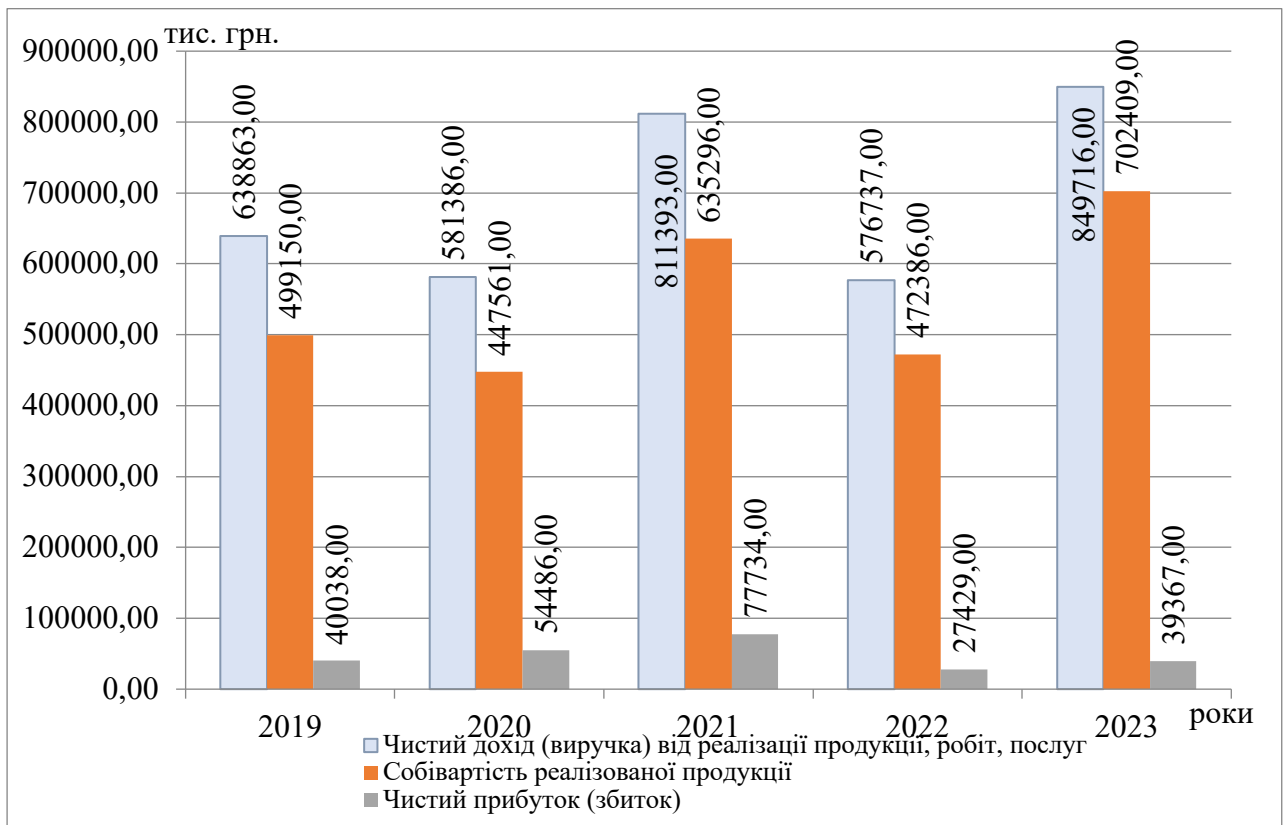


Рисунок 2.1 – Динаміка зміни собівартості, чистого доходу та прибутку ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2019-2023 рр.

Примітка. Побудовано автором на основі даних фінансової звітності ТДВ

Зміни в діяльності підприємства супроводжувалися і змінами у чисельності персоналу. За п'ятирічний період середньооблікова кількість працівників зменшилася з 493 до 431 особи, або в цілому на 12,58%. Водночас впровадження механізації та автоматизації виробничих процесів сприяло зростанню продуктивності праці. Якщо у 2019 році продуктивність праці одного працівника становила 1295,87 тис. грн., то у 2023 році вона досягла максимального рівня — 1971,5 тис. грн., збільшившись у 1,52 раза. Аналогічна тенденція спостерігалася і щодо продуктивності одного робітника (рис. 2.2).

Таким чином, загальні показники свідчать про стабільний розвиток підприємства та зростання його потенціалу. Для глибшого розуміння необхідно провести детальний аналіз динаміки обсягів і структури виробництва усіх видів продукції (табл. Б.2, додаток Б).

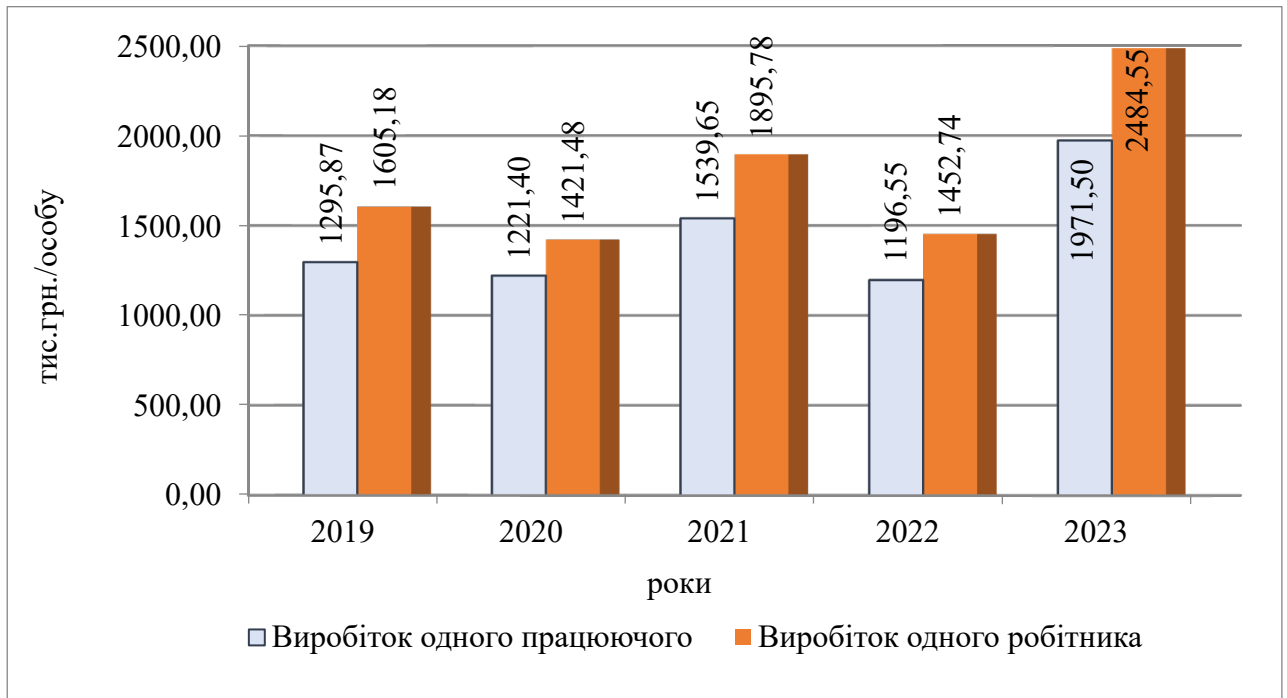


Рисунок 2.2 – Динаміка зміни продуктивності працівників, у т.ч. робітників ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2019-2023 рр. (тис. грн/особа)

Примітка. Побудовано автором на основі даних фінансової звітності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» [2-6; 30-34]

Аналіз даних свідчить, що обсяг реалізованої продукції підприємства збільшився на 210,8 млн грн. Це зростання забезпечено завдяки приросту виробництва та реалізації залізобетонних конструкцій на 121,88 млн грн, цементного розчину на 75,5 млн грн, дерев'яних виробів на 45,03 млн грн та тротуарної плитки на 12,2 млн грн. Водночас зафіксовано скорочення виробництва окремих позицій асортименту, зокрема іншої продукції, на 43,8 млн грн.

У структурі обсягу виробництва та реалізації продукції відбулися певні зміни. Спостерігається зменшення частки тротуарної плитки та бруківки на 0,88%, а також інших видів продукції на 9,26%. Натомість частка залізобетонних конструкцій зросла на 7,21%, цементного розчину — на 1,96%, а дерев'яних виробів — на 0,97%.

Загальна структура продукції у 2023 році показана на рис. Б.1 (додаток Б). Як видно з даних, основну частку у виробництві підприємства займають залізобетонні конструкції (35,96%). Другою за обсягом продукцією є цементний

розчин (29,88%), а третє місце посідає виготовлення дерев'яних виробів (18,42%). Найменшу питому вагу мають інші види продукції (7,28%) та тротуарна плитка й бруківка (8,46%). Зміни в структурі виробництва зумовлені динамікою попиту та пропозиції на ринку, а також укладенням нових контрактів з компаніями, які замовляють продукцію, що відрізняється від асортименту, орієнтованого на традиційні ринки збуту підприємства.

Щоб оцінити ефективність роботи суб'єкта господарювання, необхідно здійснити аналіз його фінансових результатів (таблиця Б.3, додаток Б). З аналізу видно, що основним джерелом прибутку підприємства є реалізація продукції, тоді як інші доходи та витрати мають мінімальний вплив на загальні фінансові результати.

У 2023 році підприємство отримало прибуток у розмірі 39,37 млн грн, що на 647 тис. грн менше, ніж у 2019 році. За аналізований період чистий дохід зріс на 210,85 млн грн (або в 1,46 раза), тоді як собівартість збільшилася на 203,25 млн грн (або в 1,57 раза). Вищі темпи зростання собівартості порівняно з чистим доходом спричинили зростання валового прибутку лише на 7,59 млн грн (або в 1,1 раза).

Водночас інші операційні доходи скоротилися приблизно на 27%, а витрати на збут та інші операційні витрати зросли. Це призвело до скорочення фінансових результатів від операційної діяльності на 25,37 млн грн, або майже на 30%.

Отже, проведений аналіз техніко-економічних показників свідчить про відносно ефективне управління діяльністю підприємства. Це підтверджується прибутковістю його операцій та позитивними фінансовими результатами. Однак, для подальшого розвитку підприємству необхідно збільшувати обсяги виробництва та реалізації продукції. Це завдання неможливо виконати без впровадження заходів для підвищення ефективності системи управління.

Розпочнемо аналіз системи управління підприємством з дослідження організаційної структури на ТДВ «Хмельницькзалізобетон», яка являє собою

технологічно сформований набір внутрішніх структур (цехів, ділянок, відділів, лабораторій та інших підрозділів), що сформовані в єдину господарюючу одиницю, яка має визначені функції та встановлені цілі діяльності відповідно до стратегії розвитку підприємства.

Організаційна структура ТДВ «Хмельницькзалізобетон» має лінійний характер, що означає підпорядкування кожного працівника лише одному керівнику. У кожному підрозділі здійснюється весь спектр завдань, пов'язаних з його управлінням.

Діюча структура управління підприємством представлена на рис. 2.3. Згідно з рисунком, на чолі ТДВ «Хмельницькзалізобетон» стоїть генеральний директор, якому безпосередньо підпорядковуються технічний, фінансовий та комерційний директори, а також головний бухгалтер. Крім того, у прямому підпорядкуванні генерального директора перебувають служба охорони, випробувальна лабораторія, відділ кадрів, відділ охорони праці, соціально-побутове господарство та референт-секретар.

Лінійна організаційна структура управління має значні переваги у простоті, чіткості підпорядкування та відповідальності, що робить її ефективною для малих і середніх підприємств. Однак вона має суттєві недоліки, такі як перевантаження керівників і недостатня гнучкість, що може ускладнити її застосування у великих компаніях чи динамічних ринкових умовах.

Так, до основних переваг лінійної організаційної структури управління можна віднести:

- чіткість підпорядкування. Кожен працівник підпорядковується одному керівнику, що забезпечує однозначність і ясність у прийнятті рішень;
- простота управління завдяки чітко визначеним ролям і обов'язкам структура легко керована та зрозуміла;

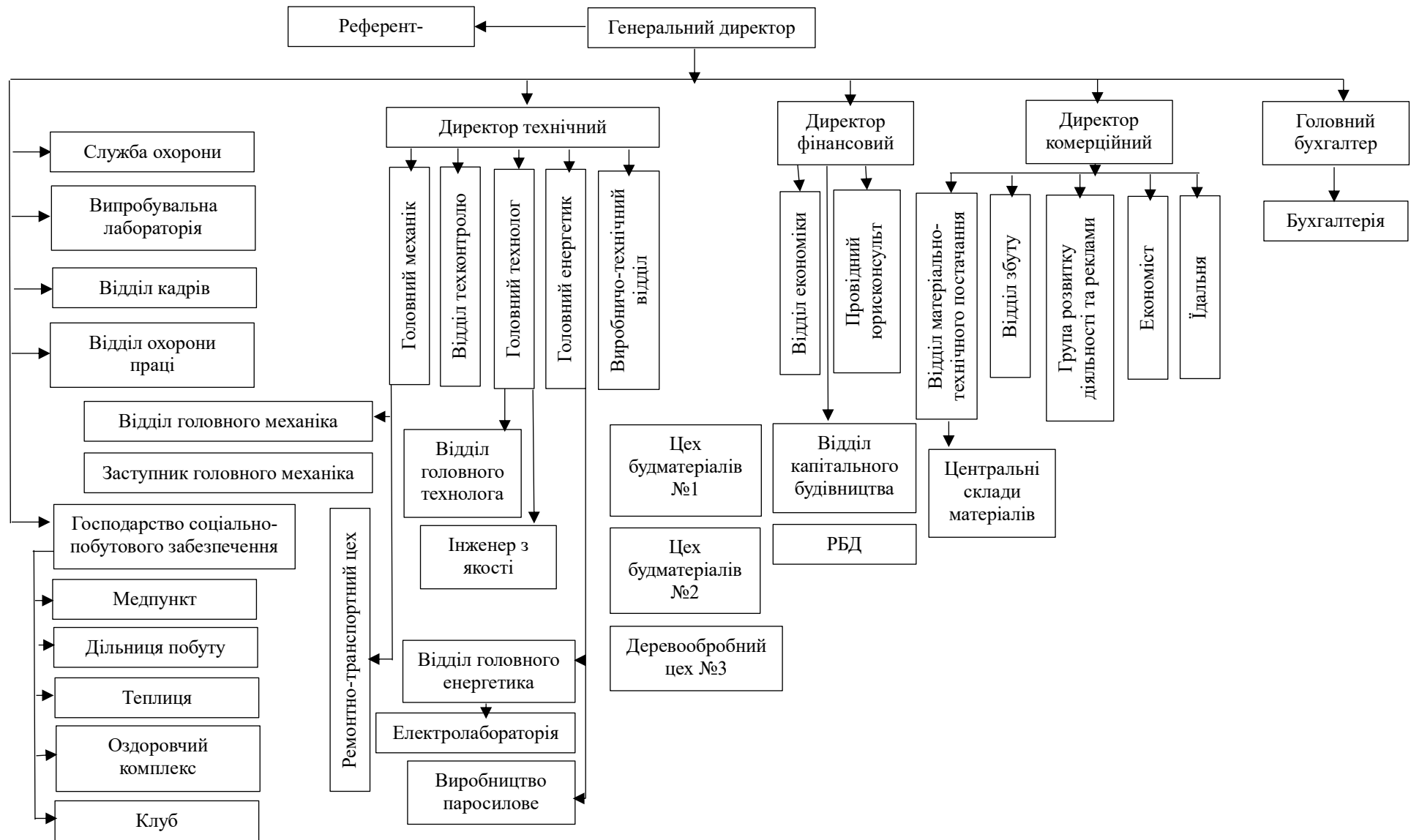


Рисунок 2.3 – Діюча організаційна структура управління ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Джерело: [8]

- швидкість в ухваленні рішень, оскільки усі накази передаються безпосередньо від керівника до підлеглих, що зменшує час на обговорення;
- чіткість відповідальності - кожен керівник відповідає за роботу свого підрозділу, що сприяє персональній відповідальності;
- єдність керівництва та уникнення конфліктів через суперечливі вказівки, оскільки кожен працівник отримує розпорядження лише від одного керівника;
- ефективний контроль, керівник безпосередньо контролює діяльність підлеглих, що дозволяє швидко реагувати на відхилення від плану.

Однак, назважаючи на такий такий вагомий перелік переваг лінійна структура має ряд суттєвих недоліків

- перевантаження керівників вищого рівня, оскільки всі управлінські функції зосереджені у керівника, що може призводити до перевантаження та зниження ефективності;
- обмежена гнучкість, яка проявляється в ускладнені адаптацію до змін у зовнішньому середовищі чи внутрішніх процесах через жорстку систему контролю;
- дублювання функцій, зумовлене відсутністю горизонтальних зв'язків між підрозділами, що може призводити до виконання однакових завдань у різних підрозділах.
- затримки в передачі інформації, оскільки інформація проходить через усі рівні управління, що може спричинити її викривлення або втрату деталей;
- залежність від керівника. Успішність роботи підрозділу залежить від компетенції одного керівника, що створює ризики у разі його помилок;
- вузька спеціалізація через суворе розмежування обов'язків працівники та підрозділи не мають змоги виконувати багатофункціональні завдання.

Отже, існуюча організаційна система управління могла б бути виправдана для невеликого підприємства з простою структурою та мінімальною кількістю зв'язків. Однак ТДВ «Хмельницькзалізобетон» має досить розгалужену внутрішню будову, а використання зв'язків лише лінійного типу може призвести

до ускладнення комунікацій та неможливості швидкої адаптації до мінливого зовнішнього середовища, а також проведення організаційних перетворень.

Детальний аналіз обов'язків керівників та функцій структурних підрозділів, які їм підпорядковуються, представлено нами у таблиці Б.1. додатку Б. На основі цієї таблиці нами розроблено матрицю розподілу функцій з управління підприємством між топ-менеджерами компанії (таблиця 2.1)

Таблиця 2.1 Матриця розподілу управлінських функцій між топ-менеджерами ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Функції	Генеральний директор	Директор технічний	Директор фінансовий	Директор комерційний	Головний бухгалтер
Розподіл повноважень між керівниками, адміністративно-розпорядчі функції	✓				
Представлення підприємства в організаціях	✓				
Укладання договорів	✓			✓	
Відкриття банківських рахунків			✓		✓
Відповідальність за технічну підготовку виробництва		✓			
Розробка заходів для підвищення якості продукції		✓			
Організація управлінського обліку та контроль за бюджетом			✓	✓	✓
Формування цінової політики				✓	
Маркетингові дослідження та розвиток дилерської мережі				✓	
Ведення бухгалтерського обліку та контроль за фінансовими операціями			✓		✓
Проведення інвентаризацій					✓

Примітка. Систематизовано автором на основі власних спостережень

Матриця демонструє в цілому ефективний розподіл функцій, однак потребує додаткової уваги до питань координації між керівниками та відділами для підвищення загальної результативності. Так, функції добре розподілені між керівниками, що сприяє спеціалізації та зосередженню уваги на конкретних напрямках діяльності. Зокрема, генеральний директор виконує стратегічні та загальні адміністративні функції, делегуючи завдання технічного, фінансового та комерційного характеру відповідним керівникам. Спеціалізація керівників забезпечує ефективне виконання функцій, таких як контроль якості продукції, організація обліку та формування стратегії збуту.

Однак, як бачимо з матриці існує дублювання окремих функцій між підрозділами, особливо у сфері фінансів і бухгалтерії, що може призводити до неефективності. Так зокрема дублюються функції фінансового директора та головного бухгалтера у фінансів та обліку а також функції з контролю бюджету переплітаються з обов'язками комерційного директора. В свою чергу використання лінійної системи підпорядкування зумовлює Відсутність міжвідділової координації, що може спричинити затримки в ухваленні рішень.

На нашу думку, варто переглянути розподіл функцій а також систему підпорядкування, встановити горизонтальні зв'язки між підрозділами для підвищення ефективності комунікації, підпорядкувати головного бухгалтера фінансовому директору, вивести з підпорядкування комерційного директора економіста і передати його фінансовому директору. Водночас варто перевести в підпорядкування комерційного директора юрисконсульта, оскільки питання договірної діяльності відноситься до його сфери відповідальності.

Таким чином, проведений аналіз діючої системи управління дає підстави зробити висновок при використанні системи лінійного підпорядкування та жорстку централізацію управлінських процедурою. Аналіз матриці розподілу функцій дозволяє стверджувати про наявність дублювання окремих функцій в межах різних штабних підрозділів, що є не ефективним в контексті координації діяльності. Тому доцільним видається проведення оцінювання існуючої системи

управління підприємством в контексті використання бенчмаркінгу для удосконалення процесів менеджменту та реалізації функцій управління діяльністю господарюючого суб'єкта.

## **2.2. Оцінка ефективності системи управління підприємства в контексті використання бенчмаркінгу**

Як свідчить повсякденна практика, ефективність системи управління промисловим підприємством доцільно оцінювати за двома основними напрямками. Перший – це оцінювання ефективності системи управління підприємством як складової частини зовнішнього середовища (тобто порівняно з якістю роботи підприємств даної галузі) [1]. Другий - ефективність системи управління з точки зору внутрішнього середовища, тобто з точки зору експертної оцінки ефективності виробничо-господарської діяльності та раціональності використання матеріальних, технічних і людських ресурсів [2].

Сучасна система управління підприємством, як правило, складається з наступних основних складових: 1) підсистема управління основними і оборотними засобами; 2) підсистема управління фінансовими ресурсами; 3) підсистема управління людським капіталом; 4) підсистема управління виробництвом; 5) підсистема управління науковими дослідженнями і розробками; 6) підсистема управління збутом продукції тощо [43].

Крім того, в ці підсистеми можуть окремо включатися управління охороною праці і безпекою навколишнього середовища, управління маркетинговою діяльністю, тощо. Їх обирають залежно від того, на що в даному випадку акцентується увага фахівців в процесі оцінки ефективності функціонування системи управління підприємством [4].

Для того щоб оцінити ефективність загальної системи управління доцільно визначити групи показників, встановити нормативи (еталони) з точки зору зовнішнього середовища, необхідно оцінити результативність і якість окремих підсистем управління.

Якість роботи підсистем управління в контексті подальшого впровадження банчмаркінгу пропонується оцінювати на основі порівняння показників ефективності функціонування підсистем управління ТДВ «Хмельницькзалізобетон» із системи управління підприємств-лідерів галузі - ТОВ «ДБК-ІНДУСТРІЯ» та ПБГ «Ковальська». Всі три підприємства є лідерами галузі та мають доволі вагому частку ринку з продажу бетону та залізобетонних конструкцій.

Для аналізу ефективності системи управління необхідно визначити систему показників а також алгоритм їх розрахунку (табл. 2.2)

Таблиця 2.2. Система показників, що характеризують складові системи управління підприємством

Показники	Алгоритм розрахунку показника
1	2
1. Система управління основними та оборотними активами	
1.1 Рівень придатності основних засобів, %	одиниця за мінусом коефіцієнту зносу основних засобів×100%
1.2 Фондовіддача, грн/грн	сума вартості виготовленої продукції поділена на середньорічну вартість основних засобів
1.3 Рентабельність основних засобів %	відношення чистого прибутку до середньорічної вартості основних засобів
1.4 Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, грн/грн	відношення вартості реалізованої продукції за діючими оптовими цінами за певний період на середній залишок оборотних коштів за той самий період
1.5 Матеріаловіддача, грн/грн	співвідношення обсягу реалізованої продукції до суми матеріальних затрат
1.6 Рентабельність оборотних активів, %	співвідношення отриманого чистого прибутку (або чистого збитку) до середньорічної суми активів×100%
2. Система управління фінансовими ресурсами	
2.1 Рентабельність продукції, %	Відношення прибутку до собівартості×100%
2.2 Рентабельність діяльності, %	Відношення чистого прибутку до чистого доходу×100%
2.3 Рентабельність власного капіталу, %	співвідношення чистого прибутку і власного капіталу×100%
2.4. Коефіцієнт загальної ліквідності	співвідношення оборотних активів і поточних зобов'язань
2.5 Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	відношення загальної суми власних коштів до підсумку балансу

Продовження табл. 2.2

1	2
. Система управління людським ресурсами	

3.1 Чисельність працюючих, осіб	Середньоспискова чисельність працівників за звітний період
3.2 Продуктивність праці, грн/особа	Відношення обсягу виробленої продукції до середньооблікової чисельності працюючих
3.3 Коефіцієнт постійності персоналу, од.	Співвідношення чисельності працівників, які мають стаж роботи більше 5 років до середньооблікової чисельності працюючих
3.4 Коефіцієнт відповідності освіти, од	Співвідношення чисельності працівників, які мають освіту відповідно до кваліфікації до середньооблікової чисельності працюючих
3.5 Коефіцієнт розвитку персоналу, од	Співвідношення чисельності працівників, які пройшли навчання/підвищення кваліфікації до середньооблікової чисельності працюючих
3.6 Питома вага витрат на персонал в загальній структурі витрат	Співвідношення витрат на персонал до загальної суми витрат
<b>4. Система управління виробництвом</b>	
4.1. Приріст виробництва, %	Співвідношення обсягів виробництва поточного і базового періодів $\times 100\%$
4.2 Коефіцієнт використання виробничих потужностей	Співвідношення фактичного обсягу виробництва та максимально можливого
4.3 Коефіцієнт плановості виробництва	Співвідношення фактичного та планового обсягу виробництва
<b>5. Система управління дослідженнями та розробками</b>	
5.1 Частка інноваційної продукції в загальному обсязі продукції, %	Співвідношення обсягу виробництва продукції та загального обсягу виробництва $\times 100\%$
5.2 Питома вага витрат на НДДКР у витратах підприємства, %	Співвідношення витрат на НДДКР до загального обсягу витрат $\times 100\%$
5.3 Частка нематеріальних активів в активах, %	Співвідношення нематеріальних активів до загального обсягу активів $\times 100\%$
<b>6. Система управління збутом</b>	
6.1 Частка ринку, %	За результатами маркетингових звітів
6.2 Частка витрат на рекламу у витратах компанії, %	Співвідношення витрат на рекламу до загального обсягу витрат $\times 100\%$
6.3 Приріст обсягів реалізації, %	Співвідношення обсягів реалізації поточного і базового періодів $\times 100\%$

Примітка. Систематизовано автором

Так, для оцінки системи управління основними і оборотними активами було обрано шість вихідних показників [7]. Зокрема до цієї групи були виключені такі фактори: рівень придатності основних засобів, фондвіддача, рентабельність основних засобів, коефіцієнт оборотності оборотних коштів, матеріаловіддача, рентабельність оборотних активів.

Складова управління фінансовими ресурсами – визначає фінансову стабільність та рентабельність підприємства за допомогою показників, таких як рентабельність продукції, діяльності, власного капіталу, коефіцієнт ліквідності та автономії. Представлені показники визначають не лише ефективність функціонування суб'єкта господарювання з точки зору фінансових результатів а також відображає його здатність покривати свої зобов'язання за рахунок власних джерел фінансування.

Система управління людськими ресурсами – характеризує стан використання і та розвитку персоналу підприємства за чисельністю, продуктивністю, стабільністю персоналу, відповідністю освіти, рівнем розвитку та питомою вагою витрат на персонал.

Система управління дослідженнями та розробками (НДДКР) – оцінює інноваційність через частку інноваційної продукції, витрати на НДДКР і питому вагу нематеріальних активів в загальній структурі активів.

Ефективність збутових стратегій за часткою ринку, витратами на рекламу та приростом обсягів реалізації характеризує результативність управління системою просування та збуту продукції підприємства. Усі показники формалізовані через формули розрахунку, що дає змогу кількісно оцінити стан кожної складової системи управління.

В рамках наступного етапу необхідно визначити абсолютні показники по всім складовим системи управління ТДВ «Хмельницькзалізобетон» а також компаніям – потенційним партнерам по бенчмаркінгу - ТОВ «ДБК-ІНДУСТРІЯ» та ПБГ «Ковальська», використовуючи дані фінансової звітності та відкритих джерел. Результати розрахунків представимо в табл. 2.3.

Таблиця 2.3. Абсолютні значення показників, що характеризують складові системи управління підприємством

Показники	Алгоритм розрахунку показника		
	ТОВ «ДБК-ІНДУСТРІЯ»	ПБГ «Ковальська»	ТДВ «Хмельницьк-залізобетон»
1	2	3	4
1. Система управління основними та оборотними активами			
1.1 Рівень придатності основних засобів, %	52,24	62,37	56,22
1.2 Фондовіддача, грн/грн	4,28	5,42	4,57
1.3 Рентабельність основних засобів %	16,27	18,23	21,18
1.4 Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, грн/грн	3,24	3,75	2,78
1.5 Матеріаловіддача, грн/грн	6,25	7,23	8,54
1.6 Рентабельність оборотних активів, %	2,82	2,74	3,78
2. Система управління фінансовими ресурсами			
2.1 Рентабельність продукції, %	19,27	24,88	20,97
2.2 Рентабельність діяльності, %	4,21	5,62	4,63
2.3 Рентабельність власного капіталу, %	2,54	3,75	2,74
2.4 Коефіцієнт загальної ліквідності	1,95	2,04	1,87
2.5 Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	0,74	0,68	0,86
3. Система управління людським ресурсами			
3.1 Чисельність працюючих, осіб	521,00	824,00	431,00
3.2 Продуктивність праці, грн/особа	1924,32	2018,23	1971,50
3.3 Коефіцієнт постійності персоналу, од.	0,75	0,87	0,90
3.4 Коефіцієнт відповідності освіти, од	0,72	0,74	0,82
3.5 Коефіцієнт розвитку персоналу, од	0,28	0,31	0,20
3.6 Питома вага витрат на персонал в загальній структурі витрат	0,17	0,16	0,11
4. Система управління виробництвом			
4.1. Приріст виробництва, %	32,14	28,96	49,14
4.2 Коефіцієнт використання виробничих потужностей	0,68	0,85	0,78
4.3 Коефіцієнт плановості виробництва	0,92	1,02	0,98

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4
5. Система управління дослідженнями та розробками			
5.1 Частка інноваційної продукції в загальному обсязі продукції, %	0	0,01	0
5.2 Питома вага витрат на НДДКР у витратах підприємства, %	0	0,022	0
5.3 Частка нематеріальних активів в активах, %	0,035	0,028	0,012
6. Система управління збутом			
6.1 Частка ринку, %	24,21	33,17	27,12
6.2 Частка витрат на рекламу у витратах компанії, %	2,24	1,24	1,72
6.3 Приріст обсягів реалізації, %	30,25	27,25	47,33

Примітка. Розраховано автором

Проведені розрахунки дають змогу зробити висновок, що ПБГ «Ковальська» демонструє найкращі показники у більшості категорій, особливо в управлінні фінансовими, людськими ресурсами та виробничими потужностями, одночасно ТДВ «Хмельницькзалізобетон» досягло значного приросту виробництва та реалізації, але потребує підвищення інноваційної активності. А ТОВ «ДБК-ІНДУСТРІЯ» має перевагу у використанні нематеріальних активів, але поступається в інших аспектах. Таким чином, представлені розрахунки засвідчують, що спостерігається варіація показників за різними підсистемами управління. Однак, необхідно відзначити, що майже по всіх порівнюваних підприємствах спостерігається низький рівень інноваційної активності та незначні витрати на розвиток та навчання персоналу. На нашу думку саме ці складові витрат визначають майбутнє сучасних підприємств, адже формують інноваційний та інтелектуальний капітал.

Нормування показників є ключовим етапом при оцінюванні рівня ефективності системи управління підприємством, оскільки воно дозволяє привести різнорідні дані до єдиного масштабу для їх коректного порівняння. Це особливо важливо, коли оцінювані показники мають різні одиниці вимірювання

або діапазони значень. Основні способи нормування включають: Нормування за мінімальним і максимальним значеннями, нормування на середнім значенням, нормування з використанням еталонного значення, стандартизація (z-оцінка), нормування в логарифмічній шкалі, ранжування та застосування інтегральних показників. Вибір методу нормування залежить від цілей аналізу, доступних даних та специфіки галузі. У багатьох випадках доцільно комбінувати кілька методів для отримання об'єктивної оцінки.

У нашому випадку доцільно використовувати метод нормування за максимальним значенням. Цей метод базується на використанні діапазону, в якому лежать значення показників. Для розрахунку нормованого показника використовують формулу:

$$X_{\text{норм}} = \frac{X_{\text{факт}}}{X_{\text{max}}}, \quad (2.1)$$

де  $X_{\text{норм}}$  – нормоване значення показника

$X_{\text{факт}}$  – фактичне значення показника

$X_{\text{max}}$  – максимальне значення показника в діапазоні розрахункових значень.

Уніфікація всіх значень відбувається у діапазоні [0;1].

Проведемо нормування показників, а результати розрахунків представимо в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4. Нормовані значення показників, що характеризують складові системи управління підприємством

Показники	Алгоритм розрахунку показника		
	ТОВ «ДБК-ІНДУСТРІЯ»	ПБГ «Ковальська»	ТДВ «Хмельницьк-залізобетон»
1	2	3	4
1. Система управління основними та оборотними активами			
1.1 Рівень придатності основних засобів, %	0,84	1,00	0,90
1.2 Фондовіддача, грн/грн	0,79	1,00	0,84
1.3 Рентабельність основних засобів %	0,77	0,86	1,00
1.4 Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, грн/грн	0,86	1,00	0,74
1.5 Матеріаловіддача, грн/грн	0,73	0,85	1,00
1.6 Рентабельність оборотних активів, %	0,75	0,72	1,00

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4
<b>2. Система управління фінансовими ресурсами</b>			
2.1 Рентабельність продукції, %	0,77	1,00	0,84
2.2 Рентабельність діяльності, %	0,75	1,00	0,82
2.3 Рентабельність власного капіталу, %	0,68	1,00	0,73
2.4. Коефіцієнт загальної ліквідності	0,96	1,00	0,92
2.5 Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	0,86	0,79	1,00
<b>3. Система управління людським ресурсами</b>			
3.1 Чисельність працюючих, осіб	0,63	1,00	0,52
3.2 Продуктивність праці, грн/особа	0,95	1,00	0,98
3.3 Коефіцієнт постійності персоналу, од.	0,83	0,97	1,00
3.4 Коефіцієнт відповідності освіти, од	0,88	0,90	1,00
3.5 Коефіцієнт розвитку персоналу, од	0,90	1,00	0,65
3.6 Питома вага витрат на персонал в загальній структурі витрат	1,00	0,94	0,65
<b>4. Система управління виробництвом</b>			
4.1. Приріст виробництва, %	0,65	0,59	1,00
4.2 Коефіцієнт використання виробничих потужностей	0,80	1,00	0,92
4.3 Коефіцієнт плановості виробництва	0,90	1,00	0,96
<b>5. Система управління дослідженнями та розробками</b>			
5.1 Частка інноваційної продукції в загальному обсязі продукції, %	0	1,00	0
5.2 Питома вага витрат на НДДКР у витратах підприємства, %	0	1,00	0
5.3 Частка нематеріальних активів в активах, %	1,00	0,80	0,34
<b>6. Система управління збутом</b>			
6.1 Частка ринку, %	0,73	1,00	0,82
6.2 Частка витрат на рекламу у витратах компанії, %	1,00	0,55	0,77
6.3 Приріст обсягів реалізації, %	0,64	0,58	1,00

Примітка. Розраховано автором на основі даних табл. 2.3

Для того, щоб привести нормовані показники до єдиного оціночного значення необхідно визначити коефіцієнти вагомості. Для цього ми запропонували 5 керівникам функціональних підрозділів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» проранжувати від 1 до 10 значення групових та одиничних показників з точки зору вагомості їх впливу на рівень ефективності

управління на підприємстві. Розрахунок коефіцієнтів вагомості на основі проведеного опитування експертів представлено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5. Нормовані значення показників, що характеризують складові системи управління підприємством

Показники	Коефіцієнт вагомості
1. Система управління основними та оборотними активами	0,1778
1.1 Рівень придатності основних засобів, %	0,1333
1.2 Фондовіддача, грн/грн	0,1778
1.3 Рентабельність основних засобів %	0,1556
1.4 Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, грн/грн	0,2000
1.5 Матеріаловіддача, грн/грн	0,1778
1.6 Рентабельність оборотних активів, %	0,1556
2. Система управління фінансовими ресурсами	0,1556
2.1 Рентабельність продукції, %	0,2250
2.2 Рентабельність діяльності, %	0,2250
2.3 Рентабельність власного капіталу, %	0,2000
2.4. Коефіцієнт загальної ліквідності	0,1750
2.5 Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	0,1750
3. Система управління людським ресурсами	0,2000
3.1 Чисельність працюючих, осіб	0,1739
3.2 Продуктивність праці, грн/особа	0,1957
3.3 Коефіцієнт постійності персоналу, од.	0,1739
3.4 Коефіцієнт відповідності освіти, од	0,1522
3.5 Коефіцієнт розвитку персоналу, од	0,1739
3.6 Питома вага витрат на персонал в загальній структурі витрат	0,1304
4. Система управління виробництвом	0,1778
4.1. Приріст виробництва, %	0,3750
4.2 Коефіцієнт використання виробничих потужностей	0,3333
4.3 Коефіцієнт плановості виробництва	0,2917
5. Система управління дослідженнями та розробками	0,1556
5.1 Частка інноваційної продукції в загальному обсязі продукції, %	0,3600
5.2 Питома вага витрат на НДДКР у витратах підприємства, %	0,3600
5.3 Частка нематеріальних активів в активах, %	0,2800
6. Система управління збутом	0,1333
6.1 Частка ринку, %	0,4167
6.2 Частка витрат на рекламу у витратах компанії, %	0,2500
6.3 Приріст обсягів реалізації, %	0,3333

Примітка. Розраховано автором на основі експертного опитування

Розраховані нами вагові коефіцієнти помножені на нормовані значення показників оцінки ефективності системи управління дадуть отримати значення інтегральних групових коефіцієнтів та загального коефіцієнта оцінки рівня

ефективності системи управління підприємствами. Проведені розрахунки представлено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6. Розрахункові значення показників ефективності системи управління підприємствами

Показники	Підприємства		
	ТОВ «ДБК-ІНДУСТРІЯ»	ПБГ «Ковальська»	ТДВ «Хмельницьк-залізобетон»
1. Система управління основними та оборотними активами	0,7905	0,9083	0,9072
2. Система управління фінансовими ресурсами	0,7961	0,9634	0,8567
3. Система управління людським ресурсами	0,8626	0,9717	0,8072
4. Система управління виробництвом	0,7750	0,8460	0,9611
5. Система управління дослідженнями та розробками	0,2800	0,9440	0,0960
6. Система управління збутом	0,7672	0,7470	0,8660
Коефіцієнт оцінки ефективності системи управління	0,7205	0,9025	0,7572

Примітка. Розраховано автором на основі даних табл. 2.4 та 2.5

Отримані числові значення засвідчують (рис. 2.4), що з трьох порівнюваних підприємств найбільш ефективна система управління організована у Промислово-будівельній групі «Ковальська».



Рисунок 2.4. – Розрахункові значення показників ефективності системи управління підприємствами

Примітка. Побудовано автором на основі даних табл. 2.6

Щодо групових показників оцінки, то в системі розподілу максимальних значень ПБГ «Ковальська» лідирує за групами управління активами, фінансовими ресурсами, людськими ресурсами, дослідженнями та розробками. З іншого боку, більш ефективно організоване управління виробництвом та збутом у ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Отже, практичне використання методу оцінки ефективності системи управління промисловим підприємством дає можливість всебічно оцінити ефективність системи управління, визначити фактори, що мають негативний вплив на підприємство в цілому, а також більш оптимально розподілити наявні ресурси між окремими підсистемами системи управління підприємством. В контексті впровадження бенчмаркінгу то ПБГ «Ковальська» може бути прикладом для наслідування та імплементації досвіду щодо управління інноваціями, проведення досліджень та розробок, а також інвестування ресурсів в розвиток людського капіталу підприємства.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ

#### ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН» НА ЗАСАДАХ БЕНЧМАРКІНГУ

#### **3.1. Організаційне забезпечення впровадження бенчмаркінгу в управлінні підприємством**

Успішне впровадження бенчмаркінгу вимагає належної організації процесу, яка включає комплекс систематизованих дій, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства. Це означає, що для ефективного використання бенчмаркінгу необхідно чітко структурувати всі етапи роботи, починаючи від визначення потреб і закінчуючи адаптацією найкращих практик у бізнес-процесах. Організація процесу повинна враховувати як внутрішні особливості компанії, так і зовнішні фактори, що впливають на її діяльність.

Організаційне забезпечення впровадження бенчмаркінгу передбачає створення цілісної системи, яка охоплює всі аспекти управління підприємством. Воно базується на інтеграції стратегічного планування, інформаційного аналізу, навчання персоналу та адаптації кращих практик, отриманих під час досліджень. Успішне впровадження потребує залучення відповідних ресурсів, включаючи фінансові, технічні та кадрові, що забезпечують якісну реалізацію процесу [42].

Ключовим аспектом є правильне визначення цілей і формулювання завдань, які повинні бути досяжними, вимірюваними та орієнтованими на довгостроковий розвиток. Важливу роль відіграє збір і аналіз даних, які дозволяють виявляти слабкі місця, порівнювати показники з конкурентами та визначати напрями для вдосконалення. Крім того, необхідно створити дієву комунікаційну систему для координації між підрозділами та налагодження співпраці з зовнішніми партнерами.

Окрему увагу слід приділити навчанню персоналу, адже саме їх компетенції та залученість визначають ефективність бенчмаркінгу. Важливим є і

моніторинг результатів, який дозволяє оцінити ефективність впроваджених заходів і приймати обґрунтовані управлінські рішення.

У наведеній нижче таблиці представлено основні складові організаційного забезпечення бенчмаркінгу, які формують базу для його успішної реалізації.

Таблиця 3.1 Складові організаційного забезпечення бенчмаркінгу на ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Складова	Опис
Стратегічне планування	Визначення цілей (SMART). Розробка стратегії бенчмаркінгу (типи: внутрішній, конкурентний, функціональний, загальний).
Інституційна основа	Створення робочої групи з відповідальними особами. Формування чіткої організаційної структури з розподілом ролей і завдань.
Інформаційне забезпечення	Збір даних про внутрішні процеси, конкурентів, ринок. Використання інформаційних систем (ERP, CRM, BI). Побудова бази знань.
Методичне забезпечення	Розробка інструкцій та алгоритмів для бенчмаркінгу. Використання методів аналізу (SWOT, PEST, KPI).
Ресурсне забезпечення	Виділення фінансових ресурсів на бенчмаркінг. Забезпечення технічних засобів і програмного забезпечення.
Навчання та розвиток персоналу	Організація тренінгів і семінарів для підвищення кваліфікації. Налагодження обміну досвідом із зовнішніми консультантами.
Комунікаційна система	Внутрішня комунікація для взаємодії між підрозділами. Зовнішня комунікація з партнерами та іншими організаціями.
Моніторинг і оцінка ефективності	Контроль виконання плану. Аналіз результатів і оцінка досягнення цілей. Коригувальні дії за результатами аналізу.
Адаптація кращих практик	Інтеграція найкращих практик у процеси підприємства. Оцінка відповідності змін особливостям підприємства та умовам ринку.

Примітка. Складено автором.

Розглянемо ключові рішення, які потребують детального обґрунтування для впровадження бенчмаркінгу на ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Інституційна основа впровадження бенчмаркінгу є ключовим компонентом організаційного забезпечення, оскільки вона формує основу для координації дій, відповідальності та управління процесом. Це передбачає формування чіткої організаційної структури, яка дозволяє розподілити ролі, завдання та відповідальність між учасниками процесу. Успішна реалізація бенчмаркінгу

залежить від рівня взаємодії між цими підрозділами, їх готовності до співпраці та впровадження інновацій [33]. Також необхідно враховувати наявні ресурси, технічні можливості та компетенції персоналу, щоб забезпечити відповідність поставленим цілям. У таблиці 3.2. представлено оцінку можливості реалізації бенчмаркінгу на основі існуючої організаційної структури підприємства. Вона відображає поточний стан, можливі обмеження та рекомендації щодо вдосконалення для підвищення ефективності процесу.

Таблиця 3.2 Оцінка можливості реалізації впровадження бенчмаркінгу на основі діючої організаційної структури ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Елемент організаційної структури	Поточний стан	Можливі обмеження	Рекомендації для покращення
1	2	3	4
Директорв підприємства	Наявність компетентного керівника із стратегічним баченням	Можливий спротив через недостатнє розуміння переваг бенчмаркінгу	Проведення тренінгів для керівництва, демонстрація успішних кейсів із застосуванням бенчмаркінгу
Фінансовий відділ	Досвід у бюджетуванні та фінансовому аналізі	Обмеженість у ресурсах для детального аналізу витрат на бенчмаркінг	Надання спеціалізованого програмного забезпечення для фінансового моделювання
Виробничий відділ	Високий рівень технологічної компетенції	Недостатня увага до оцінки ефективності порівняно з конкурентами	Залучення аналітика для вивчення виробничих процесів конкурентів
Відділ якості	Наявність системи контролю якості продукції	Відсутність порівняння внутрішніх показників якості з ринковими стандартами	Розробка показників ефективності (KPI) для оцінки якості порівняно з конкурентами
Відділ маркетингу та збуту	Наявність бази даних клієнтів і основних конкурентів	Обмежений аналіз конкурентного середовища	Збільшення інвестицій у дослідження ринку та збір конкурентної інформації
Відділ ІТ	Забезпечення базовими інформаційними технологіями	Обмежений доступ до сучасних інструментів для збору та аналізу даних	Інтеграція спеціалізованого програмного забезпечення для підтримки бенчмаркінгу
HR-відділ (управління персоналом)	Досвід організації навчання персоналу	Недостатня мотивація персоналу для участі у процесі бенчмаркінгу	Впровадження системи заохочень за пропозиції та результати, пов'язані з бенчмаркінгом

Продовж.табл.3.2

1	2	3	4
Екологічний відділ	Наявність екологічних стандартів у виробництві	Відсутність аналізу екологічних показників конкурентів	Проведення екологічного аудиту для порівняння з найкращими практиками

Примітка. Складено автором.

Виходячи з представленої таблиці, можна зробити висновок, що доцільним є створення робочої групи, до складу якої входять представники ключових підрозділів підприємства. Така структура дозволить забезпечити комплексний підхід до впровадження бенчмаркінгу, з урахуванням специфіки кожного підрозділу та їхньої взаємодії. Участь фахівців з різних напрямів, таких як фінанси, виробництво, якість, маркетинг та HR, дозволить забезпечити всебічний аналіз та прийняття обґрунтованих рішень, що сприятиме ефективному застосуванню найкращих практик у діяльності підприємства. Це, в свою чергу, забезпечить більш високий рівень конкурентоспроможності та оптимізацію ресурсів на всіх етапах виробничого процесу. Формування чіткої організаційної структури передбачає розподіл ролей між учасниками процесу з урахуванням їх компетенцій, досвіду та професійної підготовки. Наприклад, можуть бути визначені відповідальні за збір даних, їх аналіз, розробку рекомендацій та впровадження змін у діяльність підприємства. Кожен член робочої групи має розуміти свою зону відповідальності, а також бачити кінцеву мету й етапи її досягнення.

Крім того, важливо налагодити систему звітності та регулярного обміну інформацією між учасниками. Це сприяє оперативному виявленню проблем, забезпечує прозорість процесу та підвищує якість прийняття рішень. Добре структурована інституційна основа дозволяє підвищити ефективність впровадження бенчмаркінгу та зробити його органічною складовою управлінської діяльності підприємства.

В такому випадку схема організація бенчмаркінгу на

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» буде виглядати таким чином (рис.3.1).

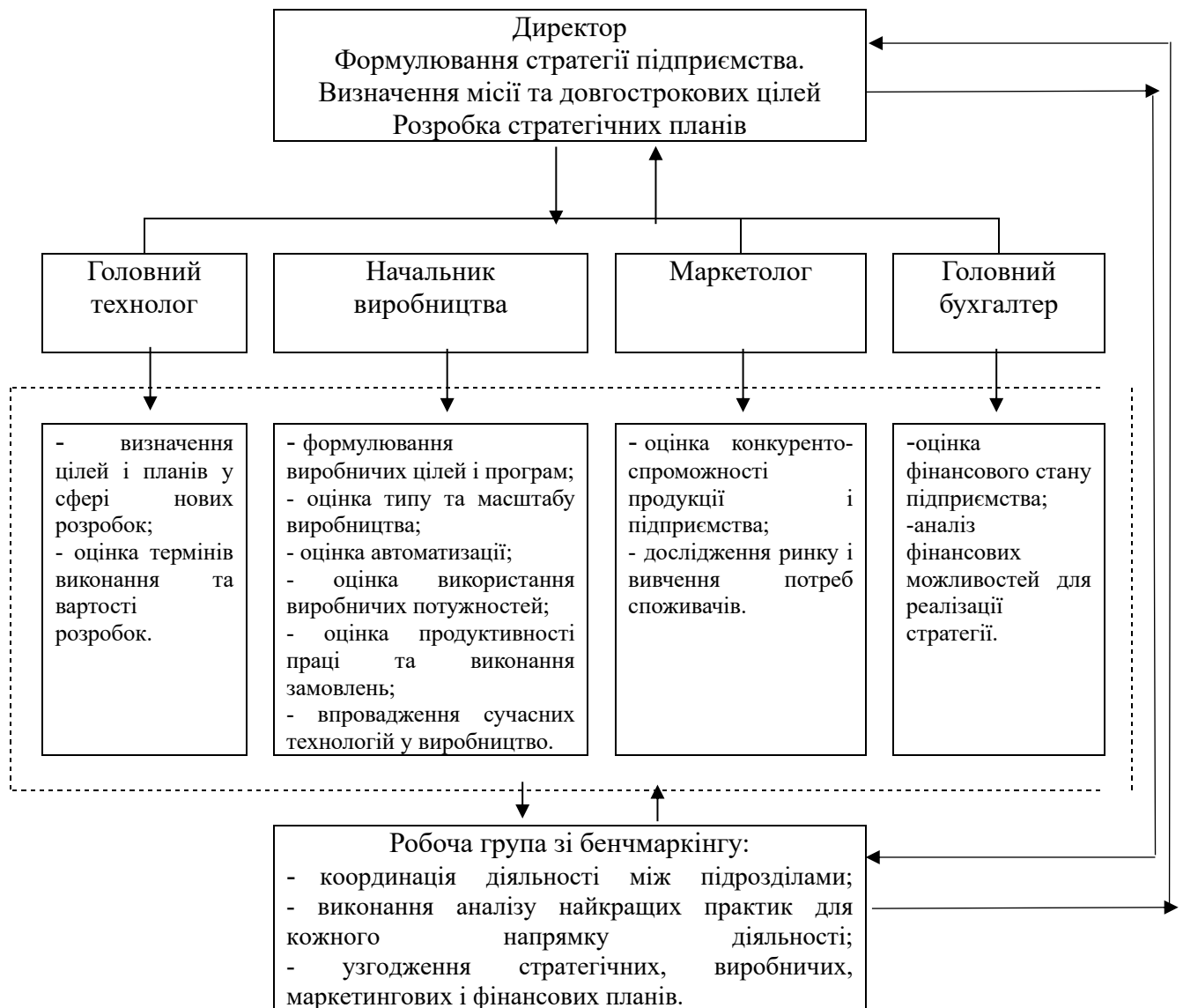


Рисунок 3.1. – Рекомендована схема організації бенчмаркінгу на ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Примітка. Запропоновано автором.

Пропонована схема організації бенчмаркінгу на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» передбачає чітке розмежування обов'язків між ключовими підрозділами підприємства. Кожен підрозділ має свої завдання, що відповідають за досягнення конкретних цілей у межах стратегії бенчмаркінгу. Важливою складовою є робоча група з бенчмаркінгу, яка забезпечує інтеграцію

усіх підрозділів і координацію дій для досягнення загальних цілей підприємства. Таким чином, впровадження бенчмаркінгу буде ефективно організовано завдяки належному розподілу ролей і обов'язків, а також постійному моніторингу та вдосконаленню бізнес-процесів.

Інформаційне забезпечення є важливим компонентом для ефективного впровадження бенчмаркінгу на підприємстві. Воно включає в себе всі необхідні ресурси, дані та інструменти для збору, обробки та аналізу інформації, яка має важливе значення для прийняття обґрунтованих рішень щодо вдосконалення бізнес-процесів [21].

Інформаційне забезпечення є невід'ємною частиною організації бенчмаркінгу на ТДВ «Хмельницькзалізобетон», оскільки воно визначає можливості для ефективного збору, обробки та використання даних, необхідних для порівняння з іншими підприємствами і визначення шляхів для покращення бізнес-процесів. Основним завданням інформаційного забезпечення є забезпечення своєчасного доступу до даних, які будуть служити основою для аналітичних оцінок та прийняття управлінських рішень. Для цього необхідно використовувати як внутрішні, так і зовнішні джерела інформації.

Інформаційні системи і інструменти також відіграють важливу роль у забезпеченні ефективності бенчмаркінгу. Використання ERP-систем дозволяє моніторити виробничі та фінансові процеси, тоді як CRM-системи надають інформацію про взаємодію з клієнтами. Інструменти бізнес-аналітики (BI) допомагають в обробці великих обсягів даних для отримання аналітичних висновків, що важливо для виявлення прогалин та можливостей удосконалення.

Процес обробки і аналізу інформації включає кілька етапів: збір і верифікація даних, порівняння з аналогічними показниками конкурентів, визначення напрямків для покращення за допомогою аналітичних інструментів. Це дозволяє виявити слабкі місця в діяльності підприємства та вчасно вжити необхідних заходів для їх усунення.

У процесі бенчмаркінгу важливим етапом є ситуаційний аналіз галузі,

ринків постачання і збуту, що дозволяє визначити ключові показники, які відображають основні тенденції, можливості та загрози для організаційно-економічного розвитку підприємства. Для цього необхідно вибрати узагальнюючі показники, що дозволяють порівняти діяльність підприємства з найкращими практиками конкурентів. Такими показниками можуть бути: ємність ринку постачання, місткість ринку збуту та його окремих сегментів, темп зростання ринку, коефіцієнт варіації попиту, еластичність попиту за ціною, середньогалузева рентабельність продажів, частки ринку конкурентів, кількість конкурентів, рівень завантаження виробничих потужностей у галузі та інтенсивність конкуренції (табл.3.3). У цьому звіті за допомогою бенчмаркінгу порівнюються результати діяльності підприємства з показниками основних конкурентів на ринку. Це дозволяє не лише відслідковувати внутрішні зміни, а й оцінювати свою позицію на тлі конкурентів, визначати слабкі місця та можливості для покращення стратегії підприємства. Застосування бенчмаркінгу дозволяє здійснювати точну та своєчасну адаптацію до ринкових умов, що підвищує конкурентоспроможність підприємства. Цей процес також дає змогу виявити прогалини в існуючих бізнес-процесах та встановити пріоритетні напрямки для інновацій і вдосконалень. Бенчмаркінг сприяє розробці тактик, які відповідають на глобальні та локальні зміни в ринкових умовах. Завдяки цьому підприємство може своєчасно реагувати на нові виклики та отримати конкурентні переваги на ринку.

Цей аналіз дозволить робочій групі сформулювати порівняльну характеристику підприємства щодо його конкурентів, а також виявити слабкі та сильні сторони у виробничих і маркетингових процесах. Зібрані дані служать основою для складання аналітичної довідки, яка включає опис поточного стану галузі та ринків постачання і збуту. Це стане базою для прийняття стратегічних рішень, спрямованих на покращення позицій підприємства на ринку, що, в свою чергу, дозволить розробити ефективну стратегію розвитку в рамках бенчмаркінгу..

Таблиця 3.3 - Форма звіту бенчмаркінгу «Результати аналізу ринків збуту»

Об'єкт аналізу	Показники	Базовий період	Звітний період	Зміна (%)	Порівняння з конкурентами			Коментар
					Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент n	
Ринок збуту (Продукт 1)	Обсяг продажів (шт.)	5000	5500	+10%	5600: шт.	5400 шт	....	Збільшення обсягу продажів на 10% завдяки розширенню ринкових каналів
	Частка ринку (%)	15%	16%	+1%	17%	14%	....	Позитивна динаміка у збільшенні частки ринку, але є потенціал для покращення
	Середня ціна (грн./од.)	300	310	+3.33%	305 тис. грн.	315 тис. грн.	....	Підвищення середньої ціни на продукцію в межах ринкових коливань
	Конкуренто-спроможність (оцінка)	7/10	8/10	+1	9/10	7/10	....	Покращення позицій на ринку, але залишаються конкуренти з більш високою оцінкою
Ринок збуту (Продукт n)	Обсяг продажів (шт.)		....	....	....	....	....	....
	Частка ринку (%)		....	....	....	....	....	....
	Середня ціна (грн./од.)		....	....	....	....	....	....
	Конкуренто-спроможність (оцінка)		....	....	....	....	....	....

Примітка. Запропоновано автором.

Ще одним важливим аспектом є забезпечення доступу до інформації та її захисту. Необхідно впровадити системи безпеки для запобігання несанкціонованому доступу до конфіденційних даних та розробити політики щодо доступу на різних рівнях, що залежатиме від посадових обов'язків співробітників.

Регулярне оновлення даних є критично важливим для підтримки актуальності інформації. Створення чітких процесів для своєчасного збору, аналізу та оновлення інформації дозволить забезпечити безперервний і ефективний процес бенчмаркінгу, що забезпечить стабільний розвиток підприємства

Таким чином, ефективне інформаційне забезпечення є основою для успішного впровадження бенчмаркінгу, дозволяючи ТДВ «Хмельницькзалізобетон» аналізувати свої сильні і слабкі сторони, порівнювати їх із найкращими практиками галузі та постійно вдосконалювати свою діяльність.

Методичне забезпечення є важливим етапом у впровадженні бенчмаркінгу на підприємстві, оскільки воно визначає основні принципи та процедури для виконання аналізу, збору і обробки даних. Одним із ключових аспектів є розробка інструкцій та алгоритмів, які чітко регламентують процеси, що супроводжують бенчмаркінг. Ці документи допомагають забезпечити сталість і однозначність в реалізації процесу на всіх етапах, від збору початкової інформації до аналізу результатів та адаптації найкращих практик.

Для ефективного впровадження бенчмаркінгу на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» необхідно розробити чіткі інструкції, що визначатимуть порядок проведення бенчмаркінгових досліджень у різних сферах діяльності підприємства (табл.3.4). Інструкції повинні охоплювати всі етапи процесу: від визначення ключових показників для порівняння до формулювання рекомендацій щодо покращення.

Таблиця 3.4. Рекомендований перелік інструкцій для бенчмаркінгу на ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Назва інструкції	Мета	Основні кроки	Відповідальний підрозділ
Інструкція для проведення бенчмаркінгу виробничих процесів	Оцінити ефективність виробничих процесів підприємства порівняно з конкурентами.	1. Визначення ключових показників виробничих процесів. 2. Збір даних про конкуренцію. 3. Порівняння результатів. 4. Оцінка слабких і сильних сторін. 5. Рекомендації.	Виробничо-технічний відділ
Інструкція для проведення бенчмаркінгу маркетингових процесів	Оцінити маркетингові стратегії підприємства конкурентів.	1. Визначення маркетингових показників. 2. Збір даних про конкурентів. 3. Порівняння маркетингових практик. 4. Оцінка результатів. 5. Розробка рекомендацій.	Маркетинговий відділ
Інструкція для проведення фінансового бенчмаркінгу	Оцінити фінансові показники підприємства порівняно з конкурентами.	1. Вибір фінансових показників. 2. Збір фінансових звітів конкурентів. 3. Порівняння фінансових показників. 4. Рекомендації щодо покращення фінансів.	Фінансовий відділ
Інструкція для проведення бенчмаркінгу операційних процесів	Порівняти операційні процеси підприємства конкурентами.	1. Визначення операційних показників. 2. Збір даних конкурентів. 3. Порівняння результатів. 4. Визначення областей для вдосконалення. 5. Розробка рекомендацій.	Виробничо-технічний відділ
Інструкція для проведення бенчмаркінгу технологічних процесів	Оцінити технологічний рівень підприємства порівняно з конкурентами.	1. Визначення ключових технологічних показників. 2. Збір інформації про технології конкурентів. 3. Порівняння технологічних процесів. 4. Визначення можливостей для вдосконалення.	Відділ технічного розвитку
Інструкція для проведення стратегічного бенчмаркінгу	Оцінити стратегічні рішення підприємства порівняно з конкурентами.	1. Визначення стратегічних напрямків. 2. Збір даних про стратегії конкурентів. 3. Порівняння стратегій. 4. Визначення сильних і слабких сторін. 5. Рекомендації.	Відділ стратегічного планування
Інструкція для проведення бенчмаркінгу людських ресурсів	Оцінити ефективність управління персоналом порівняно з конкурентами.	1. Визначення показників управління персоналом. 2. Збір інформації про політику персоналу конкурентів. 3. Порівняння ефективності управління. 4. Рекомендації щодо покращення.	Відділ кадрів

Примітка. Запропоновано автором.

Систематизація таких інструкцій дозволить забезпечити узгодженість дій усіх підрозділів, підвищити ефективність процесу та забезпечити своєчасну адаптацію підприємства до змін на ринку та в конкурентному середовищі. У таблиці представлені основні інструкції для проведення бенчмаркінгу на ТДВ «Хмельницькзалізобетон», що охоплюють різні аспекти діяльності підприємства: виробничі, маркетингові, фінансові, операційні, технологічні, стратегічні та кадрові.

Впровадження бенчмаркінгу на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є важливим кроком для підвищення ефективності підприємства та його конкурентоспроможності. Для цього необхідна організація процесу, яка включає створення робочої групи, чітку організаційну структуру та розподіл завдань. Інформаційне забезпечення передбачає збір та аналіз даних про ринок і конкурентів, що дозволяє адаптувати стратегію підприємства. Розробка інструкцій та алгоритмів забезпечує стандартизацію процесу, підвищуючи точність та своєчасність досліджень. Таким чином, системний підхід до організації та методичного забезпечення бенчмаркінгу дозволить ТДВ «Хмельницькзалізобетон» не лише підвищити свою ефективність, але й зміцнити конкурентні позиції, забезпечити сталий розвиток та адаптацію до вимог ринку.

### **3.2. Оцінка ефективності заходів із застосування бенчмаркінгу в сфері екологічної модернізації**

Бенчмаркінг у сфері екологічної модернізації є важливим інструментом для підприємств, що прагнуть не лише досягти економічної ефективності, а й сприяти збереженню навколишнього середовища та виконанню сучасних екологічних стандартів. Застосування бенчмаркінгу дозволяє підприємствам порівнювати свої екологічні показники з кращими практиками в галузі, виявляти слабкі місця та знаходити можливості для покращення у напрямку сталого

розвитку. Використання бенчмаркінгу в екологічній модернізації допомагає підприємствам визначити найефективніші методи впровадження зелених технологій, скорочення викидів, зменшення споживання ресурсів та впровадження енергоефективних практик. Це дозволяє не тільки знизити витрати, пов'язані з ресурсами, а й зміцнити імідж підприємства як екологічно відповідального. Крім того, бенчмаркінг у екологічній сфері дозволяє організаціям відповідати вимогам національних і міжнародних екологічних стандартів, таких як угоди щодо зміни клімату, і підвищити свою конкурентоспроможність на ринку. Завдяки порівнянню з конкурентами та лідерами галузі, компанії можуть вдосконалювати свої процеси та стратегічно адаптуватися до екологічних викликів сучасності.

Для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» бенчмаркінг у сфері екологічної модернізації є важливим кроком до досягнення сталого розвитку та підвищення екологічної відповідальності підприємства. Впровадження бенчмаркінгу дозволяє компанії порівнювати свої екологічні показники з кращими практиками в будівельній галузі та визначати найбільш ефективні методи зменшення впливу на навколишнє середовище. Це включає в себе скорочення викидів вуглецю, зниження споживання енергетичних ресурсів, оптимізацію використання води та мінімізацію відходів [23; 24].

Застосування бенчмаркінгу допомагає ТДВ «Хмельницькзалізобетон» розробити стратегії, спрямовані на покращення екологічних показників підприємства, таких як енергоефективність виробництва, використання екологічно чистих матеріалів і впровадження технологій для зниження негативного впливу на довкілля. Завдяки такому підходу компанія може не тільки покращити свої позиції на ринку, а й відповідати сучасним вимогам екологічних стандартів, що є важливою складовою міжнародної конкурентоспроможності.

Відповідно, бенчмаркінг у екологічній модернізації дозволяє ТДВ «Хмельницькзалізобетон» впроваджувати передові технології, знижувати екологічні ризики та адаптувати свої бізнес-процеси до вимог сталого розвитку,

що сприятиме підвищенню іміджу підприємства як соціально відповідального та екологічно орієнтованого. Як згадувалося раніше, формалізація бенчмаркінгу у вигляді відповідних інструкцій є ключовим етапом для забезпечення ефективного впровадження та моніторингу процесів (табл.3.5).

Таблиця 3.5. Інструкція з бенчмаркінгу з екологічної модернізації для ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Етап	Дія	Опис
1. Підготовка до бенчмаркінгу	1.1. Оцінка поточного стану	Провести оцінку екологічних показників підприємства (викиди, енергоспоживання, використання води, утилізація відходів).
	1.2. Визначення об'єкта порівняння	Зібрати дані про провідні підприємства галузі, їх екологічні практики та інновації.
	1.3. Вибір показників для порівняння	Визначити ключові показники для бенчмаркінгу (енергоефективність, утилізація відходів, використання екологічних матеріалів тощо).
2. Збір та аналіз даних	2.1. Збір даних про конкурентів та галузь	Зібрати інформацію про екологічні практики та показники інших компаній через звіти, інтерв'ю, форуми.
	2.2. Аналіз зібраних даних	Порівняти показники підприємства з отриманими даними та визначити області для поліпшення.
3. Розробка стратегії	3.1. Визначення цілей екологічної модернізації	Встановити цілі для екологічної модернізації (зниження енергоспоживання, покращення утилізації відходів, впровадження зелених технологій).
	3.2. Розробка плану дій	Створити детальний план дій, вказати відповідальних осіб та необхідні ресурси для досягнення цілей.
	3.3. Визначення термінів виконання	Визначити терміни для виконання кожного етапу модернізації.
4. Моніторинг та корекція	4.1. Оцінка результатів	Проводити моніторинг досягнутих результатів порівняно з цілями, визначати ступінь виконання плану.
	4.2. Корекція плану	Коригувати стратегію та план дій на основі отриманих результатів для подальшого вдосконалення.
5. Звітність та комунікація	5.1. Створення звіту про впровадження екологічних змін	Надавати регулярну звітність про процеси модернізації, досягнуті результати та проблеми.
	5.2. Поширення досвіду	Поширювати успішні екологічні практики в компанії через тренінги та внутрішні заходи, залучати співробітників до покращення екологічної ситуації.

Примітка. Запропоновано автором.

Таблиця містить структуру інструкції з бенчмаркінгу у сфері екологічної модернізації для ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Вона визначає ключові етапи, що включають підготовку, збір та аналіз даних, розробку стратегії, моніторинг результатів та звітність. Детальна розробка такої інструкції дозволить підприємству впровадити ефективні екологічні практики, знижуючи вплив на навколишнє середовище та підвищуючи свою конкурентоспроможність.

Поточний стан галузі будівельних матеріалів характеризується технологічною відсталістю, застосуванням більшістю підприємств морально застарілої і фізично зношеної техніки. За даними ДУ «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку НАН України», щоб вивести галузь на сучасний міжнародний рівень, потрібні значні інвестиції [5; 13; 36]. На жаль, в Україні основний технологічний спосіб виготовлення цементу – мокрий. На сьогодні за цим способом працює майже 80% усіх вітчизняних заводів, водночас, як і в країнах Західної Європи, домінує сухий спосіб виготовлення цементу, який становить 90% усього його промислового виробництва. Однак технологія його виготовлення в Україні потребує нагального вдосконалення [1].

На сьогодні в Україні за сухим способом виробництва цементу з підприємств, які входять до складу асоціації «Укрцемент», працюють тільки три заводи – це ПАТ «Хаїдельберг – Цемент Україна», ПАТ «Дніпроцемент», ПАТ «Івано-Франківськцемент». На ПАТ «Подільський цемент» ця технологія тільки впроваджується. Лідером з впровадження нової технології за так званим «сухим» способом є ПАТ «Івано-Франківськцемент», адже на сьогодні ним збудовано та запущено в дію 2 технологічні лінії з виробництва цементу.

У рамках екологічної та економічної політики Європейського Союзу розроблено чітку стратегію управління відходами, згідно з якою частина відходів підлягає забороні на складування, а список таких відходів постійно розширюється [28]. На сьогодні в більшості країн ЄС заборонено складувати відходи, калорійність яких перевищує 6 МДж/кг, оскільки їх можна використовувати як сировину для виробництва альтернативного палива та

термічно утилізувати. У зв'язку з цим виникає необхідність у пошуку методів повторного використання відходів, таких як вилучення цінних матеріалів, рециркуляція, термічна утилізація тощо [54].

Розглянемо детальніше екологічну ситуацію на ПАТ «Івано-Франківськцемент». Забруднення довкілля від діяльності цього підприємства становить близько 3% від загальних викидів Івано-Франківської області [37; 39]. Така низька частка забруднення пояснюється оновленням технологічних ліній виробництва будівельних матеріалів, де встановлені потужні енергоефективні фільтри, які запобігають викидам шкідливих речовин в атмосферу. Одним із прикладів зменшення глобальних викидів вуглекислого газу є заміна частини викопного палива альтернативними матеріалами, такими як зношені автомобільні шини, калорійність яких приблизно відповідає калорійності вугілля (26-29 МДж/кг). Використання альтернативного палива в цементному виробництві є вигідним, оскільки енергія, що виділяється під час спалювання, повністю використовується для виробництва клінкеру [40; 64].

Будівельна індустрія вже активно працюють над вирішенням питань комплексної утилізації відходів і зменшення впливу на глобальну зміну клімату шляхом заміни викопного палива альтернативним. Таке паливо може включати відходи з паперу та картону, шкіри та гуми, полімерних матеріалів, текстилю та дерева, що використовуються при виробництві альтернативного палива для будівельних матеріалів [35].

При здійсненні виробничої діяльності підприємствам сфери виробництва будівельних матеріалів потрібно застосовувати технологію бенчмаркінгу, за допомогою якої можна вчасно виявити негативні еколого-економічні проблеми та внести пропозиції щодо їх усунення. З урахуванням наданої інформації, можна скласти порівняння між екологічними ініціативами ПАТ «Івано-Франківськцемент» і ТДВ «Хмельницькзалізобетон» в контексті екологічної модернізації та використання альтернативних палив у виробничих процесах (табл.3.6).

Таблиця 3.6 Бенчмаркінг ТДВ «Хмельницькзалізобетон» та ТОВ «Івано-Франківськцемент» у контексті екологічної модернізації

Показник	ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	ТОВ «Івано- Франківськцемент»
Впровадження екологічних стандартів	Відповідає національним стандартам	Відповідає міжнародним стандартам
Використання відновлювальних ресурсів	5% у виробництві	25% у виробництві
Зниження викидів CO <sub>2</sub>	Зниження на 3% за 2 роки	Зниження на 10% за 3 роки
Управління відходами	Часткове використання	Часткове використання
Енергозбереження	Частково впроваджено енергозберігаючі заходи. Залежність від традиційних джерел енергії	Використовує альтернативні джерела енергії
Інвестиції в екологічні інновації	1 млн грн на рік	7 млн грн на рік
Сертифікація за міжнародними екологічними стандартами	ISO 14001	ISO 14001, EMAS
Екологічні технології у виробництві	Часткова модернізація технології (зниження споживання води)	Високотехнологічні (зниження споживання води, енергії)
Спосіб виробництва	«мокрый»	«сухий»

Примітка. Складено автором за даними [44; 45].

За оцінками експертів, необхідність повоєнної відбудови країни може сприяти збільшенню внутрішнього попиту на цементу продукцію до рівня 15млн.т/рік. [56]. Наближення вітчизняного законодавства у сфері регулювання впливу на навколишнє середовище до європейського означатиме висунення більш жорстких вимог до виробників з боку держави. Екологічна трансформація стане невід'ємною умовою для провадження господарської діяльності підприємницькими структурами. В Україні очікується поживлення у будівельному секторі у зв'язку з необхідністю післявоєнної відбудови, що безпосередньо вплине на обсяг випуску цементу та готовність підприємств до фінансування подальших екологічних проєктів [22; 27]. Підвищення попиту на ринку цементу може позитивно вплинути на інвестиційний інтерес до галузі, тому підприємства, зокрема ТДВ «Хмельницькзалізобетон», повинні активно працювати над впровадженням інноваційних екологічних технологій та

модернізацією виробничих процесів [55]. Це дозволить їм не лише відповідати підвищеним вимогам щодо захисту навколишнього середовища, але й отримати конкурентні переваги в умовах зростаючого попиту на будівельні матеріали. Інвестиції в екологічні проекти, такі як використання альтернативних палив, удосконалення систем очистки викидів та впровадження енергоефективних технологій, не тільки сприятимуть збереженню екологічного балансу, але й забезпечать сталий розвиток підприємства в майбутньому [26].

Перехід від мокрого до сухого способу виробництва цементу є важливим кроком у підвищенні енергоефективності та зменшенні екологічного впливу цементної промисловості (табл.3.7).

Таблиця 3.7. Орієнтовні показники різних способів виробництва цементу

Параметри	Розмірність	Мокрий спосіб	Комбінований спосіб	Сухий спосіб
Максимальна потужність печі в світі	т/добу	3000	6000	12000
Витрати умовного палива	кг у.п./т клінкеру	215±15	140±10	120±8
Витрати електроенергії	кВт·год/т цементу			
- м'яка волога сировина	кВт·год/т цементу	90±6	105±7	115±8
- тверда сировина низької вологості	кВт·год/т цементу	120±8	-	110±7
Витрати сировини, палива та повітря	т/т клінкеру	5,0±0,35	3,5±0,25	3,1±0,2
Витрати вогнетривів у зоні спікання	кг/т клінкеру	1,0±0,07	0,5±0,04	0,3±0,02
Вихід відхідних газів	т/т клінкеру	4,0±0,3	2,5±0,18	2,1±0,15
Вихід CO <sub>2</sub>	кг/т клінкеру	850±60	710±50	710±50
NO <sub>x</sub> в факелі при газовому паливі	мг/нм <sup>3</sup>	1000±70	2000±140	2500±175
NO <sub>x</sub> у відхідних газах	мг/нм <sup>3</sup>	1000±70	500±35	500±35
- кг/т клінкеру	кг/т клінкеру	3,5±0,25	1,1±0,01	0,9±0,06
Якість клінкеру	%	100	105	90
Технологія	-	проста	складна	складна
Керування процесом	-	складне	просте	просте
Ступінь автоматизації	-	низька	висока	висока

Джерело: [12, с.21].

Процес переведу заводу з мокрого на сухий спосіб високовитратний (табл.3.8), вимагає від 100 до 250 млн євро [12]. Таблиця 3.8 Проекти спільного

впровадження, що реалізуються українськими підприємствами – виробниками цементу

Підприємство	Зменшення питомого енергоспоживання	Вартість проекту	Фінансування
ВАТ «Подільський цемент»	у 2,1 рази: (із 6,7 до 3,2 ГДж/т клінкеру)	210 млн. євро	фінансувала компанія CRH (Ірландія), до складу якої входить підприємство; -70 млн. євро надійне за рахунок продажу CO <sub>2</sub>
ПАТ «Івано-Франківськцемент»	у 2,2 рази: (із 6,82 до 3,1 ГДж/т клінкеру)	65 млн. євро	отримано в рамках програми UKEEP*- 3,7 млн. євро; - часткове фінансування в рамках ПСВ за рахунок торгівлі викидами.
ВАТ «Волинь-цемент»	на 40 % (з 6,1 до 3,65 ГДж/т клінкеру)	190 млн. євро	фінансувала компанія Deckerhoff (Німеччина), до складу якої входить підприємство; - очікується часткове фінансування в рамках ПСВ за рахунок торгівлі викидами.

Джерело: [24].

Оцінка ефективності цього переходу включає кілька ключових аспектів [19; 23; 49]:

1. Енергетична ефективність: сухий спосіб виробництва цементу є більш енергоефективним порівняно з мокрим. Витрати теплової енергії на сушіння та випал зменшуються, що дозволяє знизити загальну витрату енергії на виробництво клінкеру. Наприклад, при вологості сировини 3,5% зменшення витрати теплоти на 1680 кДж/кг клінкеру, а при вологості 17% — на 840 кДж/кг.

2. Водоспоживання: перехід на сухий спосіб виробництва значно знижує споживання води. У результаті модернізації та впровадження сухого способу виготовлення цементу водоспоживання скорочується на 80%, оскільки вода використовується тільки як охолоджувальна рідина.

3. Викиди та екологічний вплив: сухий спосіб виробництва дозволяє зменшити обсяг відхідних газів на 35–40% порівняно з мокрим способом, що знижує витрати на їх очищення та зменшує екологічний вплив.

4. Витрати на обладнання та модернізацію: перехід на сухий спосіб виробництва вимагає значних капіталовкладень у нове обладнання та модернізацію існуючих потужностей. Однак, завдяки зниженню операційних витрат, таких як енергоспоживання та водоспоживання, цей крок може бути економічно вигідним у довгостроковій перспективі.

5. Технічні та технологічні аспекти: сухий спосіб виробництва вимагає використання спеціалізованого обладнання, такого як обертові печі з циклонними теплообмінниками та декарбонізаторами, що дозволяє досягти високої ефективності процесу.

6. Вплив на якість продукції: перехід на сухий спосіб може вплинути на характеристики кінцевого продукту, зокрема на його міцність та стабільність. Тому важливо здійснювати контроль якості на всіх етапах виробництва та адаптувати технологічний процес відповідно до вимог.

7. Вплив на економіку підприємства: зниження операційних витрат та підвищення енергоефективності можуть позитивно вплинути на фінансові показники підприємства, зокрема на рентабельність та конкурентоспроможність на ринку.

Загалом, перехід на сухий спосіб виробництва цементу є ефективним заходом для підвищення енергоефективності, зменшення екологічного впливу та покращення економічних показників підприємства. Однак, для досягнення максимального ефекту необхідно враховувати всі вищезазначені аспекти та здійснювати комплексний підхід до модернізації виробництва [30].

Отже, здійснення комплексної екологізації виробництва передбачає впровадження екологічно орієнтованих заходів як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищах виробничої системи. На рівні конкретного підприємства комплексна екологізація охоплює не лише саму виробничу

систему, а й систему управління виробництвом. Водночас екологізація виробничої системи включає в себе екологічну адаптацію всіх видів продукції, що виготовляються на підприємстві, що означає розробку таких продуктів, які мають мінімальний вплив на навколишнє середовище на всіх етапах: від виробництва до споживання та утилізації. Це також включає модернізацію технічної бази підприємства для впровадження еколого-орієнтованого виробництва, яке дозволить раціонально використовувати природні ресурси, зменшити забруднення навколишнього середовища та забезпечити ефективну утилізацію та переробку відходів.

Екологічна модернізація здатна значно знизити негативний вплив підприємств будівельної галузі на довкілля, забезпечити економію ресурсів та підвищити їх здатність адаптуватися до змін у виробничих процесах і законодавстві. Крім того, вона відкриває нові можливості для розвитку ринків та залучення зацікавлених сторін, які підтримують ініціативи зеленого будівництва.

Для підприємств цементної галузі екологічна модернізація є важливим кроком на шляху до сталого розвитку. Впровадження інноваційних технологій у виробництві та управлінні дозволяє значно зменшити негативний екологічний вплив цієї галузі. Слід зазначити, що бенчмаркінг не може бути одноразовим дослідженням, оскільки для досягнення належної ефективності його використання необхідно інтегрувати цей інструмент у постійні бізнес-процеси компанії. Замість того, щоб використовувати бенчмаркінг лише для оцінки на певному етапі, його слід перетворити на системну практику, що здійснюється регулярно.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, магістерська робота присвячена вирішенню актуальної наукової і практичної проблеми, пов'язаної з удосконаленням процесів управління підприємством на засадах бенчмаркінгу. Основні сформульовані в результаті висновки та практичні рекомендації зводяться до такого:

1. На основі критичного аналізу наукової літератури встановлено, що бенчмаркінг – це систематичний процес порівняння показників, процесів, методів і практик роботи однієї організації з найкращими практиками провідних компаній або галузевими стандартами з метою виявлення можливостей для вдосконалення, підвищення ефективності та конкурентоспроможності. В свою чергу управління підприємством на засадах бенчмаркінгу – це процес адаптації та впровадження найкращих практик, методів і технологій, які використовуються провідними компаніями, з метою підвищення ефективності діяльності, конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей підприємства. Управління на засадах бенчмаркінгу дозволяє підприємствам запозичувати найкращі практики, уникати типових помилок і швидше адаптуватися до змін на ринку. Ефективна реалізація цієї методики сприяє підвищенню конкурентоспроможності та стійкості підприємства.

2. Здійснено систематизацію моделей бенчмаркінгу і доведено, що універсальної моделі для проведення бенчмаркінгу не існує. Усі описані моделі є або скороченою, або розширеною версією класичної моделі Р. Кемпа чи шаблону бенчмаркінгу, розробленого компанією Херох. Серед них найбільш деталізованою є модель компанії ІВМ. Кожна з розглянутих моделей має свої переваги та недоліки, різняться деталізацією і широтою охоплення. Проте всі вони розроблені зарубіжними фахівцями, з урахуванням специфіки функціонування підприємств в умовах їхніх економічних систем. Це обмежує їхню придатність для українських реалій. Тому за основу проведення процедури бенчмаркінгу варто обрати модель Р. Кемпа, яка адаптованої до потреб

вітчизняних підприємств, зокрема у сфері виробництва будівельних конструкцій.

3. Проведено аналіз діючої системи управління ТДВ «Хмельницькзалізобетон» - регіонального лідера на ринку будівельних конструкцій з бетону. Відзначено, що ТДВ «Хмельницькзалізобетон» має досить розгалужену внутрішню будову, однак в основі системи управління лежать зв'язки переважно лінійного типу. Проведено дослідження розподілу повноважень за допомогою матриці розподілу функцій, яке засвідчило, що функції добре розподілені між керівниками, що сприяє спеціалізації та зосередженню уваги на конкретних напрямках діяльності. Однак доведено, що існує дублювання окремих функцій між підрозділами, особливо у сфері фінансів і бухгалтерії, що може призводити до неефективності. Так зокрема дублюються функції фінансового директора та головного бухгалтера з фінансів та обліку а також функції з контролю бюджету переплітаються з обов'язками комерційного директора. Тому нами рекомендовано переглянути розподіл функцій, а також систему підпорядкування, встановити горизонтальні зв'язки між підрозділами для підвищення ефективності комунікації, підпорядкувати головного бухгалтера фінансовому директору, вивести з підпорядкування комерційного директора економіста і передати його фінансовому директору. Водночас варто перевести в підпорядкування комерційного директора юрисконсульта, оскільки питання договірної діяльності відноситься до його сфери до сфери його компетентності.

4. Ефективність системи управління ТДВ «Хмельницькзалізобетон» доцільно оцінювати за двома основними напрямками: порівняння з підприємствами-лідерами галузі (зовнішнє середовище) та оцінювання внутрішніх процесів, таких як використання ресурсів і ефективність виробничо-господарської діяльності. На основі бенчмаркінгу з такими підприємствами, як ТОВ «ДБК-ІНДУСТРІЯ» та ПБГ «Ковальська», було визначено ключові показники, що характеризують підсистеми управління підприємством. Зокрема, система управління основними та оборотними активами аналізується за рівнем

придатності основних засобів, фондівіддачі, рентабельності активів та матеріалівіддачі, які демонструють ефективність використання ресурсів ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Фінансові ресурси підприємства оцінюються через рентабельність продукції, діяльності та власного капіталу, що свідчить про фінансову стабільність компанії та її конкурентоспроможність. Людські ресурси підприємства характеризуються стабільністю персоналу, відповідністю освіти працівників та рівнем їх розвитку, що є важливими факторами для підвищення продуктивності праці. Інноваційна активність оцінюється через частку інноваційної продукції, витрати на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, а також через показники нематеріальних активів, що дозволяє компанії адаптуватися до ринкових змін. Ефективність збуту продукції, у свою чергу, оцінюється за такими критеріями, як частка ринку, витрати на рекламу та приріст обсягів реалізації, що вказує на високий рівень маркетингової діяльності підприємства. Таким чином, система управління ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є достатньо ефективною, однак подальше вдосконалення можливе за рахунок впровадження практик бенчмаркінгу для досягнення стандартів підприємств-лідерів. Це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності компанії та покращенню її фінансово-господарських результатів.

5. Встановлено, що впровадження бенчмаркінгу на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» вимагає ретельної організації та інституційного забезпечення процесу. Важливими складовими є створення робочої групи, яка включає представників ключових підрозділів, а також розробка чіткої організаційної структури з розподілом відповідальності та завдань. Інформаційне забезпечення бенчмаркінгу включає збір, обробку та аналіз даних про ринок, конкурентів та власні внутрішні показники підприємства, що дозволяє оперативно адаптувати стратегію відповідно до змін на ринку. Розробка інструкцій та алгоритмів для бенчмаркінгу є важливим елементом, що забезпечує стандартизацію та узгодженість дій усіх учасників процесу,

підвищуючи точність та своєчасність проведених досліджень. Важливу роль у впровадженні бенчмаркінгу відіграє також методичне забезпечення, яке включає розробку чітких алгоритмів для збору, обробки та порівняння даних. Це дозволяє підприємству отримувати порівняльні характеристики, виявляти сильні та слабкі сторони в різних сферах діяльності та на основі цього формувати рекомендації для покращення результатів.

6. Обґрунтовано, що здійснення бенчмаркінгу у екологічній сфері для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» дозволяє підвищити ефективність екологічної модернізації підприємства шляхом впровадження передових технологій та управлінських практик. На рівні ТДВ «Хмельницькзалізобетон» комплексна екологізація охоплює не лише виробничу систему, а й систему управління виробничими процесами. Вона передбачає екологічну адаптацію всієї продукції, що виготовляється, тобто розробку таких продуктів, які мінімізують вплив на довкілля протягом усього життєвого циклу: від виробництва до споживання та утилізації. Окрім цього, екологізація включає модернізацію технічної бази підприємства, спрямовану на впровадження еколого-орієнтованих технологій, що забезпечують раціональне використання природних ресурсів, зменшення забруднення довкілля та ефективну утилізацію й переробку відходів.

Запропоновано структуру інструкції з бенчмаркінгу у сфері екологічної модернізації для ТДВ «Хмельницькзалізобетон», що визначає ключові етапи, такі як підготовка, збір та аналіз даних, розробка стратегії, моніторинг результатів та звітність. Реалізація такого виду бенчмаркінгу сприятиме інтеграції екологічно ефективних практик, мінімізації негативного впливу на довкілля, а також зміцненню конкурентоспроможності підприємства на ринку. Для підприємств будівельної галузі екологічна модернізація є стратегічним кроком на шляху до сталого розвитку. Інноваційні технології виробництва й управління дозволяють значно зменшити екологічний вплив, водночас підвищуючи ефективність та конкурентоспроможність підприємств у сучасних умовах.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Андрусів У. Я., Зелінська Г. О., Лагодієнко В. В. Екологічна модернізація на підприємствах будівельної галузі як інновації на технологія виробництва та управління ними. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 2. С. 22 – 27.
2. Беленкова, О., Локтіонова, Я., Калашніков, Д. Теоретичні підходи та практичні рекомендації до економічної діагностики бізнес-процесів підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. (56).  
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-80>
3. Бондарчук О. М., Темченко Г. В., Астаф'єва К. О. Використання принципів бенчмаркінгу для забезпечення підвищення ефективності діяльності. *Ефективна економіка*. 2021. № 3. URL:  
<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8763>
4. Букатюк У. Угода року на ринку цементу. Навіщо ірландська CRH купує в Україні два цементних заводи за €100 млн (і може захопити половину ринку) – Forbes.ua. *Forbes.ua. Бізнес, мільярдери, новини, фінанси, інвестиції, компанії*. URL:  
<https://forbes.ua/money/ugoda-roku-na-rinku-tsementu-navishcho-irlandska-crh-kupue-v-ukraini-dva-tsementnikh-zavodi-za-100-mln-05092023-15821>
5. Витвицький Я.С., Андрусів У.Я. Механізм управління підприємствами сфери виробництва будівельних матеріалів на інноваційних засадах. *Інноваційна економіка: науково–виробничий журнал*. 2015. №4'2015. С. 12- 20.
6. Внесок цементної галузі у розбудову України у 2021 році. URL:  
<https://ukrcement.com.ua/novini/695-vnesok-tsementnoi-haluzi-u-rozbudovu-ukrainy-u-2021-rotsi.html>
7. Воробйова Н. П. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності організації. *Проблеми інвестиційно-інноваційного розвитку*. 2018. № 14. С. 13-20.
8. Гончарова О.М. Реінжиніринг бізнес-процесів як спосіб підвищення

ефективності управління. *Ефективна економіка*. 2012. № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2012\\_2\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_2_27)

9. Гончарук Г. Бенчмаркінг як метод управління ефективністю. *Праці Одеського політехнічного університету*. 2017. № 1. С. 253–258. URL: <https://pratsi.op.edu.ua/app/webroot/articles/1312894420.pdf>

10. Данилюк М. Бенчмаркінг в Україні: перспективи та обмеження. *Менеджмент, маркетинг та логістика*. 2019. Т. 1, № 20. С. 66–74. URL: <https://ep3.nuwm.edu.ua/3335/1/Данилюк.pdf>

11. Добрянська Н. А., Попович О. М., Варгатюк М. О. Суть та значення методу бенчмаркінгу відносно оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2016. № 11. С. 3-6.

12. Довідник з ресурсоефективного та чистого виробництва. цементна промисловість / С.В. Плашихін. К.: Центр ресурсоефективного та чистого виробництва, 2020. 96 с.

13. ДУ «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку НАН України». URL: [www.sdjournal.org/derzhavna-ustanova-institut-ekonomiki-prirodok](http://www.sdjournal.org/derzhavna-ustanova-institut-ekonomiki-prirodok).

14. Іпполітова І.Я. Ефективність здійснення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 13. С. 264–270.

15. Кирич Н. Б Дослідження моделей бенчмаркінгу. Соціально-економічні проблеми і держава. 2013. Вип. 1 (8). С. 286–296. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2013/13knbdmb.pdf>.

16. Клименко С. та ін. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2016. 527 с.

17. Коваленко О. Сутність та особливості бенчмаркінгу в антикризовому управлінні підприємством. *Механізм регулювання економіки*. 2014. № 3. С. 140–145.

18. Ковальов А.І. Підвищення ефективності антикризового управління в

корпоративному секторі на основі реінжинірингу бізнес-процесів. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2014. № 3(54). С. 124–130.

19. Колесник А. В., Бутенко О. П. Аналіз стану та тенденцій розвитку ринку будівельних матеріалів України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 64. С. 141–151

20. Кравченко О. В. Можливості застосування бенчмаркінгу як інструмента активізації управління підприємством. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2018. № 6. С. 102–110.

21. Кривоконь М.О. Основні положення реінжинірингу та концентрації виробництва як інструментів антикризового управління. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. № 2. С. 583–587.

22. Кульбачний О. Після перемоги ринок розігріватиметься 3–4 роки. URL: <http://surl.li/fi kavo>

23. Луців Н. Ринок цементу в Україні: сучасний стан і перспективи післявоєнної відбудови. <http://publications.lnu.edu.ua/bulletins/index.php/economics/article/viewFile/12347/12713>

24. Миколюк О. А. Практика впровадження енергоефективних технологій на підприємствах цементної промисловості України. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2014. № 1. С. 227-230.

25. Негоденко В., Варгатюк М., Щербата М. Теоретичні аспекти визначення сутності категорії «бенчмаркінг». *Економічний аналіз*. 2019. Том 29. №1. С. 208-214.

26. Обух В. Повоєнне відновлення: шанс для розвитку будіндустрії. *Укрінформ* -а ктуальні новини України та світу. URL:<https://www.ukrinform.ua/rubric-vidbudova/3690313-povoenne-vidnovlennasans-dla-rozvitku-budindustrii.html>

27. Охріменко О., Попов Р. Повоєнна відбудова України: потенціал та стратегія перетворень. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/45> doi:  
10.32782/2524-0072/2022-45-7.

28. Паламарчук О.М., Петришина С.В., Будівельна галузь України: стан та прогнози. *Економіка та суспільство*. 2023. №51. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-45>

29. Панкратова Л. А. Бенчмаркінг як інструмент управління ефективністю підприємства в Україні. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. № 26. С. 87-91.

30. Перспективи декарбонізації цементної промисловості. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/news/08-08-22/>

31. Плашихін С. Довідник з ресурсоефективного та чистого виробництва. Київ: Центр ресурсоефективного та чистого виробництва, 2020. 96с.

32. Полюга В., Золотарьова О., Комаха О. Ринок цементу в Україні. *Товари і ринки*. 2021. № 2. С. 4–15.

33. Пономаренко В.С. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів: монографія. Х.: Вид. ХНЕУ, 2013. 244 с.

34. Попович Д.В. Бенчмаркінг як дієвий інструмент управління ефективністю підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 4. С. 544–546.

35. Промисловість будівельних матеріалів. URL: [disted.edu.vn.ua/courses/learn/2224](https://disted.edu.vn.ua/courses/learn/2224)

36. Рада по вивченню продуктивних сил України НАН України. URL: [www.rvps.kiev.ua/SPECVCH/Radamol.htm](http://www.rvps.kiev.ua/SPECVCH/Radamol.htm).

37. Регіональна доповідь про стан навколишнього середовища в Івано-Франківській області у 2023 році. URL: [www.if.gov.ua/?q=page&id=24611](http://www.if.gov.ua/?q=page&id=24611).

38. Романенко О. В. Розвиток ринку будівельних матеріалів України в умовах воєнного стану. *Ефективна економіка*. 2024. № 3. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.3.46>

39. Саницький М.А., Марків Т.Є., Новицький Ю.Л., Круць Т.М. Енергетичне використання горючих відходів у цементній промисловості. *Будівельні матеріали та вироби*. 2008. № 6. С. 5-8.
40. Серьогіна Н. В. Аналіз будівельної галузі України. *Економіка та управління національним господарством*. 2020. № 3 (77)-1. С. 78–84.
41. Соловчук Л. Ключ до відбудови. Чи вистачить цементу для повоєнного відновлення країни. URL: <https://delo.ua/industry/klyuc-do-vidbudovi-ci-vistacit-cementu-dlyarovojennogo-vidnovlennya-krayini-427567/>
42. Сохнич А.Я., Виноградова О.В. Аспекти реінжинірингу підприємства в умовах сучасної економіки. Львів: ПП «Арал», 2015. 56 с.
43. Степаненко Т.О. Методичні засади проектування та управління якістю бізнес-процесів. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова*. 2015. Т. 20. Вип. 3. С. 146–150.
44. ТОВ «Івано-Франківськцемент». URL: <https://www.ifcem.if.ua/pro-kompaniyu/>
45. ТДВ «Хмельницькзалізобетон». URL: <https://hzb.com.ua/>
46. Топольницька Т. Б. Особливості функціонування цементної галузі України в сучасних умовах. *Молодий вчений. Економічні науки*. 2017. № 4 (44). С. 776–779
47. Харічкова С. К., Дорошук Г. А. Сучасний інструментарій управління поведінкою суб'єктів господарювання: монографія. Одеса: «Освіта України», 2017. 244 с. URL: <http://surl.li/ocmrm>
48. Христенко О. В., Манжос С. А. Застосування бенчмаркінгу в системі управління підприємствами. *Фінансовий простір*. 2018. № 1 (29). С. 153-158.
49. Цементна галузь: сучасний стан та перспективи. URL: <https://profbuild.in.ua/uk/intervyu-2/1371-tsementna-galuz-suchasnij-stan-ta-perspektivi>
50. Чайковська М. Сучасний стан і перспективи розвитку бенчмаркінгу як способу підвищення ефективності діяльності промислових підприємств в Україні. *Молодий вчений*. 2015. № 5 (20). Ч. 2. С. 112–114.

51. Шевченко О., Братусь Ю. Економічна сутність бенчмаркінгу та його роль у інноваційному розвитку підприємства. *Бізнес-Інформ.* 2014. № 4. С. 64–67.
52. Alsteat A. Managing Problems – How To Overcome? *Manag. Science.* 1997. V. 7, Nr. 7
53. Andrusiv U.Y., Cherchata A.O. Reengineering of business-processes of enterprise as an instrument of their improvement and development. *Problems of modern science: Collection of scientific articles.* Fadette editions, Namur, Belgium. 2018. 59-63 p.
54. Council directive 1999/31/ec of 26 april 1999 on the landfill of waste. URL: [ww.doeni.gov.uk/.../landfill\\_directivearticle5](http://ww.doeni.gov.uk/.../landfill_directivearticle5)
55. Interfax-Ukraine. Виробництво цементу в Україні в 2022 р. скоротилося на 51%, споживання впало на дві третини -асоціація "Укрцемент".Інтерфакс-Україна. URL:<https://interfax.com.ua/news/economic/900706.html>
56. Interfax-Ukraine. Український цемент має стати основою для післявоєнної відбудови -думка.Інтерфакс-Україна. URL:<https://interfax.com.ua/news/economic/950279.html>
57. Lignoleaux F.S. Marketing and Its Ways Of Doing Business. Materials of the Management Conference 1998 in Limage, France. Limage, 1998. p. 61.
58. Mooni D. If I were a Top-Manager and Met Benchmarking – What Should I Do?" Materials of the Management Conference 1998 inTraille, France. Traille, 1998. p. 43.
59. Pervaiz K. Ahmed. Integrated benchmarking: a holistic examination of select techniques for benchmarking analysis. *Benchmarking for Quality Management & Technology.* 1998. Vol. 5, pp.225 – 242.
60. Rao A. Total Quality Management: A Cross Functional Perspective / A.Rao, L. P. Carr, I. Dambolena, R. J. Kopp, J. Martin, F. Rafii, and P. F. Schlesinger. John Wiley & Sons, NewYork NY, 1996. 656 p.

61. Tintelnot Claus M, Sc. Benchmarking in Forschung und Entwicklung. TU Dresden, Professur für Innovations management und Technologie bewertung. *Konferenz materialien «Benchmarking'99»*. TU DD, 1999. 674 p.

62. Tintelnot C. M. Benchmarking in technischen Betrieben. DD, 2003. 211 p.

63. Wildebrandt Dr. H.O. „Benchmarking für Umsetzung“. Universität Sankt Gallen, Schweiz, 2002. p. 543.

64. Zelinska H., Andrusiv U., Galtsova O., Dmytrenchenko M. Management of Social Risks and their Impact on the Spheres of Human Life in the Conditions of Sustainable Development of Ukraine. *Problemy ekorozwoju*. 2021. № 16(2). P. 116-124. DOI: <https://doi.org/10.35784/pe.2021.2.12>.

**Виконав:** студент  
2 курсу магістратури  
спеціальності  
073 Менеджмент  
заочної форми навчання  
« \_\_\_\_ » лютого 2025 р.

---

Підпис

**Д.І. Савчук**  
Ініціали, прізвище

**Науковий керівник:**  
завідувачка кафедри  
к.е.н., доцентка  
« \_\_\_\_ » лютого 2025 р.

---

Підпис

**Н.П. Захаркевич**  
Ініціали, прізвище

**Робота допущена до захисту:**  
завідувачка кафедри  
к.е.н., доцентка  
« \_\_\_\_ » лютого 2025 р.

---

Підпис

**Н.П. Захаркевич**  
Ініціали, прізвище

Таблиця А.1. Динаміка основних показників діяльності підприємства за 2019-2023 рр.

№ з/п	Назва показників	Одиниці виміру	Роки					Темп росту 2023 р. до 2019 р., %
			2019	2020	2021	2022	2023	
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн.	638863,00	581386,00	811393,00	576737,00	849716,00	133,00
2.	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	499150,00	447561,00	635296,00	472386,00	702409,00	140,72
3.	Валовий прибуток	тис. грн.	139713,00	133825,00	176097,00	104351,00	147307,00	105,44
4.	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	40038,00	54486,00	77734,00	27429,00	39367,00	98,32
5.	Сукупні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн./грн.	0,94	0,91	0,90	0,95	0,95	101,74
6.	Рентабельність/збитковість – продажу	%	8,02	12,17	12,24	5,81	5,60	69,87
	– витрат	%	6,69	10,34	10,60	4,99	4,86	72,66
7.	Чисельність працюючих –працівників	осіб	493	476	527	482	431	87,42
	–робітників	осіб	398	409	428	397	342	85,93
8.	Виробіток: – 1 працівника	тис.грн. /особу	1295,87	1221,40	1539,65	1196,55	1971,50	152,14
	– 1 робітника	тис.грн. /особу	1605,18	1421,48	1895,78	1452,74	2484,55	154,78
9.	Фонд заробітної плати,	тис. грн.	100480,00	99343,00	119839,00	90784,00	85760,00	85,35
10.	Середньорічна ЗП одного працівника	тис. грн.	203,81	208,70	227,40	188,35	198,98	97,63
11.	Вартість основних виробничих фондів	тис. грн.	127874,50	130873,00	149004,00	181567,00	185863,00	145,35
12.	Фондовіддача	грн./грн.	5,00	4,44	5,45	3,18	4,57	91,51

Примітка. Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Таблиця А.2. Зміна обсягу та структури виробництва основних видів продукції (послуг) за 2019-2023 рр.

Назва продукції (послуг)	2019 р.		2020 р.		2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023р. від 2019р. (+, -), тис. грн.	Відхилення в структурі 2023 р до 2019р., %
	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн..	питома вага, %		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Виробництво залізобетонних конструкцій	183673	28,75	184416	31,72	262242	32,32	211028	36,59	305558	35,96	121885	7,21
2. Виробництво цементного розчину	178371	27,92	155346	26,72	206743	25,48	184498	31,99	253895	29,88	75525	1,96
3. Виготовлення дерев'яних виробів	111482	17,45	113835	19,58	120979	14,91	101160	17,54	156518	18,42	45036	0,97
4. Виробництво тротуарної плитки та бруківки	59670	9,34	49825	8,57	92093	11,35	53810	9,33	71886	8,46	12216	-0,88
5. Інші види продукції, послуг	105668	16,54	77964	13,41	129336	15,94	26242	4,55	61859	7,28	-43809	-9,26
6. Всього реалізована продукція (послуги)	638863,00	100	581386,00	100	811393,00	100	576737,00	100	849716,00	100	210853	0

Примітка. Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

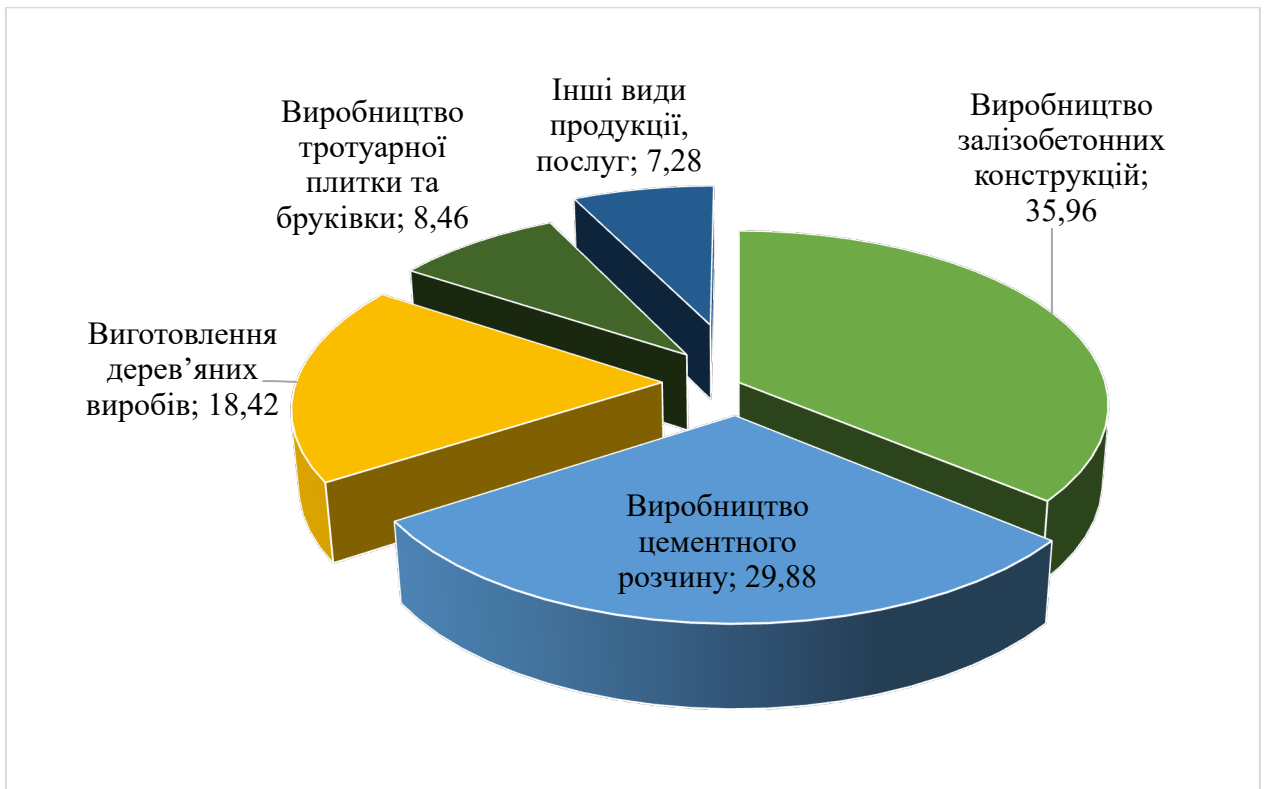


Рисунок А.1 – Структура продукції ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2023 р.  
Примітка. Побудовано автором на основі даних фінансової звітності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Таблиця А.3. Динаміка формування прибутку і фінансових результатів діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2019-2023 роки

№ з/п	Показники	Роки					Відхилення, тис. грн., +/-
		2019	2020	2021	2022	2023	
1.	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт послуг)	638863	581386	811393	576737	849716	210853,00
2.	Собівартість реалізованої продукції	499150	447561	635296	472386	702409	203259,00
3.	Валовий прибуток (збиток)	139713	133825	176097	104351	147307	7594,00
4.	Інші операційні доходи	29600	33277	29585	22668	24562	-5038,00
5.	Адміністративні витрати	25769	26863	31678	26495	38006	12237,00
6.	Витрати на збут	35939	33561	40741	30464	43651	7712,00
7.	Інші операційні витрати	34302	38633	37300	31960	42287	7985,00
8.	Фінансовий результат від операційної діяльності:						
	прибуток (+), збиток (-)	73303	68045	95963	38100	47925	-25378
9.	Дохід від участі в капіталі						
10.	Інші фінансові доходи		86	33	23	27	27
11.	Інші доходи	163	156	258	24	25	-138
12.	Фінансові витрати	921	489	19	680	1280	359
13.	Втрати від участі в капіталі						0
14.	Інші витрати	764	969	1105	3786	638	-126
15.	Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (+), збиток (-)	71781	66829	95130	33681	46059	-25722
16.	Витрати з податку на прибуток	13361	12343	17396	6252	7830	-5531
17.	Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування						
18.	Чистий фінансовий результат: прибуток (+), збиток (-)	40038	54486	77734	27429	39367	-671

Примітка. Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»