

ПРИКАРПАТСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ  
СТЕФАНИКА

Економічний факультет

Кафедра теоретичної та прикладної економіки

## **ДИПЛОМНА РОБОТА**

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
на тему «Роль системи управління діяльністю підприємства в забезпеченні  
його конкурентоспроможності»

**Виконав:**

студент групи ПТБТ-41

Цюцьмаць Максим Романович

**Керівник:**

д.ек.н., проф.

Пилипів Надія Іванівна

Рецензент \_\_\_\_\_

**Івано-Франківськ 2024 р.**

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** На нинішньому етапі розвитку світової економіки, поглиблення міжнародного поділу праці, економічна глобалізація, транснаціоналізація виробництва та посилення інтеграційних процесів об'єктивно обумовлюють необхідність адекватної виробничої інфраструктури міжнародних аеропортів. Така інфраструктура має забезпечувати повну гармонію у взаємодії економічних агентів на глобальному рівні та підтримувати перспективні міждержавні і соціальні відносини.

В умовах світової конкуренції, добре розвинена виробнича інфраструктура міжнародних аеропортів стає не лише одним із ключових факторів, що сприяють реальному економічному зростанню країн як у короткостроковій, так і у довгостроковій перспективах, а й перетворюється на конкурентну перевагу на світовому ринку. Проте зі збільшенням динаміки світової економіки та зростанням обсягів повітряного руху, питання недостатньої досконалості інфраструктури аеропортів стає дедалі актуальнішим. Це створює потребу у збалансованому розвитку всіх складових інфраструктури в умовах обмежених інвестицій.

Перед дослідниками, урядами та бізнес-спільнотою різних країн стоїть завдання виявлення та систематичного впровадження ефективних механізмів підвищення конкурентоспроможності виробничої інфраструктури міжнародних аеропортів. Теоретичні та прикладні аспекти вирішення різних проблем конкуренції та конкурентних відносин висвітлювалися в роботах таких засновників економічної науки та сучасних економістів, як Дж. Сміт, Д. Рікардо, К. Маркс, А. Сміт, С. Браун, В. Блауг та інші.

**Метою дослідження** є аналіз та оцінка ролі системи управління діяльністю підприємства в забезпеченні його конкурентоспроможності на прикладі ПП "Автостарт".

Для досягнення мети дослідження передбачено виконання наступних **завдань:**

- дослідити теоретичні основи та економічний зміст понять «система управління діяльністю підприємства» та «конкурентоспроможність».
- вивчити принципи та функції системи управління діяльністю підприємства для забезпечення його конкурентоспроможності.
- визначити та проаналізувати фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства.
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності ПП "Автостарт".
- Проаналізувати стан та ефективність діючої системи управління діяльністю ПП "Автостарт".
- оцінити конкурентоспроможність ПП "Автостарт".
- запропонувати рекомендації щодо удосконалення системи управління діяльністю підприємства для забезпечення його конкурентоспроможності.

**Об'єктом дослідження** є система управління діяльністю підприємства ПП "Автостарт".

**Предметом дослідження** є роль системи управління діяльністю підприємства в забезпеченні його конкурентоспроможності на прикладі ПП "Автостарт".

**Методи дослідження.** Порівняльний аналіз(для порівняння різних систем управління та їх впливу на конкурентоспроможність підприємства), Економічний

аналіз(для оцінки фінансового стану та ефективності діяльності ПП "Атостарт"), SWOT-аналіз (для виявлення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз для підприємства), методи економіко-математичного моделювання(для прогнозування результатів впровадження рекомендованих управлінських рішень).

**Практичне значення дослідження.** Рекомендації щодо покращення системи управління - результати дослідження можуть бути використані керівництвом ПП "Атостарт" для підвищення ефективності системи управління та, відповідно, конкурентоспроможності підприємства. Запропоновані в роботі рекомендації можуть бути застосовані для оптимізації управлінських процесів та прийняття стратегічних рішень.

**Структура та обсяг дипломної роботи.** Дипломна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

# **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЛІ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ**

## **1.1. Економічний зміст понять «система управління діяльністю підприємства» та «конкурентноспроможність»**

Основною характеристикою і властивістю підприємства з точки зору конкурентної боротьби є його конкурентоздатність. Цей показник «визначає життєздатність підприємства та результати його виробничо-збутової діяльності в умовах ринкової конкуренції» [29]. Поняття конкуренції є центральним для розуміння ринкових відносин. Конкуренція є найважливішою та необхідною ланкою всієї системи ринкової економіки. Термін «конкуренція» походить від латинського слова «concurrentia», що означає змагання або суперництво.

«Завдяки конкуренції підприємства різних форм власності постійно відслідковують зміни попиту та пропозиції, знижують витрати на виробництво, зменшують вартість матеріальних ресурсів, покращують якість своєї продукції та послуг, що пропонуються на ринку» [29]. Конкуренція є складним соціально-економічним процесом. З одного боку, це боротьба за виживання та збереження свого сегменту ринку, з іншого – процес задоволення зростаючих потреб суспільства та окремих індивідуумів на вищому техніко-технологічному, екологічному та економічному рівнях. Конкуренція має як негативні, так і позитивні сторони. До негативних рис конкуренції належать: «посилення соціальної несправедливості, значне збільшення майнової диференціації населення, витіснення дрібних виробників великим капіталом, розорення одних і збагачення інших, загострення безробіття та інфляції тощо» [26].

З позитивної сторони, «конкуренція є рушійною силою ринкової економіки, оскільки стимулює підприємства пильно слідкувати за науково-

технічними новинками, активно впроваджувати їх у виробництво, сприяти науково-технічному прогресу, стимулювати раціональне використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, а також змушує постійно оновлювати асортимент продукції» [16].

Для виникнення конкуренції необхідні певні умови. Серед них можна виділити: «наявність на ринку великої кількості незалежно діючих виробників, які виготовляють одні й ті самі продукти чи послуги, відповідність між попитом і пропозицією, наявність ринку засобів виробництва, що забезпечує можливість вільного вибору господарської діяльності, а також свобода вибору господарської діяльності для виробників» [5].

За твердженням Балабанова Л.В., конкуренція в будь-якій економічній сфері залежить від дії п'яти сил: "П'ять сил конкуренції визначають прибутковість бізнесу, оскільки вони впливають на ціни, які можуть диктувати фірми, на витрати, які їм доводиться нести, і на розміри капіталовкладень, необхідних для того, щоб конкурувати в цій галузі" [7].

Залежно від використовуваних методів, виділяють цінову, нецінову та нечесну конкуренцію(таб.1.1.).

## Види конкуренції та їх характеристика

Вид конкуренції	Характеристика
Цінова	Цінова конкуренція означає, що основним методом боротьби проти конкурентів є ціна. У такій боротьбі перемагає той, хто досягає індивідуальної вартості, нижчої, ніж ринкова ціна. Відбувається боротьба за скорочення витрат виробництва завдяки підвищенню продуктивності живої праці,
	використання досягнень науково-технічного прогресу, наукової організації праці. На конкурентному ринку нездатність деяких фірм до зазначеної діяльності в кінцевому підсумку означає усунення їх іншими фірмами.
Нецінова	Нецінова конкуренція здійснюється шляхом підвищення якості продукції, надання безплатних консультацій щодо використання купленого товару, забезпечення гарантійного ремонту, використання реклами, надання запасних частин тощо
Нечесна	<p>Нечесна конкуренція представляє собою діяльність господарського суб'єкта, що спрямована на одержання комерційної вигоди і забезпечення панування на ринку шляхом обману споживача, партнерів, інших господарських суб'єктів і державних органів.</p> <p>Основні способами такої конкуренції :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>встановлення більш високих окладів і різних пільг з метою з метою переманювання провідних спеціалістів фірм-конкурентів, дезінформація з боку виробника споживачів і господарських суб'єктів про товар і послуги; здійснення тиску на постачальників ресурсів і банки, щоб вони відмовляли конкурентам у постачанні сировини, матеріалів тау наданні кредитів;</li> <li>використання товарного чи фірмового найменування без дозволу господарського суб'єкта, на ім'я якого вони зареєстровані; поширення компрометуючої інформації про товари своїх конкурентів; здійснення тиску на постачальників ресурсів і банки, щоб вони відмовляли конкурентам у постачанні сировини, матеріалів тау наданні кредитів.</li> </ul>

Згідно з різними формами конкуренції, існує різна динаміка в господарстві. Міжгалузева конкуренція відображає боротьбу між виробниками різних секторів економіки за краще використання капіталу. Це може призвести до переміщення капіталу від менш до більш прибуткових галузей, сприяючи розвитку нових секторів і виникненню проблем між виробниками. Внутрішньогалузева конкуренція, натомість, полягає у змаганні між виробниками в межах кожного сектору за отриманням більшого прибутку, що може стимулювати збільшення виробництва та сприяти розвитку нових технологій.

Навіть якщо існує ідеальний ринок, де багато продавців і покупців, які мають повну інформацію та можливість вільного доступу, це все одно рідкісність. Чиста конкуренція, як на валютних біржах, - лише рідкісний виняток. У більшості випадків ми стикаємося з недосконалою конкуренцією, коли продавці не можуть легко конкурувати за ціною.

«Олігополістична конкуренція виникає, коли на ринку домінують кілька великих фірм та з'являється тому, що виходити на ринок для конкурентів є вкрай складним через обмежені ресурси, насичення попиту, а також інші фактори, такі як захист патентами» [5]. Умови олігополії виникають, коли кілька великих компаній продають подібні товари.

Вони стикаються з труднощами в утриманні високих позицій через потребу великих інвестицій, складнощі технології та доступ до ресурсів. Фірми можуть намагатися об'єднатися та встановити спільні ціни для боротьби з конкурентами, але ці методи можуть бути неефективними через можливість наслідування конкурентами. Сектори, де спостерігається олігополія, включають автомобільний, нафтовий, та інші.



Монополія - коли єдиний постачальник контролює ціни та об'єм продукції без близьких альтернатив для споживачів. Це може бути внаслідок умов виробництва чи державних обмежень. Фірма-монополіст контролює ціни та єдиний постачальник. Прикладами є комунальні послуги. Конкуренція у ринковій економіці виконує кілька функцій, включаючи вплив на ціни, стимулювання наукового прогресу та регулювання відтворення суспільства. Олігополія та монополія мають різні впливи на ці функції, оскільки вони обмежують конкуренцію та інновації.

Третя функція конкуренції у ринковій економіці полягає в регулюванні суспільного процесу відтворення. Конкурентоспроможність є однією з важливих категорій у ринковій економіці, оскільки вона визначає успіх чи невдачу підприємства. Хоча це поняття широко розглядається, є деякі нестачі як у теоретичному, так і в практичному плані. Деякі аспекти управління конкурентоспроможністю, зокрема, організаційно-економічне забезпечення, залишаються недостатньо вивченими та суперечливими.

Деякі аспекти, такі як функціонування та розвиток організаційно-економічного забезпечення конкурентоспроможності підприємств, а також управління динамікою конкурентоспроможності, ще потребують додаткових досліджень(таб.1.2.).

## Підходи до трактування сутності конкурентоспроможності

Карпенко Є.М.	відносна характеристика, яка проявляється в умовах конкуренції як здібність задіяти необхідні ресурси і зробити з них конкурентоспроможний товар, визначається продуктивністю використання виробничих ресурсів, обумовлює його положення на ринку і залежить від аналогічної властивості його галузі та країни.
Кобиляцький Л.С.	стан, який визначають показники, що характеризують ефективність виробничої діяльності, фінансового стану підприємства, ефективності організації збуту і просування товару порівняно з підприємствами-конкурентами, а також показники конкурентоспроможності товарів.
Левицька А.О.	здатність підприємства до реалізації конкурентних переваг, які дають йому змогу ефективно розвиватися порівняно з іншими підприємствами на внутрішньому та зовнішньому ринках.
Покропивний С.Ф.	здатність до ефективної господарської діяльності та забезпечення прибутковості за умов конкурентного ринку за рахунок забезпечення випуску і реалізації конкурентоспроможної продукції.

Конкурентоспроможність - поняття, яке постійно змінюється у залежності від умов ринку, цінової політики, рекламних акцій та інших чинників, навіть при сталих якісних характеристиках товарів. Щоб забезпечити конкурентоспроможність, підприємство повинно мати ефективність виробництва, сучасне обладнання, висококваліфікований персонал та здатність утримувати стабільні позиції на ринку. «Конкурентоспроможність підприємства характеризується такими аспектами як атрибутивність, системність, об'єктивність, динамічність, порівнянність та простота» [22]. Наприклад, атрибутивність вказує на унікальні характеристики, що формують конкурентні переваги, а системність означає аналіз взаємозв'язків та взаємодії факторів, що впливають на конкурентоспроможність. Об'єктивність відображається у

використанні достовірних даних для аналізу, який базується на точних розрахунках.

«Повноваження динамічності вказує на те, що конкурентоспроможність підприємства є нестійкою у часі: підприємство може бути конкурентоспроможним у певний період, але втратити ці позиції у майбутньому» [22]. Тому аналіз конкурентоспроможності потребує постійного моніторингу, вивчення джерел її формування та оцінки рівня, а також аналізу виробничих, маркетингових, професійно-кваліфікаційних та організаційно-економічних показників.

Предметність відображає аспекти, що визначають конкурентоспроможність підприємства, такі як якість продукції, формування позитивного іміджу, застосування маркетингу, використання технологій, кваліфікація персоналу, наявність патентів, наявність ресурсів тощо. Порівняння з конкурентами, які працюють у тій же галузі, свідчить про рівень конкурентоспроможності. Просторовий аспект означає, що конкурентоспроможність підприємства визначається контекстом конкретного ринку, оскільки умови можуть різнитися в залежності від місця. Підприємство може бути конкурентоспроможним на одному ринку, але не на іншому, навіть за однакових умов.

Під час аналізу конкурентоспроможності на ринку враховується ряд факторів, що впливають на сприйняття покупцями підприємства та його продукції, і ця динаміка змінюється з часом. Важливо розглядати та систематизувати ці фактори для адекватного оцінювання конкурентоспроможності(рис.1.1.).

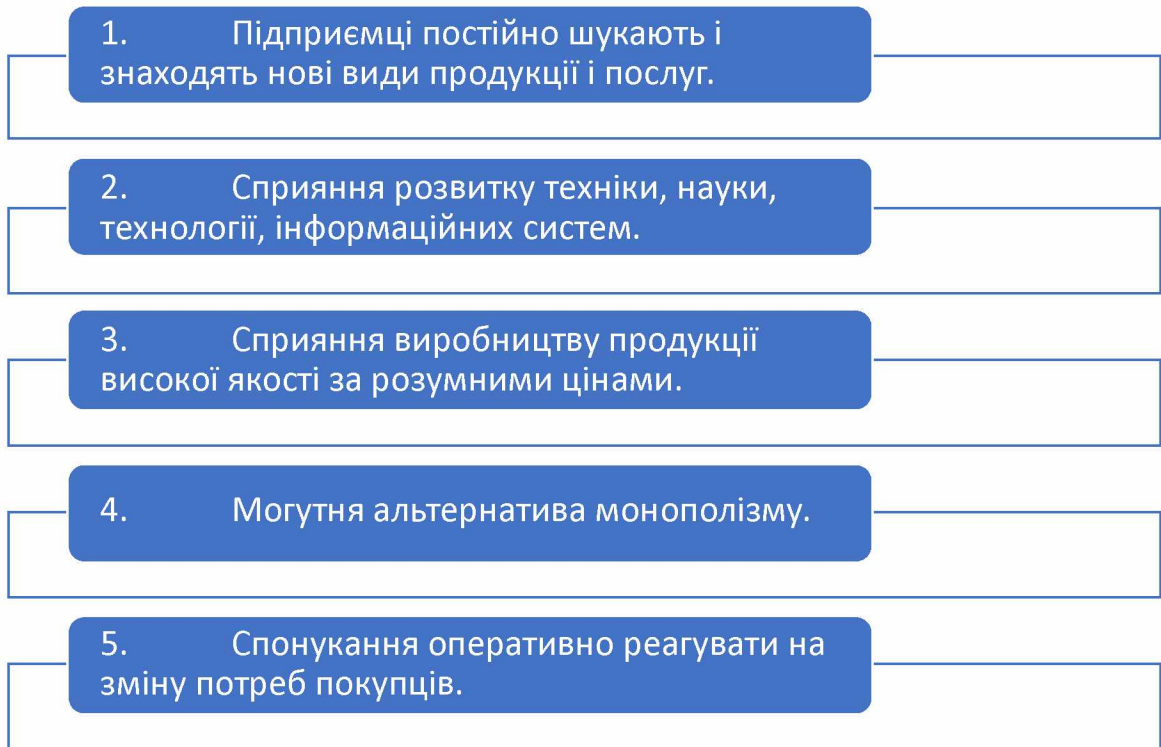


Рис.1.1. Фактори оцінювання конкурентоспроможності.

В ринковій економіці ключовим аспектом є здатність кожного підприємства ефективно втілювати конкурентну стратегію. Це означає визначення оптимальної комбінації маркетингових елементів, що в свою чергу дозволяє оперативно реагувати на потреби споживачів та забезпечувати довгострокове успіх підприємства.

Дослідження конкурентної політики розділяється на три взаємопов'язані напрямки: конкурентну сегментацію, конкурентне позиціонування та маркетингову підтримку. Конкурентна сегментація полягає у визначенні переваг підприємства порівняно з конкурентами, що дозволяє зайняти визначену позицію на ринку. Для цього можуть використовуватися різні критерії: фінансові, управлінські, ринкові та інші.

Конкурентне позиціонування розглядається як формування сприйняття споживачами товарів підприємства порівняно з аналогічними пропозиціями конкурентів та визначення переваг, які можуть бути отримані. Організаційно-економічний механізм, спрямований на забезпечення стійкої конкурентоспроможності, включає такі складові: розподіл управління на три рівні (стратегічний, тактичний, оперативний); розрізнення процесів формування, підтримки та розвитку конкурентних переваг, які завжди відповідають кожному рівню управління (сталі, динамічні та тимчасові); розгляд проявів конкурентоспроможності на кожному рівні управління (інноваційні, прогресивні, традиційні).

Дослідження різноманітних методів оцінки рівня конкурентоспроможності приводить до виокремлення та систематизації таких аспектів: «рівень управління (стратегічний, тактичний, оперативний); формат представлення результатів оцінки (графічний, матричний, розрахунковий, комбінований); теорія конкуренції (поділ праці, рівновага фірми, фактори виробництва, ефективна конкуренція, якість продукції)» [26].

Висновки досліджень Гудзинського О.Д. підтверджують, що «більшість методів базуються на фіксованих параметрах оцінки, які характеризують обрані сфери діяльності підприємства у статичному вигляді або на певну дату за результатами минулих подій» [12]. Однак такий підхід не враховує сучасні реалії високодинамічного ринку, де життєві цикли продукції, технологій та підприємств скорочуються, а конкурентні переваги можуть швидко змінюватись. Тому важливіше оцінювати конкурентоспроможність підприємства у динаміці, з урахуванням чинника часу.

## **1.2. Принципи та функції системи управління діяльністю підприємства для забезпечення його конкурентоспроможності**

Управління конкурентоспроможністю підприємства охоплює комплекс управлінських заходів, спрямованих на аналіз діяльності як поточних, так і потенційних конкурентів, їх міцні та слабкі сторони, а також на розробку конкурентних стратегій для формування та підтримки довгострокових конкурентних переваг. «Основні виклики управління конкурентоспроможністю в сучасний період включають: низький рівень конкурентоспроможності товарів, економічна нестабільність; орієнтація на конкретні цільові аудиторії, розробка стратегій з урахуванням конкурентних переваг; відсутність інформаційних систем управління конкурентоспроможністю; відсутність чіткої конкурентної стратегії, спрямованої на певні цільові групи споживачів, розробленої з урахуванням конкурентних переваг підприємства; недостатній кадровий потенціал» [8].

Управління конкурентоспроможністю має бути націлене на:

- забезпечення гнучкості управлінських дій, що дозволить адаптуватися до динаміки конкурентних чинників на ринку;
- нейтралізацію або обмеження деструктивного впливу факторів на рівень конкурентоспроможності шляхом формування захисту від них;
- максимізацію конкурентних переваг через використання позитивних зовнішніх впливів.

Суб'єктами управління в цьому контексті є згуртована команда осіб, яка активно бере участь у розробці та впровадженні стратегій управління для формування та забезпечення конкурентоспроможності підприємства, а саме процес, що спрямований на створення та розвиток конкурентних переваг суб'єкта господарювання. У свою чергу, об'єктом управління конкурентоспроможністю є

не лише продукція, але й фінансові, виробничі, інноваційні та маркетингові аспекти, персонал, технічні та технологічні засоби, а також організаційно-управлінська структура торгово-промислового підприємства(рис.1.2).



Рис 1.2. Об'єкти управління конкурентоспроможністю.

У залежності від тимчасових рамок досягнення мети підприємства, управління конкурентоспроможністю краще визначати через рівні: оперативний, де формується конкурентоспроможність продукції; тактичний, де забезпечується належний фінансово-економічний стан; і стратегічний, де створюється інвестиційно-інноваційна привабливість(рис.1.3.).



Рис. 1.2. Рівні забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Керування конкурентоспроможністю підприємства стоїть на передньому краї організаційного управління, оскільки воно визначає можливість суб'єкта господарювання існувати на ринку. З цієї причини важливо виконувати відомі функції управління та враховувати різні підходи до нього.

Один з підходів - ситуативний, де зміни в управлінні конкурентоспроможністю, обумовлені зовнішніми та внутрішніми умовами, дозволяють коригувати стратегію підприємства. Інший підхід - процесний, що передбачає організацію дій у певній послідовності, таких як планування, організація, мотивація та контроль. Третій підхід - системний, де важливо налагодити зв'язки між елементами системи.

Управління конкурентоспроможністю повинно керуватися такими принципами, як єдність, науковість і системність. Воно має бути спрямоване на забезпечення конкурентоспроможності підприємства відповідно до наукових принципів та як система, яка враховує всі взаємозв'язки та взаємодії між її складовими. Принцип комплексності передбачає врахування взаємозв'язку всіх елементів системи управління конкурентоспроможністю підприємства при ухваленні важливих управлінських рішень і врахуванні змін, що відбуваються як на рівні окремих об'єктів управління, так і в загальних результатах діяльності підприємства. Принцип безперервності підкреслює, що управління конкурентоспроможністю підприємства є постійним процесом, що вимагає постійної уваги та концентрації.

Принцип ефективності стверджує, що для стабільного функціонування та росту необхідно максимально використовувати потенціал для досягнення належного рівня конкурентоспроможності. Принцип оптимальності підкреслює необхідність ухвалення оптимальних управлінських рішень для формування



конкурентних переваг підприємства та досягнення відповідного рівня конкурентоспроможності.

Принцип конструктивності наголошує на логічній послідовності формування стратегії і тактики забезпечення конкурентоспроможності підприємства, а також обґрунтованому виборі напрямів реалізації відповідно до умов функціонування. Принцип цілісності підтримує ідею, що управління конкурентоспроможністю підприємства є єдиною системою з одного боку і підсистемою для вищих рівнів з іншого. Принцип структурованості передбачає точний взаємозв'язок наявних елементів системи управління конкурентоспроможністю підприємства в рамках конкретної організаційної структури.

Створення та впровадження ефективного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства, яке зауважили науковці, такі як Варава Л.М., Кравченко Г.В., Погребняк Д.В., Шкарлет С.М., можна визначити як «сукупність інструментів та стратегій, спрямованих на розвиток підприємства та досягнення його довгострокових конкурентних переваг на ринку».

### **1.3.Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства**

Оцінка конкурентоспроможності підприємства на ринку включає в себе аналіз впливу факторів на сприйняття покупцями підприємства та його продукції. Ми підтримуємо думку науковця С.І. Савчука, який визначає фактори як основні елементи конкурентоспроможності, що впливають на результати діяльності підприємства та його стосунки з суспільством. Управління конкурентоспроможністю організації означає досягнення оптимального балансу між різними складовими (факторами) конкурентоспроможності під час

проведення виробничо-господарської діяльності. Ці фактори можуть сприяти як підвищенню, так і зниженню конкурентоспроможності підприємства. Здобуття конкурентної переваги на основі цих факторів залежить від їх ефективного використання.

У вітчизняній та зарубіжній літературі широко представлені фактори, що сприяють конкурентним перевагам організацій. Різні автори, виходячи зі своїх наукових підходів та напрямків маркетингових досліджень, обґрунтовують різні набори факторів, які впливають на конкурентоспроможність фірми. Таким чином, економічна література свідчить про різноманіття підходів авторів до класифікації факторів, які визначають конкурентоспроможність фірми. Більшість вітчизняних вчених, зокрема, О.І. Драган, П.С. Зав'ялов, І.Г. Кадирус, Н.І. Сарай, Ю.М. Мануйлович, О.Г. Янковий, вважають, що всі фактори конкурентоспроможності можна умовно поділити на зовнішні та внутрішні.

Так, О.І. Драган визначає зовнішні фактори як різноманітні суб'єкти господарювання, економічні, соціальні та природні умови, а також національні та міжнародні інституційні структури та інші фактори, що впливають або можуть вплинути на функціонування підприємства. Ми згодні з цією думкою і вважаємо, що оцінка впливу зовнішніх факторів на конкурентоспроможність підприємства проводиться відповідно до загальновизнаного порядку(рис.1.4.).

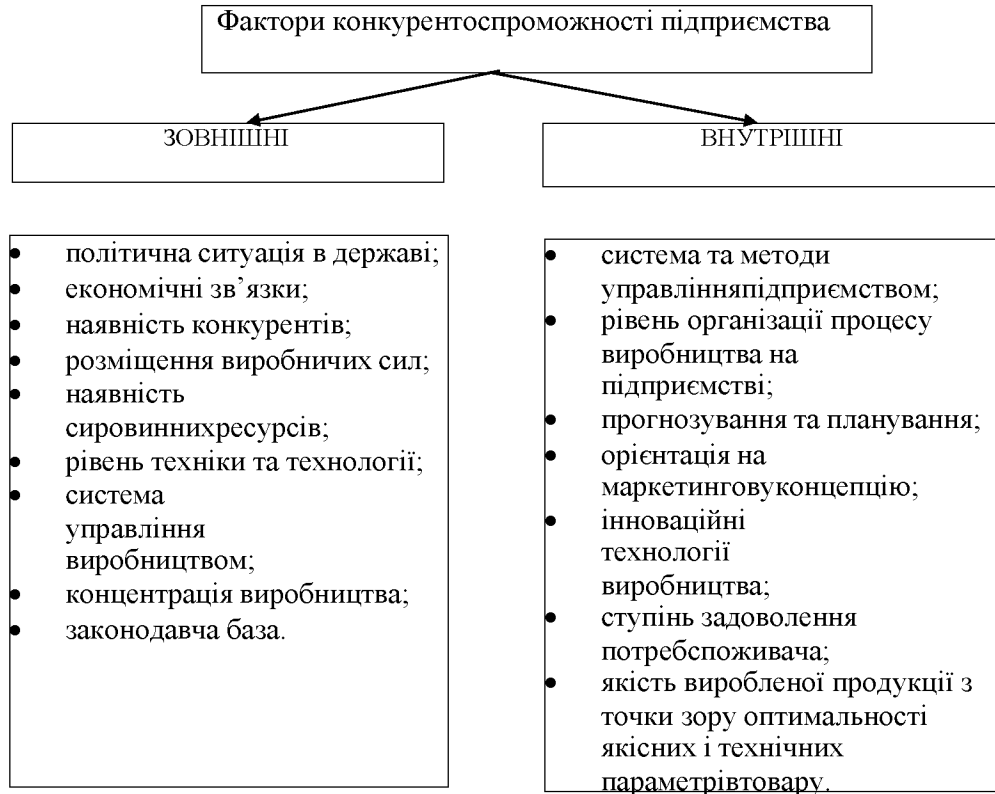


Рис. 1.4. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства.

Після визначення місії та цілей підприємства настає етап діагностики, що включає оцінку змін, що впливають на різні аспекти потенціалу підприємства, і виявлення факторів, що можуть становити загрозу для його конкурентоспроможності. Крім того, проводиться аналіз діяльності конкурентів і визначення факторів, що надають більше можливостей для досягнення стратегічних цілей підприємства. Чинники зовнішнього середовища різноманітні за походженням і можуть бути поділені на три основні групи(рис.1.5.).

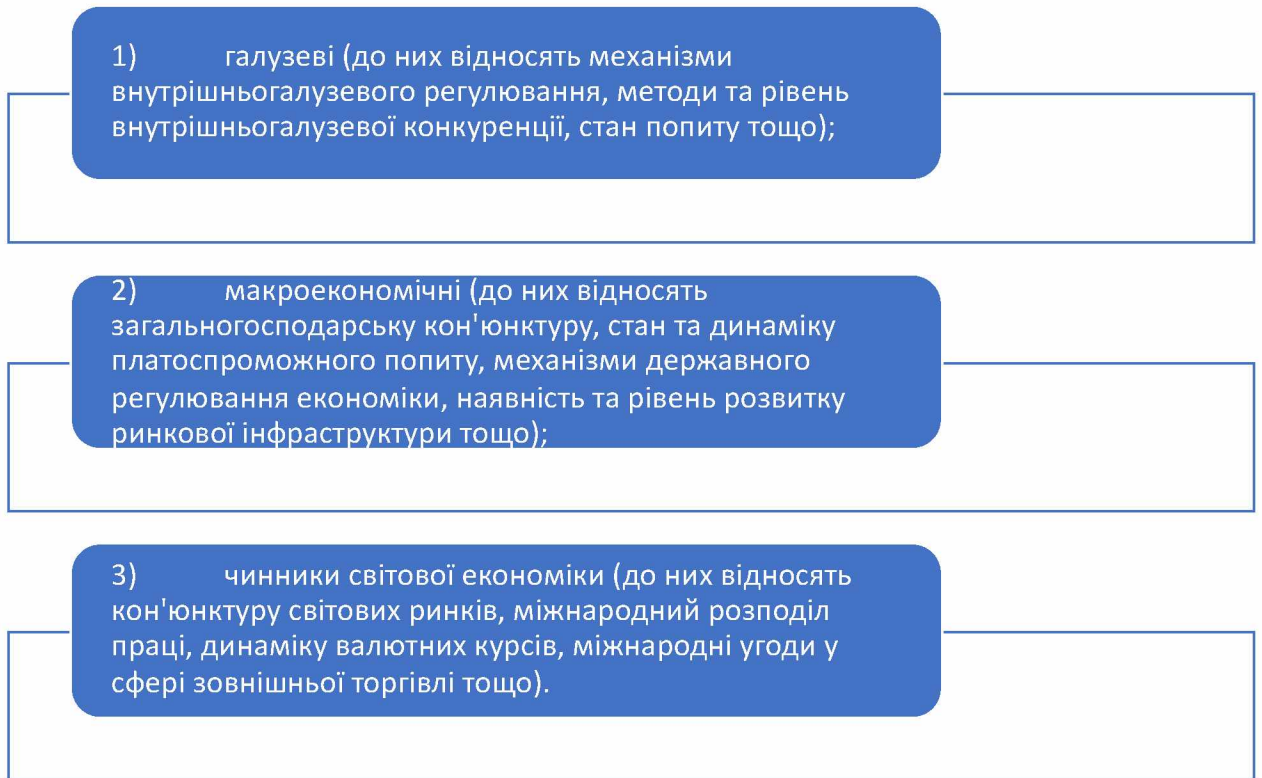


Рис.1.5. Групи чинників.

Як правильно відзначає дослідник Л.Ф. Чумак, аналіз впливу зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства дозволяє заздалегідь передбачити можливі ризики та розробити стратегію дій у разі несподіваних обставин. Для цього аналізу часто використовують PEST-аналіз (політичні, економічні, соціальні, технологічні фактори) та SWOT-аналіз, які допомагають виявити загрози та можливості, що стикаються підприємства, та визначити внутрішні фактори, які можуть вплинути на його ефективність [46].

За думкою деяких дослідників, таких як Якимчук Т.В. та Урсакій Ю.А., конкурентоспроможність фірми визначається багаторівневою ієрархією факторів. «На верхньому рівні цієї ієрархії знаходиться частка ринку, яка безпосередньо залежить від конкурентоспроможності продукції, другий рівень

визначає потенційну конкурентоспроможність, третій і четвертий - якість управління, а останній, п'ятий рівень, - характеризує досягнуті економічні результати» [43, 48].

Ми погоджуємося з цією точкою зору, вважаючи її досить обґрунтованою. Чинники конкурентоспроможності фірми можна поділити на економічні, управлінські та технологічні. Економічні фактори можуть бути розділені на фінансові, маркетингові та інші. Управлінські чинники включають виробничі, маркетингові (зокрема, збутові, формовані маркетинговими комунікаціями, цінові, асортиментні), кадрові, фінансові, а також чинники у сфері постачання тощо.

Виробничі фактори конкурентоспроможності визначаються технологічними особливостями, які забезпечують переваги у якості та собівартості продукції та термінах її виготовлення порівняно з конкурентами. Залежно від специфіки галузі, у якій діє підприємство, деякі з цих факторів можуть бути поза контролем підприємства, і їх поява або відсутність може бути обумовлена об'єктивними умовами(таб.1.3.).

Маркетингові фактори конкурентоспроможності формуються та утримуються маркетинговими відділами підприємства. Їх наявність повністю залежить від стратегії підприємства та якості виконання маркетингових стратегій. Маркетингові фактори можна розділити за видами маркетингової діяльності, компонентами маркетингового комплексу та іншими параметрами.

## Система факторів конкурентоспроможності фірми

Група	Фактори
1. Техніко-технологічна	Стан засобів праці; якість предметів праці; прогресивність технологічних процесів; рівень механізації і автоматизації праці та виробництва; ступінь використання засобів виробництва; умови проведення НІОКР і масштабність впровадження науково-технічних розробок.
2. Організаційно-управлінська	Форми організації виробництва; виробнича структура фірми; ступінь оптимізації технологічних режимів; організація праці; підбір, розставлення і кваліфікація персоналу; системи оплати праці; організаційна структура управління; система планування, обліку і контролю.
3. Фінансово-економічна	Ефективність поточних витрат; ефективність використання засобів виробництва; ефективність використання живої праці; фінансова стійкість; прибутковість виробництва.
4. Соціально-психологічна	Стан умов праці й організаційна культура виробництва; участь персоналу в процесі управління виробництвом; політика просування персоналу; система морального і матеріального стимулювання та соціальна інфраструктура.
5. Природно-географічна і транспортна	Умови видобутку й якість сировини; умови забезпечення водними, енергетичними та іншими ресурсами; транспортна інфраструктура; кліматичні умови.
6. Екологічна	Стан охорони довкілля; умови і стан охорони праці; забезпечення екологічної безпеки місця існування; переробка і використання відходів виробництва.
7. Галузева	Ефективність організації галузі; якість інформаційної і нормативно-методичної бази управління в галузі; доступ до якісної сировини й умови матеріально-технічного постачання; ступінь уніфікації, стандартизації і сертифікації галузевої продукції; науково-технічний потенціал галузі; стан інноваційної діяльності; система підготовки і підвищення кваліфікації кадрів.
8. Ринкова	Доступ до ринку ресурсів і нових технологій; ексклюзивність виготовлюваних товарів; відлагодженість каналів розподілу продукції; ефективність системи стимулювання збуту.

Отже, поняття конкурентоспроможності підприємства охоплює широкий спектр економічних, юридичних та інших аспектів, що визначають його позицію на ринку відповідної галузі, регіону чи навіть на світовому рівні.

Цей спектр може включати характеристики продукції, зумовлені сферою виробництва, а також фактори, що формують загальні економічні умови виробництва та збуту. Рівень конкурентоспроможності підприємства є відображенням сукупних результатів роботи всіх його підрозділів, а також впливу зовнішнього середовища.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПП "АТОСТАРТ" ТА ОЦІНКА ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ**

### **2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ПП "АВТОСТАРТ"**

Приватне підприємство "Автостарт" (код ЄДРПОУ 35021569) було зареєстроване 23 березня 2007 року. Організаційно-правова форма підприємства – приватне підприємство. Розмір статутного капіталу складає 5 000,00 гривень. Основний вид діяльності підприємства за КВЕД – 45.11, що передбачає торгівлю автомобілями та легковими автотранспортними засобами. На час останнього оновлення даних, яке відбулося 20 березня 2024 року, юридичний статус підприємства визначено як "припинено". Запис про припинення юридичної особи було внесено до реєстру 29 квітня 2013 року під номером 1 119 111 0006 005393.

Керівником, підписантом, а також головою комісії з припинення підприємства є Ловчук Ігор Богданович. Він також є єдиним засновником підприємства, його внесок до статутного фонду становить 5 000,00 гривень, що складає 100% від загальної суми. Юридична адреса ПП "Автостарт" – 76018, місто Івано-Франківськ.

Для аналізу діяльності підприємства важливо враховувати його основний вид діяльності, вплив зовнішнього середовища та внутрішні чинники, що визначають конкурентоспроможність на ринку. Дані свідчать про те, що підприємство мало достатньо вузьку спеціалізацію на ринку автотранспортних засобів, що могло бути визначальним у контексті його функціонування та подальшого припинення діяльності (рис. 2.1.).



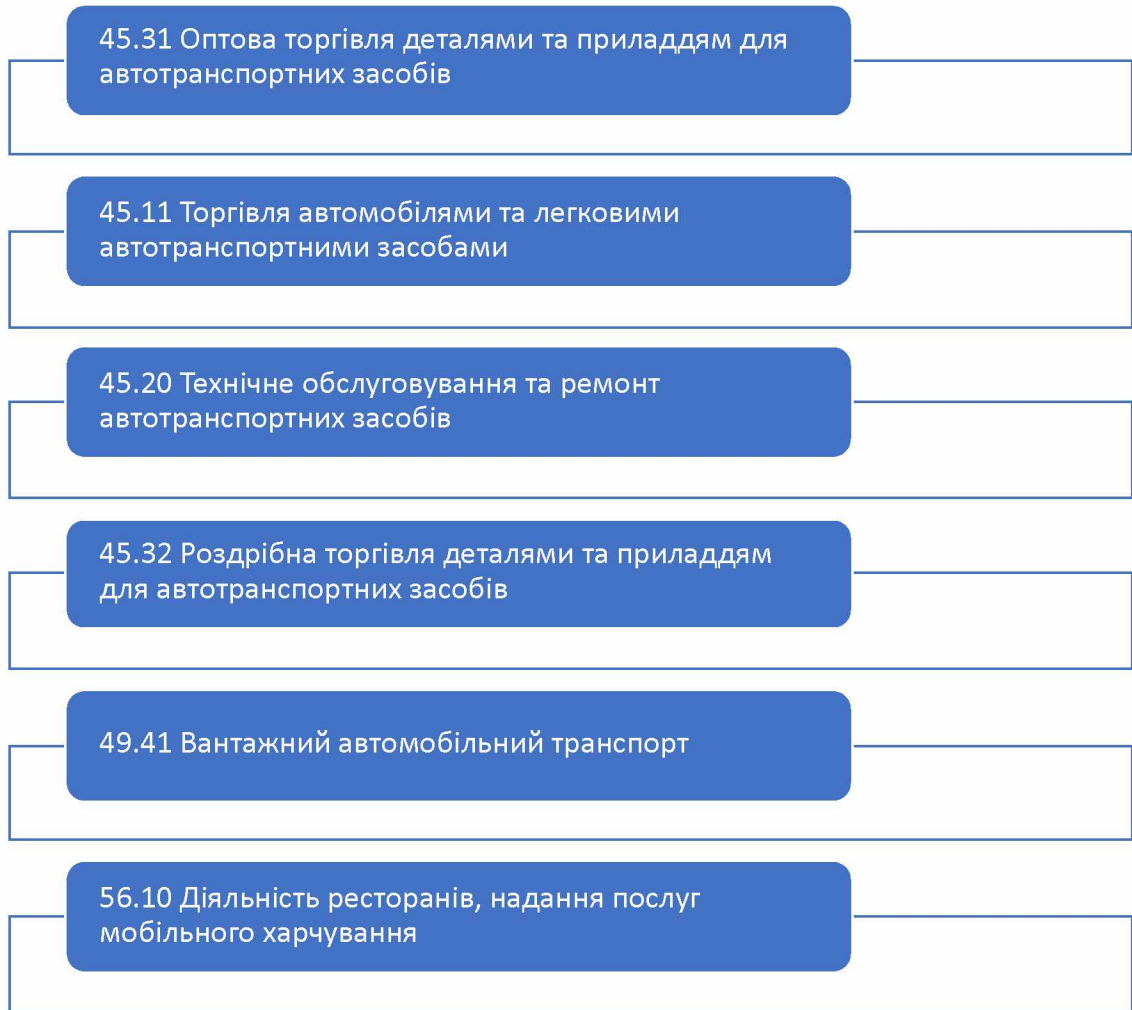


Рис.2.1. Види діяльності.

Організаційна структура є важливим елементом успішного ведення бізнесу. У ПП «Автостарт» організаційна структура є лінійно-функціональною, що ілюструється на рисунку 2.2.

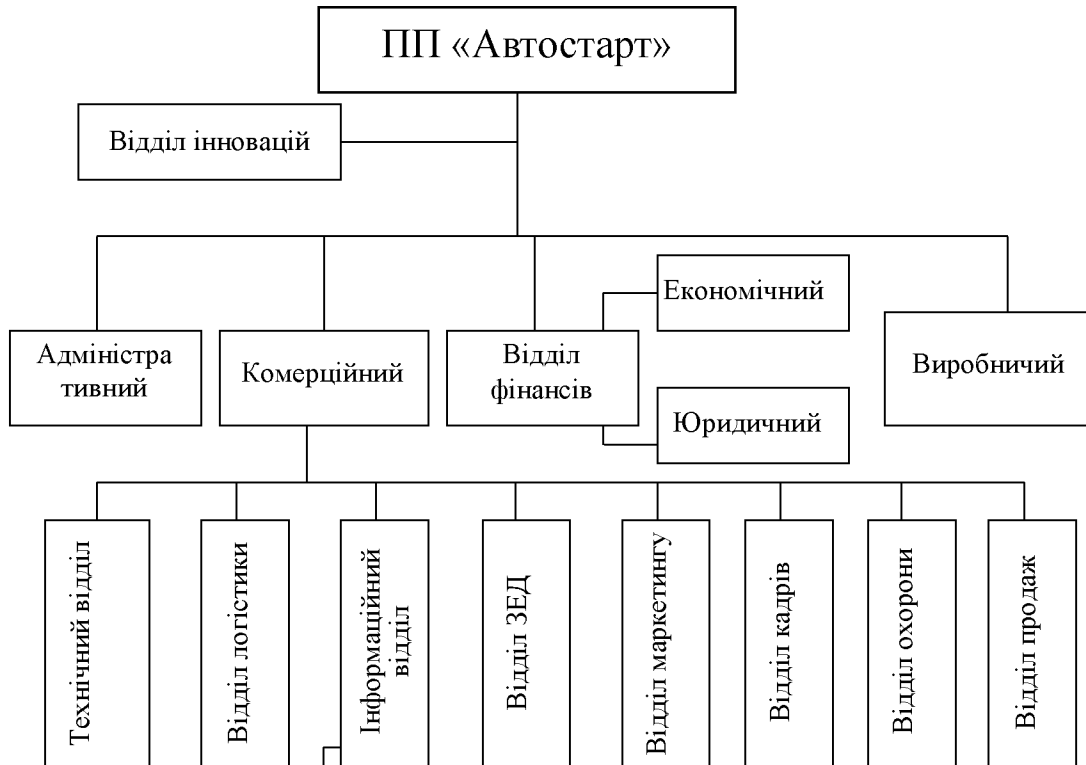


Рис. 2.2. Схема організаційної структури ПП «Автостарт».

Основною метою ПП «Автостарт» є максимізація прибутку і задоволення потреб населення у високоякісному житлі. Чим краще організована структура управління, тим ефективніший її вплив на підприємство і вища результативність роботи компанії.

Лінійні керівники, такі як фінансовий директор, комерційний директор, директор з кадрових та юридичних питань, директор з виробництва, та директор з матеріально-технічного забезпечення, є єдиноначальниками і отримують підтримку від функціональних органів. Функціональні керівники, наприклад головний майстер і головний бухгалтер, управляють відповідними функціональними службами, такими як виробнича ділянка та відділ бухгалтерії.

Переваги цієї структури включають чітке визначення місць прийняття рішень і необхідних ресурсів. Однак, вона також має недоліки, зокрема схильність до надмірної централізації управління, жорсткість структури, що утруднює її адаптацію до змін, і створення вузькоспеціалізованих підрозділів, які ускладнюють горизонтальні узгодження.

Основними підрозділами підприємства є виробничий відділ та відділ продажу товарів, які є фундаментом функціонування компанії. Допоміжними підрозділами, що опосередковано підтримують та покращують діяльність підприємства, є бухгалтерія, відділ маркетингу, юридичний відділ, кадровий відділ та логістика. Обслуговуючі підрозділи, такі як відділ інформаційної підтримки та господарський відділ, забезпечують діяльність працівників та підрозділів підприємства.

Підрозділ продажу складається з активних молодих менеджерів, які займаються оптовим та дрібнооптовим продажем виробів по всій Україні, пропонуючи клієнтам якісну продукцію на вигідних умовах. Відділ маркетингу та реклами проводить дослідження ринків та конкурентів у сфері виробів медичного призначення та медичного обладнання, а також досліджує та впроваджує у виробництво нові продукти, які користуються попитом. Крім того, відділ займається організацією виставок та рекламних акцій, а також створенням рекламного контенту для журналів, буклетів та сайтів.

Оскільки клієнтська та постачальницька база ПП "Автостарт" включає понад тисячу контрагентів, з якими укладаються договори, виникає необхідність створення високоякісного юридичного відділу. У цьому відділі працюють кваліфіковані юристи, які займаються не лише погодженням договорів відповідно до інтересів підприємства та законодавства України, але й представляють підприємство в суді при виникненні господарських спорів з контрагентами.

Відділ кадрів займається підбором персоналу, як високо кваліфікованих фахівців, так і технічних спеціалістів. Відділ інформаційної підтримки складається з працівників ІТ-сфери, які забезпечують безперебійну роботу офісного персоналу та підтримують функціонування програмного забезпечення підприємства.

Господарський відділ відповідає за забезпечення працівників необхідним інвентарем та засобами праці. Сплата податків ПП "Автостарт" здійснюється відповідно до чинного законодавства України. Підприємство веде бухгалтерський облік, а також податкову та статистичну звітність перед державними органами згідно з установленими вимогами. Розширення асортименту продукції є пріоритетним напрямком бізнес-стратегії ПП "Автостарт". Дані таблиці 2.1 свідчать, що у 2023 році в структурі продажів ПП "Автостарт" найбільшу частку у виручці від реалізації займають автомобілі – 24%, легкові автотранспортні засоби – 20%, та запчастини і комплектуючі – 18%. Причому за 2021-2023 роки спостерігається тенденція до збільшення продажів цих видів товарів.

Таблиця 2.1

Реалізована продукція

<b>Продукція</b>	<b>2021</b>	<b>2022 р.</b>	<b>2023 р.</b>	<b>Відхилення 2023 до 2021 р., %</b>
Двигуни,	20	21	24	4
Трансмисії	18	19	20	2
Підвіски,	15	16	18	3
Системи гальмування	10	11	14	4
Шини	9	11	7	-2
Диски	7	6	6	-1

Автомобільна електроніка	9	6	5	-4
Автомобільна хімія	6	4	7	1

ПП «Автостарт» володіє майном та фінансовими ресурсами, необхідними для ведення своєї діяльності відповідно до статуту та чинного законодавства. На рисунку 2.3 у графічній формі представлено дані про обсяги продажу основної продукції підприємства за період з 2021 по 2023 роки.

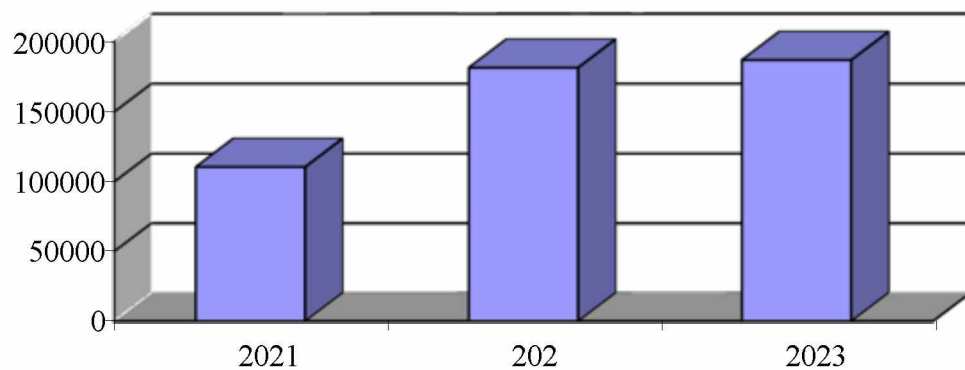


Рис. 2.3. Обсяг виробництва продукції у грошовому виразі, тис.

Згідно з рисунком 2.3, обсяг реалізації продукції в ПП «Автостарт» за період 2021-2023 років зріс у грошовому вираженні з 121740,5 тис. грн. до 205954,1 тис. грн. Це свідчить про позитивну динаміку в діяльності підприємства.

## **2.2. Аналіз стану та ефективності діючої системи управління діяльністю ПП "АВТОСТАРТ"**

Конкурентоспроможність ПП «Автостарт» зумовлена тим, що це підприємство має можливість впливати на ціни на ринку, що допомагає залучати більше клієнтів. Однією з основних переваг компанії є висока якість товарів за

прийнятною ціною. Крім того, фахівці компанії регулярно підвищують свою кваліфікацію, що дозволяє їм вивчати та активно впроваджувати інноваційні технології, надаючи клієнтам широкий спектр послуг. Проведемо аналіз сильних і слабких сторін компанії (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Аналіз сильних і слабких сторін.

Критерії	Оціночна шкала									
	Незадовільно			Задовільно				Добре		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
За популярністю підприємства					+	x				
За оцінкою, рекомендаціями					+		x			
За рівнем якісного виробництва							x	+		
За методикою реалізації								x	+	
За вмінням організувати збут							x	+		
За рівнем комунікації					x		+			
Сервісна діяльність				x				+		
За купівельними особливостями					x		+			
За рівнем розвитку системи управління персоналом						x	+			

На наступному етапі проведемо порівняльний аналіз ПП «Автостарт» та основних конкурентів підприємства за показниками конкурентоспроможності. Для точнішого визначення сили конкурентів і виявлення власних переваг, на базі яких ПП «Автостарт» може будувати свій стратегічний напрям, необхідно володіти інформацією щодо інших аспектів діяльності конкурентів: їх фінансовий стан, напрямок діяльності на ринку тощо.

Важливо мати інформацію про наявність у конкурентів стратегії щодо рекламної діяльності, її змістовної частини, сегменту споживачів, напряму, в якому вони планують розвиватися, видів супутніх послуг, які вони пропонують тощо. Цю інформацію потрібно збирати систематично. На наступному етапі проведемо детальний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ПП «Автостарт». Результати аналізу зовнішнього середовища наведені в таблиці 2.3. За результатами дослідження ситуації на ринку згідно з даними таблиці 2.2, виявлено перелік проблем та загроз для ПП «Автостарт» із зовнішнього середовища(рис.2.4.):

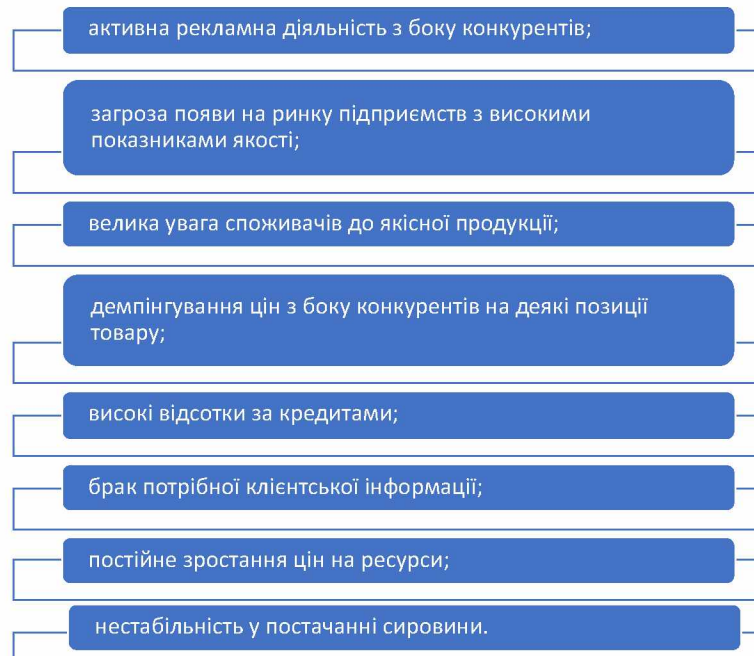


Рис.2.4. Проблеми та загрози.

## Аналіз зовнішнього середовища підприємства

Критерії оцінювання ситуації	Коротка характеристика проблем підприємства
Ситуація на ринку	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Поява на ринку вагомих конкурентів</li> <li>- Звуження місткості ринку запевними позиціями</li> <li>- Зменшення попиту</li> <li>- Високі відсотки по кредитах</li> </ul>
Оцінювання конкурентів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Заниження цін з боку конкурентів</li> <li>- Брак потрібної інформації стосовно клієнтів</li> <li>- Агресивна рекламна політика конкурентів</li> </ul>
Аналіз середовища	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Стабільне зростання закупівельних цін</li> <li>- Перебої поставок товару</li> </ul>

Проведений аналіз вказує на те, що політичний фактор (зміни в законодавстві) є загрозою з середньою ймовірністю, оскільки може призвести до збільшення витрат. Економічний фактор, а саме попит на послуги, має високу ймовірність, оскільки попит на будівельні матеріали стабільно високий. Соціальний фактор, такий як реклама та зв'язки з громадськістю, може допомогти у зміцненні позицій на ринку. З'явлення спеціалізованих технологій (технологічний фактор) вимагає їх використання, що може призвести до додаткових витрат і становить ще одну загрозу. Розвиток конкурентних технологій відкриває можливості для підвищення конкурентоспроможності.



Мета SWOT-аналізу полягає у критичній оцінці поточного стану підприємства, щоб виявити внутрішні сильні та слабкі сторони, уникнути загроз та використовувати можливості, що виникають у його оточенні. Узагальнені дані SWOT-аналізу ПП «Автостарт» представлені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз ПП «Автостарт»

<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
Поява нових постачальників	Поява потенційних конкурентів
Поява нових клієнтів	Переваги наявних конкурентів
Слабкість конкурентів	Зміна купівельних переваг
Надання державою субсидій	Поява великої кількості товарів замінників
Поліпшення рівня життя населення	Втрата постачальників
Стійкий фінансовий стан фірми	Впровадження додаткових податків зростання ставок існуючих податків
Достатньо висока доходність капіталу	Зниження доходів населення
Гнучка цінова політика	Збої в постачаннях продукції
Високоякісний товар	Зниження рівня життя населення
Кваліфіковані фахівці	Погіршення політичної обстановки
Своєчасна поставка товару	Зростання безробіття
Добрі взаємини директора з персоналом та між співробітниками	Зростання темпів інфляції

Проведений SWOT-аналіз показав, що будь-яка загроза з боку контрагентів має потенційно негативний вплив на різні аспекти фінансової діяльності ПП "Автостарт", що може призвести до погіршення фінансових показників та можливого падіння репутації компанії. Навпаки, наявність будь-якої можливості створює підприємству шанси на зміцнення своїх позицій на ринку.

На наступному етапі проведемо аналіз позицій ПП "Автостарт" на ринку за допомогою матриці БКГ(рис. 2.5.).

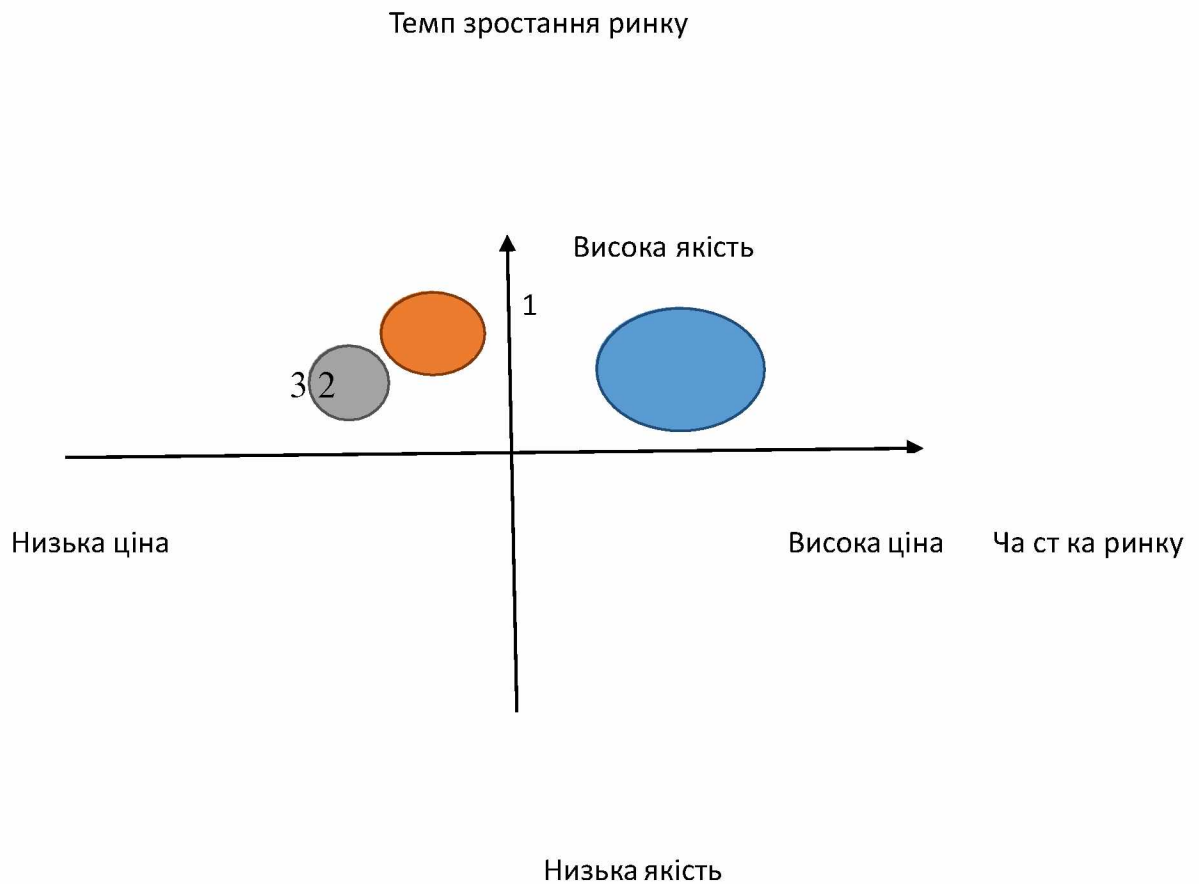


Рис.2.5. Аналіз пропозицій.

За результатами аналізу позицій компанії можна зазначити, що ПП "Автостарт" серед відомих конкурентів пропонує прийнятні ціни і високу якість

своїх товарів. На наступному етапі ми плануємо побудувати багатокутник конкурентоспроможності для ПП "Автостарт" за такими критеріями: політика компанії, імідж, частка ринку, конкурентоспроможність продукту, якість, асортимент, потужність виробництва, інноваційний потенціал, ціна, фінанси, маркетингові дослідження, передпродажна підготовка, збут, комунікації, реклама та сервісне обслуговування(рис. 2.6).

Проводячи аналіз багатокутника конкурентоспроможності для ПП "Автостарт", можна відзначити високі позиції у політиці компанії, якості продукції, асортименті товарів, ціновій політиці та фінансовому стані підприємства. Однак можна відзначити низький рівень щодо проведення маркетингових досліджень, передпродажної підготовки та іміджу компанії.



Рис. 2.6. Багатокутник конкурентоспроможності.

Отже, після аналізу фінансового стану ПП "Автостарт" можна зробити висновок, що конкурентні позиції компанії наразі не є оптимальними. Тому доцільним буде розроблення стратегій для підвищення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства, що відповідатимуть сучасним реаліям та поточним вимогам.

### 2.3. Оцінка діяльності в аспекті конкурентоспроможності ПП "АТОСТАРТ"

У сучасних умовах бізнесу для підвищення результатів діяльності компанії, зокрема її прибутковості, фінансової стабільності та конкурентоспроможності, необхідно систематично відслідковувати всі аспекти її функціонування. Проведення діагностики діяльності підприємства дозволить виявити певні недоліки, запобігти їх подальшому розвитку та забезпечити стабільне функціонування компанії. Динаміка виробництва продукції у грошовому виразі за період 2021-2023 років ПП "Автостарт" представлена в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5.

Динаміка реалізації продукції

Роки	Обсяг виробництва продукції, тис. грн.	Абсол.відх. порівн.з мин.роком, тис. грн.	Абсол.відх. порівн.з 2021 роком, тис.грн.	Темп зростання,%	
				базисні	ланцюгові
2021	121740,5	-	-	-	-
2022	199954,9	78214,4	78214,4	64	64
2023	205954,1	5999,2	84213,6	69	3
Разом	527649,5	-	-	-	-

Після аналізу даних таблиці 2.5 можна відзначити зростання обсягу власного виробництва у 2022-2023 роках. Це зумовлено тим, що, оцінюючи потреби ринку та з метою збільшення власної прибутковості, підприємство вирішило вкласти частину накопичених коштів у розвиток виробництва. Було

придбано нове обладнання та автоматичну лінію для виготовлення будівельних матеріалів. Динаміка реалізації продукції представлена в таблиці 2.6, а структура виручки за цей період у таблиці 2.7.

Таблиця 2.6

Динаміка реалізації продукції ПП "Автостарт" за 2021 -2023 рр.

Роки	Обсяг реалізації продукції, тис. грн.	Абсол.відх. порівн.з мин.роком, тис. грн.	Абсол.відх. порівн.з 2021 роком, тис.грн.	Темп зростання,%	
				Базисні	Ланцюгові
2021	239763,9	-	-	-	-
2022	440630	200866,1	200866,1	84	84
2023	486983,9	46353,9	247219,9	103	11
Разом	1167377,8	-	-	-	-

Таблиця 2.7

Структура виручки ПП "Автостарт" за 2021 -2023 рр.

Назва долі	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Частка виробленої продукції в загальній виручці	50,77%	45,38%	42,29%
Частка торговельно-посередницьких операцій	49,23%	54,62%	57,71%

Згідно з аналізом даних, виявлено, що обсяг виробництва продукції зросла на 8,5%, однак відносна частка продажу товарів власного виробництва зменшилась на відповідну величину. З таблиці 2.6 видно, що збутова діяльність підприємства активізувалась. Проте, за цей період частка власного виробництва

товарів скоротилась. Дані про структуру активів підприємства наведені у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Структура активів ПП "Автостарт" за 2021 -2023 рр.

Показник	2021 рік		2022 рік		2023 рік	
	Сума, тис.грн.	Струк тура, %	Сума, тис. грн.	Струк тура, %	Сума, тис. грн.	Струк тура, %
Необоротні активи	1317,7	0,54	2660,8	1,02	26777,1	6,44
Оборотні активи	243574,2	99,46	257428,7	98,98	388786,4	93,56
Інші активи	-	-	-	-	-	-
Усього активи	244891,9	100	260089,5	100	415563,5	100

Протягом останніх двох років відбулися зміни в показниках фінансової автономії та залежності ПП "Автостарт" від зовнішніх інвесторів і кредиторів. Коефіцієнт фінансової автономії скоротився на 3,0%, тоді як показник залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування зрос на 35%. За 2023 рік на кожну гривню власних коштів підприємства припадало 2,7 гривень залучених коштів, що вказує на збільшення цього показника на 0,4 гривні порівняно з 2022 роком. У той же період спостерігалось зниження показника маневреності на 0,19%. Ці зміни свідчать про ризики, пов'язані з додатковим залученням зовнішнього капіталу. Однак, ці показники контрольовані і пояснюються активним розвитком підприємства. Вони є виправданими з позиції зростання товарообігу та додаткового прибутку на одиницю капіталу.

## **РОЗДІЛ 3.УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ**

### **3.1.Роль інвестицій для забезпечення його конкурентоспроможності підприємства**

Практика світового розвитку підтверджує, що для країн на етапі ринкових трансформацій, коли внутрішні інвестиційні ресурси тимчасово обмежені, ключове значення набуває залучення зарубіжних капіталів. Масштаби інвестицій залежать не лише від активізації та структурних змін, але й від того, які зміни надають певний темп формуванню внутрішнього і зовнішнього ринків.

Сьогодні економіку будь-якої країни слід розглядати в контексті її взаємозв'язку з глобальними регуляторами. Гармонійне взаємодія її внутрішнього життя зі світовими процесами визначає подальший розвиток або спад економіки. Таким чином, відкритість економіки стає об'єктивною потребою. «Найбільш важливими передумовами для формування відкритої ринкової економіки та національної конкурентоспроможності є ефективне використання власних та зовнішніх інвестиційних ресурсів в оптимальних пропорціях» [15].

У цьому контексті, однією з основних загроз для України є не лише конкурентоспроможність її продукції та економіки в цілому, а й можливість системного відстає від провідних країн через несумісність технологій та обмежену здатність до інвестицій і нововведень. Інвестиції відіграють значущу роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства, що є актуальним аспектом сучасної економічної діяльності. Вони становлять не лише ключовий механізм для розвитку та розширення діяльності підприємства, але й ефективний інструмент для забезпечення його стійкості та конкурентоздатності на ринку. Інвестиції дозволяють підприємству впроваджувати нові технології, модернізувати виробництво, покращувати якість продукції та послуг, а також

розширювати асортимент і ринки збуту. Крім того, інвестиції сприяють підвищенню ефективності виробничих процесів, зниженню витрат, підвищенню рівня автоматизації та удосконаленню управління. Таким чином, інвестиції виступають важливим фактором у формуванні конкурентної переваги підприємства та забезпеченні його стійкого розвитку в умовах сучасного ринкового середовища [40].

Фінансові інвестиції представляють собою активи, які зберігаються інвестором з метою отримання прибутку у вигляді відсотків, дивідендів та інших вигод, а також для зростання вартості капіталу. До таких активів зазвичай відносять цінні папери, такі як акції, облігації, депозитні сертифікати та казначейські зобов'язання. Згідно з Законом України "Про цінні папери і фондовий ринок", цінні папери є «документами встановленої форми з відповідними реквізитами, які посвідчують грошові або інші майнові права, визначають взаємовідносини між особою, яка їх розмістила (видала), і власником, а також передбачають виконання зобов'язань згідно з умовами їх розміщення та можливість передачі прав, що впливають із цих документів, іншим особам» [40].

Висвітлення сутності інвестицій має відбуватися у контексті інноваційного розвитку підприємства, що означає вкладання різних видів цінностей у господарський комплекс з метою отримання доходу для забезпечення його інноваційного зростання. Таким чином, не можна погодитися з твердженням, що "у стабільній економіці всі інвестиції мають бути одночасно інноваціями", оскільки саме у взаємозв'язку між інвестиційною та інноваційною діяльністю полягає основа інноваційного розвитку підприємства.

Виробничо-економічна система - це комплекс взаємопов'язаних економічних, технологічних, організаційно-правових, соціальних і екологічних відносин, спрямованих на виробництво та споживання матеріальних благ. Її



розвиток визначається освоєнням нових видів продукції, застосуванням новітніх технологій, реалізацією перспективних інвестиційних проектів, розширенням ринків збуту, а також вдосконаленням систем управління виробництвом і людським капіталом [41].

У керуванні виробництвом та людським капіталом важливими елементами є (рис.3.1.)

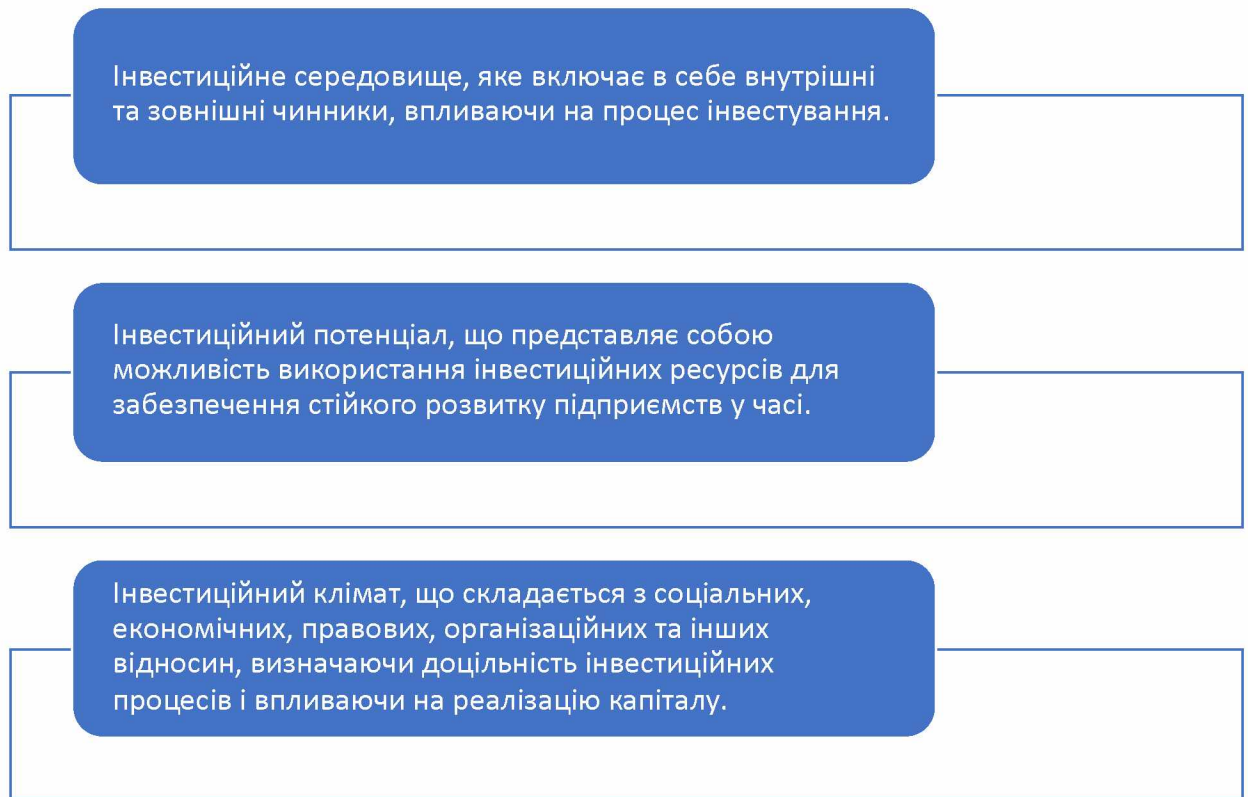


Рис.3.1. Елементи керування.

Інвестиційний процес розглядається як «послідовність дій, пов'язаних з пошуком оптимальних інвестиційних рішень, що призначені для забезпечення інвестору доходу в умовах певного інвестиційного середовища» [45]. Основним інструментом є інвестиційна діяльність, що охоплює організацію та управління інвестиційним процесом.

Інноваційна діяльність неможлива без інвестицій, оскільки вони є необхідною умовою для створення та впровадження нововведень. Взаємозв'язок між інвестиціями і інноваціями проявляється в тому, що інвестиції можуть бути спрямовані на економічну, наукову, організаційну, екологічну, соціальну та інші сфери. Однак лише застосування інноваційного підходу дозволяє отримати конкретні результати від інвестицій у ці сфери, забезпечуючи відчутні ефекти та бажані результати.

### **3.2. Використання цифрових технологій для удосконалення системи управління діяльністю підприємства як засобу підвищення його конкурентоспроможності**

Завдяки технологічним змінам, що стали характерними для ХХІ століття, таким як розширення та поширення телекомунікаційних та інформаційно-комунікаційних технологій, в науковому обігу з'явилися поняття "цифрові технології" та "цифрова економіка". У традиційному розумінні, цифрова економіка описує діяльність, де цифрові дані, як числові, так і текстові, є ключовими засобами виробництва. Це поняття було вперше запропоновано у 1995 році Дональдом Тапскоттом. Цифрова економіка, також відома як інтернет-економіка або нова економіка, ґрунтується на цифрових комп'ютерних технологіях і включає виробництво, продаж та постачання продуктів через комп'ютерні мережі.

Аналіз різних визначень цифрової економіки показує, що більшість джерел уникає конкретного визначення, а замість цього акцентує увагу на її складових чи описує її як "складну структуру". Проте, у новіших дослідженнях з'являються більш конкретні визначення, які описують цифрову економіку як

"економіку, засновану на цифрових технологіях". Також варто відзначити, що більшість авторів визнає відсутність жорсткої межі, яка б дозволила чітко відокремити всю господарську діяльність фірми в межах або поза межами цифрової економіки [49].

Під час узагальнення аналізу визначення поняття "цифрова економіка" зачіпаємо визначення, яке найточніше відображає сутність та масштаби цього терміну. У широкому розумінні, цифрова економіка може бути розглянута як проведення транзакцій, обмін інформацією, послугами та фінансами через мережу Інтернету, або як сукупність суспільних відносин у сфері виробництва, розподілу, обміну і споживання, що ґрунтуються на інформаційно-комунікаційних технологіях (ІКТ). Ця сфера передбачає формування нових методів господарювання та вимагає дієвих інструментів державного регулювання.

«Цифрова економіка відкриває широкі можливості для інноваційного розвитку підприємств та підвищення їх ефективності, зокрема за допомогою виходу на нові ринки, диверсифікації та персоналізації товарів і послуг, а також за допомогою створення нових умов виробництва та праці» [2]. Використання інформаційно-комунікаційних технологій, впровадження інформаційних систем управління та оптимізація бізнес-процесів у нові цифрові бізнес-моделі є ключовими факторами підвищення конкурентоспроможності сучасних підприємств [2].

Загалом, ринок інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) в Україні перебуває на стадії активного формування та становлення, і має потенціал стати ключовим фактором у розвитку інформаційного суспільства та цифрової економіки в цілому. Інформаційно-комунікаційні технології можна розглядати як комплексну систему, яка об'єднує різноманітні інформаційні технології та

забезпечує користувачам можливість створювати, отримувати доступ, зберігати, передавати та змінювати інформацію.

Сучасні підприємства використовують різноманітні інформаційні продукти та технології для забезпечення стійкого розвитку та здійснення бізнес-процесів. Наразі існує великий вибір інформаційних систем управління бізнес-процесами (БП). Для автоматизації управління підприємством розглядаються два основних підходи: автоматизація бізнес-процесів (BPA) та роботизація бізнес-процесів (RPA) [2].

Автоматизація бізнес-процесів (BPA) – це використання цифрових рішень для оптимізації щоденних рутинних функцій персоналу з метою уніфікації та систематизації бізнес-процесів, таких як оформлення та відправлення замовлень.

Роботизація бізнес-процесів (RPA) – це більш технологічний підхід до автоматизації бізнес-процесів, який використовує методи штучного інтелекту, машинного навчання та інші інструменти для автоматизації повторюваних завдань, таких як заповнення документів та відправлення електронних листів.

Оскільки існує проблема інтеграції різноманітних програмних продуктів у єдину систему управління підприємством, використання технологій RPA розглядається як спосіб розв'язання цієї проблеми. Впровадження RPA дозволяє забезпечити завжди достовірну та оперативну інформацію, підвищити ефективність управління діяльністю підприємства та економити кошти завдяки оптимізації бізнес-процесів.

Використання інформаційно-комунікаційних технологій для управління бізнес-процесами підприємств підтверджує вплив розвитку цифрової економіки на їх діяльність. Це відкриває нові можливості для підприємств, одночасно накладаючи нові вимоги та проблеми.

Отже, постійні зміни в умовах бізнесу підкреслюють необхідність розвитку інноваційних підходів до управління бізнес-процесами. Стійкість та

конкурентоспроможність підприємств забезпечуються за рахунок використання інформаційно-комунікаційних технологій та впровадження єдиної системи управління, що прямо пов'язане з перетворенням діючих бізнес-процесів згідно з новими цифровими моделями бізнесу.

«Трансформація підприємств у цифровій економіці розпочинається з управлінського аспекту та необхідності систематизації бізнес-процесів за різними ознаками» [2]. Це включає аналіз впливу на формування доданої вартості продукту або послуги, види управління та їх роль у розвитку підприємства. Створення цифрової культури та зорієнтованості на клієнта в умовах цифрової економіки є ключовим завданням для керівництва підприємства. Перспективним напрямком подальших досліджень може стати розробка програм впровадження інформаційно-комунікаційних технологій та визначення показників ефективності діяльності підприємства в умовах цифрової економіки.

### **3. Роль лідерства та корпоративної культури для успішного функціонування систем управління діяльністю підприємства**

Лідерство та корпоративна культура виступають ключовими елементами для успішного функціонування систем управління діяльністю підприємства. Лідерство є важливою складовою системи управління підприємством, оскільки від лідерів залежить напрямок розвитку компанії та її успіх на ринку [1]. Лідери повинні мати чітке бачення мети організації, вміти мотивувати та мобілізувати персонал, а також приймати стратегічні рішення, спрямовані на досягнення поставлених цілей. Вони також відповідають за формування команди, розвиток талантів та створення сприятливого робочого середовища.

Корпоративна культура визначає цінності, норми та підходи, що панують у підприємстві, і впливає на поведінку всіх працівників. Вона формується через прийняті управлінцями моделі та підтримується через комунікацію, навчання та приклад лідерів. Корпоративна культура може бути ключовим фактором у залученні та утриманні талановитого персоналу, а також у побудові партнерських відносин з клієнтами та партнерами.

Успішне функціонування систем управління діяльністю підприємства передбачає гармонійне поєднання лідерських якостей та корпоративної культури. Це означає, що керівництво повинне активно працювати над створенням та підтриманням культури, яка відображає цілі та цінності компанії, а також сприяє розвитку співпраці та інноваційного потенціалу всього колективу [1]. Такий підхід дозволить підприємству ефективно виконувати свої стратегічні завдання та адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Система управління формуванням та розвитком організаційної культури є взаємозалежною єдністю керуючої та керованої частин. Керованою частиною є соціально-економічні системи, що складаються з різних структурних підрозділів. «Управляючою частиною є спеціальний відділ, відділ управління персоналом, а також лінійні і функціональні керівники, що мають певні повноваження та обов'язки у сфері формування і розвитку організаційної культури». Об'єкт та суб'єкт організаційної культури взаємопов'язані і взаємозалежні, спілкуючись через інформаційні потоки.

Щодо значущості керівної ланки як основного суб'єкта формування організаційної культури, існує ряд точок зору. Деякі дослідники вважають, що організаційна культура формується спонтанно, без впливу керівництва. Інші вважають, що вона є внутрішньою випадковою змінною, тоді як деякі відзначають її відносну стабільність. Організаційна культура може бути

єдиною або складатися з субкультур, але часто вона відображає цінності та стиль керівництва. Організаційна культура є потужним інструментом лідерства, оскільки впливає на стратегічні рішення та поведінку персоналу. У підсумку, система управління формуванням та розвитком організаційної культури є складним процесом, в якому важливу роль відіграє керівництво. Вона дозволяє створювати цілісну культурну атмосферу в організації, сприяючи досягненню стратегічних цілей та успішному функціонуванню підприємства.

Часто індивідуальні характеристики та стиль поведінки керівника, а також його ресурсні можливості, які він успішно використовує, виявляються більш ефективними у впливі на співробітників, ніж стандартні правила та офіційні вказівки [4]. Це зумовлено тим, що саме керівник, як головний суб'єкт управління, своєю індивідуальністю і неповторністю формує суб'єктивний аспект організації, який визначає характер управління та усю його діяльність.

Управлінська культура керівника охоплює сукупність його управлінської компетентності та професійних навичок (знання методів організації виробництва, трудових та управлінських функцій, технологій управління та інформаційного забезпечення, системи документообігу та особистої роботи, навчання та підготовки персоналу) разом з особистісними якостями (моральність, навички міжособистісного спілкування, ціннісні орієнтації, які визначають мотивацію керівника). Саме ці соціально-психологічні якості, такі як ефективне спілкування, емпатія, самоконтроль, стійкість, вирішують рівень управлінської культури, в тому числі і організаційної [3].

Для того, щоб реалізувати всі ролі, керівнику необхідно враховувати наступне(рис.3.2.):

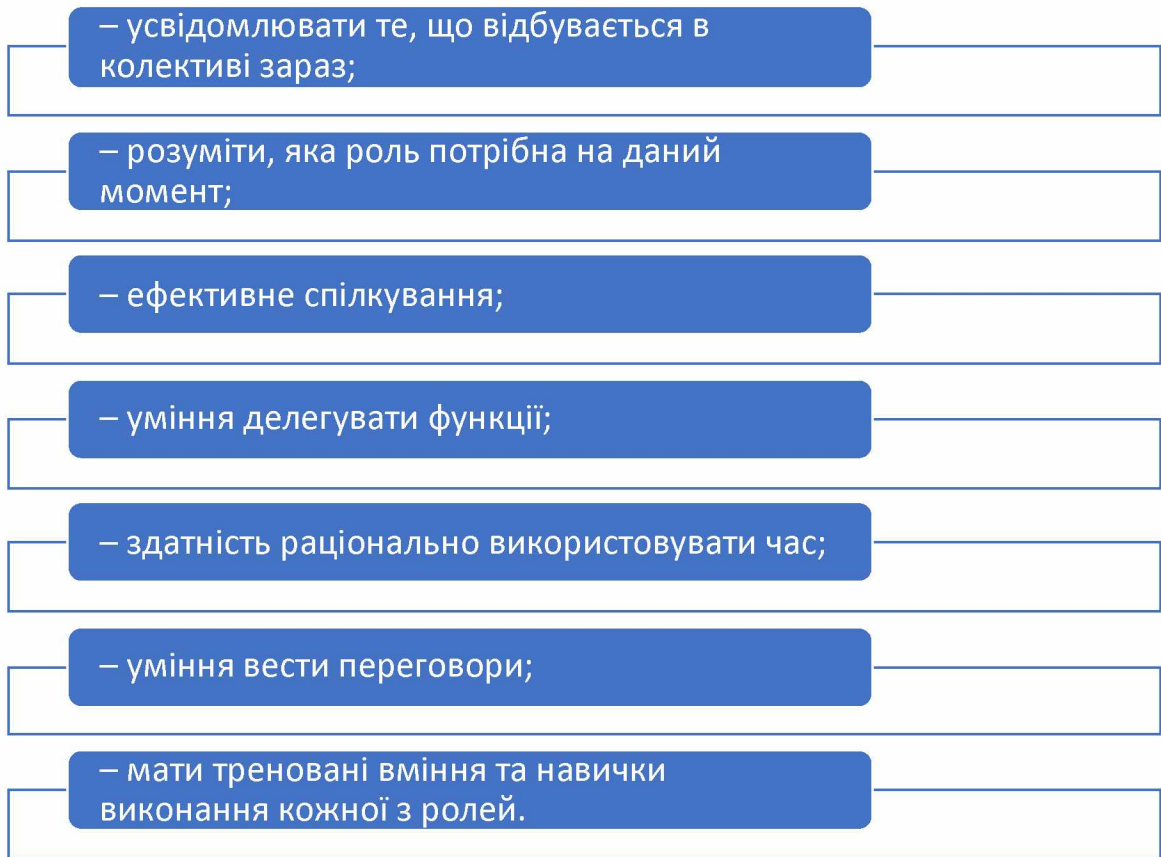


Рис.3.2. Навики керівника.

Процес становлення організаційної культури розпочинається з осмисленням керівником власних особистих цінностей і норм, мотивів праці, а також особливостей культури організації, її сильних та слабких сторін, можливостей для трансформації. Керівник визначає потребу у формуванні культури, її напрямок, зміст, засоби та методи реалізації змін і кінцевий результат.

Роль керівника у формуванні організаційної культури проявляється у методах, які він використовує для її підтримки і розвитку. Серед цих методів найбільш важливими є:





Рис.3.3. Методи для керівника.

Ефективне управління організацією залежить від працівників, які виступають як суб'єкт і об'єкт управління. Організаційна культура, яка формується в свідомості персоналу, напряму впливає на робітника і, відповідно, на виробничий процес та якість продукції. Персонал, який має потенціал для розвитку, надає підприємству можливість розвиватися, використовуючи внутрішні ресурси, що особливо актуально в умовах швидкого технологічного прогресу та обмежених зовнішніх ресурсів.

У наш час важливо впроваджувати сучасні методи роботи з персоналом на українських підприємствах, що сприяють покращенню координації між працівниками. «Організаційна культура і система роботи з персоналом взаємопов'язані, і зміни в одній з них вимагають відповідних змін у другій» [1]. Заходи з розвитку організаційної культури сприяють подальшому вдосконаленню системи роботи з персоналом, що в свою чергу підвищує продуктивність праці. Ключові фактори ефективності включають рівень прибутку і якість продукції, але сучасні практики демонструють, що організаційна культура стає все більш важливою, оскільки в ній криється значний конкурентний потенціал.

## РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ

Охорона праці, в контексті сучасних соціально-економічних реалій, представляє собою ключову ділянку наукового дослідження і практичної реалізації, оскільки вона безпосередньо впливає на якість життя та ефективність працівників у всіх сферах господарської діяльності. Забезпечення безпеки, здоров'я та благополуччя працівників відображає найважливіші аспекти гуманітарного та економічного розвитку суспільства [18].

Наукові дослідження в галузі охорони праці спрямовані на розуміння та розробку ефективних стратегій, які максимально зменшують ризики травматизму, професійних захворювань та інших негативних наслідків, пов'язаних з виробничим процесом. Подальша реалізація наукових розробок у практичну діяльність дозволяє підвищувати продуктивність праці, знижувати витрати на медичне обслуговування працівників та збільшувати конкурентоспроможність підприємств.

Забезпечення умов та безпеки праці є ключовим завданням соціальної політики будь-якої промислово розвиненої держави, оскільки це невід'ємна складова сфери охорони здоров'я праці. Рівень безпеки праці значною мірою залежить від якості правового регулювання цих питань, яке відображене у законах та інших нормативно-правових актах. Для вирішення існуючих проблем у сфері охорони праці необхідна ефективна взаємодія всіх органів державної влади та громадськості, а також реалізація відповідних програм на державному та місцевому рівнях, спрямованих на істотне покращення умов і безпеки праці [18].

Реалізація таких програм дозволить розробити науково обґрунтовану державну систему нагляду, навчання та контролю в галузі охорони праці;

адаптувати нормативно-правову базу до стандартів Європейського Союзу; забезпечити науково-методичне та інформаційне забезпечення в цій сфері на національному та регіональному рівнях. Це сприятиме комплексному розв'язанню завдань охорони праці, захисту життя та здоров'я працівників, а також створить безпечні та здорові умови праці у всіх формах власності.

Охорона праці має подвійне завдання. По-перше, це інженерно-технічний аспект, який передбачає уникнення небезпечних ситуацій під час праці шляхом(рис.4.1.):

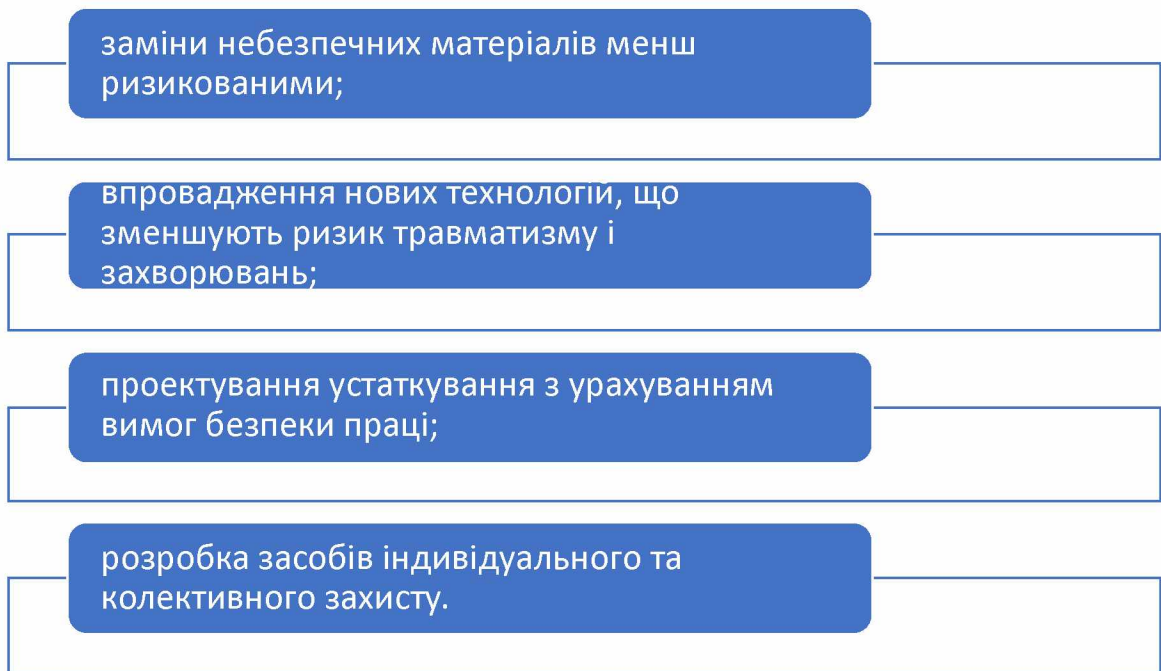


Рис.4.1. Завдання охорони праці.

По-друге, це соціальний аспект, пов'язаний з компенсацією матеріальних, моральних та соціальних збитків, завданих нещасними випадками або професійними захворюваннями, що включає захист прав працівників.

Охорона праці, базуючись на правових та організаційних засадах, розв'язує питання виробничої санітарії, виробничої та пожежної безпеки. Структурно охорона праці включає(рис.4.2.) [44]:

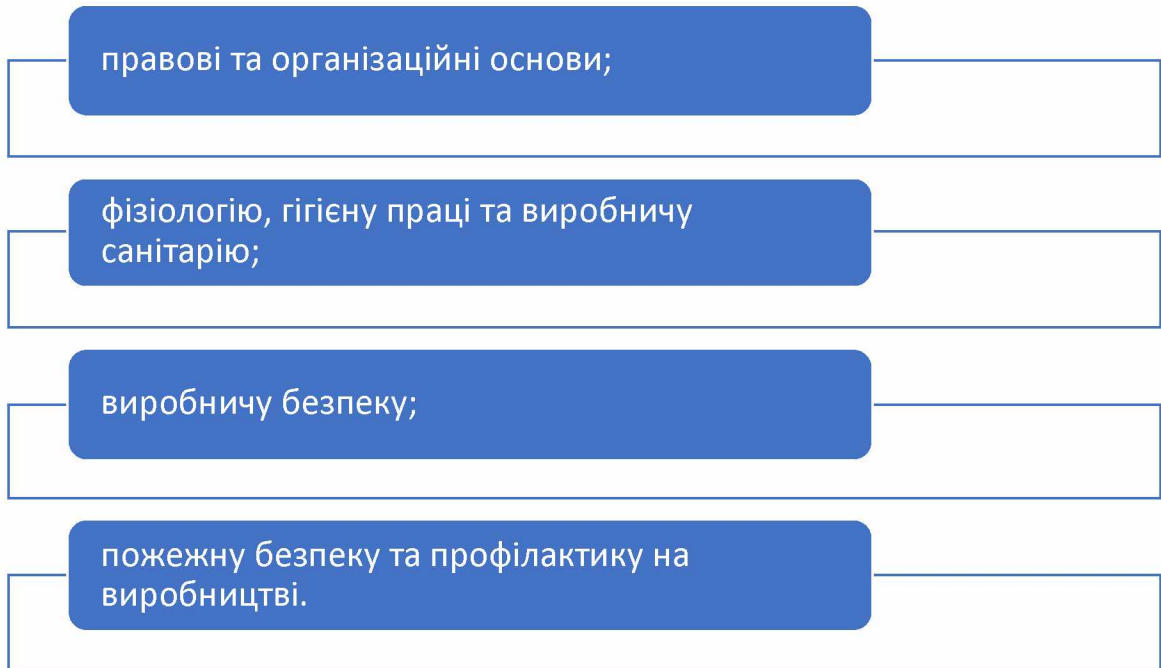


Рис.4.2. Складові охорони праці.

Міжнародні конвенції Міжнародної Організації Праці є ключовими документами, які регулюють трудові відносини. Унікальність структури МОП полягає в трипартизмі, де уряд, роботодавці і робітники мають рівне представництво. Цей принцип використовується і в українській державній політиці з охорони праці, що передбачає координацію дій між різними структурами та консультації з роботодавцями та працівниками.

Директиви Європейського Союзу, відповідні конвенціям МОП, є обов'язковими для країн-членів ЄС. Хоча Україна не є членом ЄС, вона виражала бажання приєднатися до цієї організації. З метою відповідності європейському законодавству, в Україні проводиться робота з узгодження

нормативно-правових актів, включаючи ті, що стосуються охорони праці, з європейськими стандартами і вимогами [44].

Система законодавства України про охорону праці визначається як комплекс нормативно-правових актів, які регулюють соціальний захист громадян у процесі працевлаштування. Ця система ґрунтується на конституційному праві громадян на безпечні умови праці, визначеному у статті 43 Конституції України. Основним документом є Закон України «Про охорону праці», який становить основу для забезпечення безпеки та гігієни праці, регулюючи відносини між роботодавцями та працівниками. Цей закон застосовується до всіх суб'єктів, які працюють або використовують найману працю.

Паралельно із Законом про охорону праці, важливими законодавчими актами є Основи законодавства про охорону здоров'я, Кодекс законів про працю України (КЗпПУ), закони про соціальне страхування, санітарне та епідемічне благополуччя населення, пожежну безпеку, використання ядерної енергії та радіаційну безпеку та інші. Питання охорони праці також регулюються в інших законодавчих актах та підзаконних нормативних документах, таких як укази, розпорядження Президента, рішення Уряду та нормативні акти міністерств та інших державних органів. Всі ці правові норми створюють єдине правове середовище для охорони праці в Україні.

Згідно Закону "Про охорону праці", працівник - це особа, яка працює на підприємстві, в організації або установі та виконує свої обов'язки згідно з трудовим договором або контрактом. Забезпечення його прав на охорону праці починається з моменту укладання трудової угоди, оскільки, згідно зі статтею 5 Закону, умови трудового договору не можуть суперечити законам та іншим нормативно-правовим актам.

«Під час укладання трудового договору роботодавець зобов'язаний повідомити працівника під розписку про умови праці та наявність на його робочому місці небезпечних і шкідливих виробничих факторів, можливі наслідки їх впливу на здоров'я, а також про права працівника на пільги та компенсації за роботу в таких умовах. Приймаючи працівника на роботу, роботодавець зобов'язаний обов'язково страхувати його від нещасних випадків та професійних захворювань» [44]. Для такого страхування не потрібно отримувати згоду чи заяву від працівника. У випадку пошкодження здоров'я або моральної шкоди, заподіяної працівникові, він має право на відшкодування збитків.

Отже, важливість охорони праці в сучасному науковому дискурсі полягає в її здатності до поєднання наукових знань, технологічних розробок та законодавчого регулювання з метою забезпечення найвищого рівня безпеки та здоров'я працюючих, що сприяє сталому розвитку суспільства і підвищенню його якості життя.

## ВИСНОВКИ

У даній дипломній роботі проведено аналіз ролі системи управління діяльністю підприємства в забезпеченні його конкурентоспроможності.

Перший розділ роботи присвячений теоретичним аспектам дослідження, де розглянуто економічний зміст понять "система управління діяльністю підприємства" та "конкурентоспроможність", принципи та функції системи управління для забезпечення конкурентоспроможності, а також фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства.

В ході дослідження проведено аналіз системи управління діяльністю ПП "Автостарт" та оцінку його конкурентоспроможності. Визначено організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства, проведено аналіз стану та ефективності діючої системи управління, а також оцінку діяльності підприємства в аспекті його конкурентоспроможності. Система управління формуванням та розвитком організаційної культури є взаємозалежною єдністю керуючої та керованої частин. «Керованою частиною є соціально-економічні системи, що складаються з різних структурних підрозділів. Управляючою частиною є спеціальний відділ, відділ управління персоналом, а також лінійні і функціональні керівники, що мають певні повноваження та обов'язки у сфері формування і розвитку організаційної культури». Об'єкт та суб'єкт організаційної культури взаємопов'язані і взаємозалежні, спілкуючись через інформаційні потоки.

Також розглянуто можливості удосконалення системи управління діяльністю підприємства для забезпечення його конкурентоспроможності. Визначено роль інвестицій та використання цифрових технологій у підвищенні конкурентоспроможності підприємства. Зазначено, що впровадження системи управління діяльністю підприємства є важливим



чинником для досягнення успішної конкурентоспроможності на ринку. Отже, враховуючи розглянуті аспекти, можна зробити висновок про важливість і необхідність вдосконалення систем управління для забезпечення конкурентоспроможності підприємств.