

Центральноукраїнський національний технічний університет Економічний факультет
Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

Допущена до захисту:

Зав. кафедри економіки, менеджменту
та комерційної діяльності
к.е.н., доц.

_____ Тетяна РЯБОВОЛИК

„03” січня 2024 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД

№10 від „03” січня 2024 р.)

Кваліфікаційна робота

за другим (магістерським) рівнем вищої освіти

на тему: «Аналіз та діагностика діяльності підприємства в умовах конкурентного середовища»

Виконав: здобувач вищої освіти II курсу,
магістратури, групи ОКД-22М
спеціальності 076 «Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність»
ОПП Підприємництво, торгівля та
біржова діяльність

_____ Микола СПІВАК

Керівник: к.е.н., доц.

_____ Ольга ГОРПИНЧЕНКО

Рецензент: _____

ЗМІСТ

Вступ	4
Розділ 1. Формування теоретичних засад конкурентоспроможності підприємства	8
1.1. Економічна сутність та компоненти конкурентоспроможності підприємства	8
1.2. Методичні підходи щодо оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств	17
1.3. Ключові концепції управління конкурентоспроможністю підприємства	32
Розділ 2. Аналіз основних показників діяльності та рівня конкурентоспроможності АТ ДАК «Автомобільні дороги України»	39
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	39
2.2. Аналіз фінансово - господарської діяльності підприємства	49
2.3. Аналіз рівня конкурентоспроможності АТ «Автомобільні дороги України»	59
Розділ 3. Пропозиції, щодо підвищенню рівня конкурентоспроможності АТ ДАК «Автомобільні дороги України»	69
3.1. Шляхи вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю АТ «Автомобільні дороги України»	69
3.2. Стратегічні пріоритети задля розвитку підприємства та підвищення конкурентоспроможності підприємства	76
Висновки	82
Список використаних джерел	85
Додатки	90

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні економічні умови визначаються взаємодією на ринку, яка становить основний аспект сучасного економічного простору. В мінливому сьогоденні, ринкові відносини виступають як основа для формування характеру політичних, суспільно-економічних та правових відносин. Таким чином, зосередження науковців на вивченні ринку та аналізі його фундаментальних законів і принципів стає об'єктом особливої уваги. Це важливо для розробки нових методів та принципів управління підприємством в умовах глобальної економічної взаємодії між країнами і, в результаті, сприяє зміцненню конкурентної боротьби. Ураховуючи ці умови, ефективність діяльності підприємства визначається його позицією конкурентоспроможності.

Одним із ключових елементів ринкового середовища є конкурентоспроможність підприємства. Цим самим підприємство та організація адаптуються до умов ринку, визначає ключові позиції, за якими вона може стати лідером і підтримувати свою актуальну позицію тривалий час. Особливо сьогодні, коли Україна прямує до європейської спільноти, важливо актуалізувати питання конкурентоспроможності національних підприємств, оскільки вони мають відповідати стандартам.

Розвиток та процвітання економіки держави залежить безпосередньо від рівня конкурентоспроможності її галузей економіки, до якої входять підприємства з високою конкурентоздатністю. Таким чином, все це обумовлює актуальність обраного дослідження.

Питання конкуренції та конкурентоспроможності підприємств розглядалося низкою українських та зарубіжних науковців. Зокрема, серед них можна виділити таких вчених: Ф. Самуельсон, І. Ансоф, А. Томпсон, Ж.Ж. Ламбена, П. Тейлор, Ф. Котлер, Г. Мінцберг, К. Макконнелл, А.Маршалл, Г. Асель, С. Брю, Р. Фатхутдінов, М. Портер, Х. Фасхієв та ін.

Варто зазначити, що саме українські науковці адаптують умови ведення підприємницької діяльності та підвищення рівня конкурентоспроможності саме для реалій, в яких ведеться підприємницька діяльність в нашій країні. Тому розглянемо думки вітчизняних науковців, які займалися питанням конкурентоспроможності, зокрема: Божков В.В., Поліщук В.М., Тарнавська Н., Куденко Н.В., Космина О.М., Грецький Р., Смолін І. В., Пугачевська К., Співак Л., Кредісов В.А., Філюк Г., Шершньова З. Є., Кулінічев П.К., Адамик В., Ткачова С. С., Клименко С.М., Панасенко Д., Янковий О. Г., Тарнавська Н. П. та інші.

Мета дослідження. Метою цієї кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних аспектів управління конкурентоспроможністю, аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства, оцінка впливу внутрішніх та зовнішніх факторів на рівень конкурентоспроможності, а також надання конкретних практичних рекомендацій для вдосконалення системи управління та реалізації обраного стратегічного напрямку Акціонерного товариства "Державна акціонерна компанія "Автомобільні дороги України".

Завдання дослідження. В ході написання кваліфікаційної роботи нами пропонується вирішити ряд завдань, зокрема:

- Дослідження економічної сутності поняття "конкурентоспроможність" та детальний розбір складових елементів та факторів впливу на її управління.
- Вивчення стратегій підвищення рівня конкурентоспроможності та оцінка їх доцільності в застосуванні.
- Вивчення основ формування конкурентних стратегій на підприємстві.
- Техніко-економічний аналіз характеристики діяльності Акціонерного товариства "Державна акціонерна компанія "Автомобільні дороги України" та напрямків діяльності.
- Дослідження та оцінка організаційної структури управління підприємством.

- Аналіз основних показників діяльності Акціонерного товариства "Державна акціонерна компанія "Автомобільні дороги України"
- Дослідження та оцінка факторів зовнішнього та внутрішнього середовища досліджуваного підприємства.
- Оцінка конкурентного потенціалу підприємства та внесення пропозицій щодо його вдосконалення.
- Розробка рекомендацій та пропозицій щодо підвищення рівня конкурентоспроможності Акціонерного товариства "Державна акціонерна компанія "Автомобільні дороги України".

Об'єкт і предмет дослідження. Об'єктом дослідження є процес формування конкурентоспроможності АТ «ДАК Автомобільні дороги України».

Предметом дослідження є теоретичні засади, методичні підходи та практичні рекомендації, спрямовані на оцінку та підвищення рівня конкурентоспроможності для Акціонерного товариства "Державна акціонерна компанія "Автомобільні дороги України".

Методи дослідження. Це дослідження базується на різноманітних загальнонаукових та спеціальних економічних методах, що слугують для вивчення різноманітних явищ і процесів. Зокрема, нами використовуються абстрактно-логічний метод і діалектичний підхід для систематизації наявних теоретичних та методичних принципів управління процесом конкурентоспроможності та, як результат дослідження - формулювання висновків. Додатково в кваліфікаційній роботі використовуються економіко-статистичний аналіз, у другому розділі застосовували метод експертних оцінок та моделювання, а нами було задіяно метод групування.

Наукове та практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження, проведеного у кваліфікаційній роботі матимуть вагоме наукове значення, оскільки вони пояснюють теоретичні концепції щодо конкурентоспроможності підприємств та запропоновані конкретні

практичні рекомендації слугують для впровадження ефективного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства, пристосованого до ринкових умов. У нашій роботі підхід до оцінки рівня конкурентоспроможності пропонується, використовуючи SWOT-аналіз, що вносить свій внесок у розвиток даної наукової галузі. Досліджені результати можуть служити основою для створення та перегляду існуючого підходу до організації менеджменту дорожніми підприємствами, зокрема, з урахуванням змін в ринковому середовищі та вступу в європейську спільноту.

Апробація результатів дослідження та їх публікація. Наукові доробки були представлені на VI Міжнародній науково-практичній конференції «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України» Центральноукраїнського національного технічного університету (07-08 грудня 2023 року, м. Кропивницький), тема доповіді: «Особливості формування конкурентного середовища підприємства в умовах нестабільності».

Інформаційна база дослідження. В роботі використовувались різні інформаційні джерела, зокрема: наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, що стосуються теми досліджень. Також використовуються офіційні матеріали науково-практичних конференцій, практичних семінарів, довідково-інформаційні видання, фахові видання, включаючи періодичні та монографічні, законодавчі та нормативні документи України, опубліковані статистичні дані, для проведення аналітичного дослідження використовувалась фінансова звітність.

Кваліфікаційна робота містить такі обов'язкові елементи, як: вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел та додатки.

РОЗДІЛ 1

ФОРМУВАННЯ ТЕОРЕТИЧНИХ ЗАСАД КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність та компоненти конкурентоспроможності підприємства

Одним із важливих елементів при формуванні та прогресивному розвитку ринкових відносин є оцінка рівня конкурентоспроможності, з якою безпосередньо і стикається кожне підприємство, задля потужного наслідження власних конкурентних переваг і, відповідно, ефективних методів досконалення його подальшої діяльності.

Першочерговим завданням для будь-якого підприємства є оцінка конкурентоспроможності підприємства, адже це є запорукою успішної його діяльності на ринку і можливість виходу на нові ринки збуту продукції або ж послуг.

Оскільки під час визначення рівня конкурентоспроможності підприємства ми визначаємо як слабкі, так і сильні сторони аналізованого підприємства, і це дає нам змогу оцінити його продуктивність, виявити приховані можливості і відповідно посилити сильні сторони підприємства.

Саме конкурентна спроможність вважається найголовнішим показником та категорією сучасної ринкової економіки і дозволяє розглядати підприємство будь-якого типу, як, наприклад, технічного, соціального, біологічного або економічного.

Визначаючи рівень конкурентоспроможності, можна її поділити на основні такі компоненти. Це конкурентоспроможність продукції або ж товару. Це конкурентоспроможність безпосередньо підприємства або товаровиробника. Це конкурентоспроможність, що вирізняється на рівні галузі або, якщо в масштабах країни, це конкурентоспроможність держави

або ж національної економіки. Дані поняття є різними, але спільне в них є те, що кожна деталізує наступне поняття. Таким чином вони є взаємопов'язаними і частково взаємозалежними.

Таким чином, узагальнюючи вище сказано, можна прийти до висновку, що дані поняття показують можливість підприємства здійснювати свої функції в умовах конкурентного вмінливого середовища.

Розглянемо детальніше поняття конкурентоспроможність. З англійської мови воно означає діє слова «конкурувати» від англійської «compete» а основою «конкурентний» від англословного походження «конкурентоспроможний». Якщо взяти український варіант даного поняття «конкуренція» та слово «здатність», дане словосполучення використовується в поєднанні. І таким чином вони означають такі поняття як «компетентність», «можливість конкурентних переваг» або ж «конкуренцію» [4].

Поняття «конкурентоспроможність» – це ключова категорія, що застосовується в економічній науці, притерманно теорії та практиці. Дане поняття, воно є досить багатогранним. З латинської мови маємо переклад «боротьба» або ж «суперництво» для отримання певних результатів. Існує досить багато думок науковців щодо економічної сутності поняття «конкурентоздатності» та «конкурентоспроможності».

Наприклад, М.Портер розкривав сутність поняття конкурентоспроможності і визначав її як теорія конкурентних переваг. За даною теорією, конкурентоспроможність підприємства або ж організації могла оцінюватися в розрізі конкретних груп підприємств, які ототожнювалися з однієї галузі. Також інші науковці стверджували, що конкурентоспроможність – це така економічна категорія, яка може включати в різні галузі різних виробників та країни. На думку Г.М.Скудара, він погоджувався з тим поняттям, що конкурентоспроможність може визначатися як соціальним, так і економічним та політичним фактором

держави або ж статусом виробника як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринку [27].

Інші ж науковці сходилися на думці, що визначаючи конкурентоспроможність держави, варто зробити поєднання конкурентоспроможності галузі, конкурентоспроможності виробника та безпосередньо товару. Таким чином можна дійти висновку, що здатність держави виготовляти товар або ж послугу має відповідати міжнародним стандартам при вільній торгівлі.

Таким чином виділяємо три рівні, де відбувається управління конкурентною спроможністю. Перший – макрорівень. Відбуваються процеси конкурентноспроможності на рівні країни, конкретних територій або ж регіонів. Наступний – мезорівень. Відбувається процес конкурентноспроможності на рівні кластерів. І найменший – мікрорівень. Відбуваються процеси пов'язані з конкурентноспроможністю на рівні організацій, підприємств або ж товарів чи послуг.

Таким чином, якщо сформулювати визначення конкурентоспроможності на рівні держави, то дана конкурентоспроможність буде залежати від тих регіонів, які наявні в конкретній державі. В свою чергу, конкурентоспроможність підприємства буде впливати на галузі регіону, а конкурентоспроможність регіонів – це рівень конкурентоспроможності з сукупності його підприємств. Конкурентоспроможність окремого підприємства буде залежати від його поточної діяльності. Можна зробити висновок, що від рівня конкурентоспроможності окремого підприємства залежить рівень конкурентоспроможності держави в цілому.

Існує багато трактувань поняття конкурентоспроможності, але відсутні єдине структуроване загальне поняття, оскільки конкурентоспроможність окремого підприємства буде належати до певної категорії, що визначає ряд характеристик товару або послуги. Таким чином, варто розглянути основні підходи науковців до визначення даного поняття [9].

Саме на основі методологічного підходу доцільно підійти до вивчення концепції конкурентоспроможності організації, що характеризує активний процес корпоративного розвитку та його спроможність вчасно коригувати параметри діяльності відповідно до зовнішніх і внутрішніх потреб підприємства.

Розглянуто ряд підходів науковців та результати систематизовано до порівняльної таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Трендові підходи науковців до визначення поняття

«конкурентоспроможність»

Автор	Зміст поняття
1	2
Бондаренко Г.С.	Система взаємопов'язаних елементів, яка складається з внутрішньосередовища підприємства і господарувачів і конкурентів, об'єднає фідейні цілі для вирішення завдань, забезпечує всіляких конкурентних позицій, збереження існуючих, створення нових конкурентних переваг.
Винокуров В.А.	Здатність вести успішну конкурентну боротьбу, протистояти їй.
Воронкова А.	Властиві суб'єкти ринкових відносин, що проявляється в процесі конкуренції і дозволяє зайняти свою нішу в ринковому господарстві для розширеного відтворення, що пропускає покриття всіх витрат виробництва і отримання прибутку від господарської діяльності.
Іванов Ю.Б.	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства змінювати динамічний режим функціонування в процесі адаптації до впливів зовнішнього середовища з метою збереження розвитку вже наявних або створення нових конкурентних переваг.
Карлов Б.	Здатність забезпечити найкращу пропозицію порівняно з конкуруючим підприємством.

Продовження табл.1.1

1	2
Люкшинов А.М.	Здатність підприємства протистояти іншим підприємствам, вести з ним успішну боротьбу за ринки збуту товарів і послуг.
Попов С.А.	Здатність організації досягати своїх цілей в умовах ринку, на якому за логічними цінами діють інші організації.
Фатхуддінов Р.А.	Властивість об'єкта, що характеризується ступень реального чи потенційного задоволення ним конкретних споживачів порівняно з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку
Шершньова Е.Є.	рівень компетенції підприємства порівняно з іншими підприємствами-конкурентами для створення та використання виробничого потенціалу певної направленості, а також його окремих складових технологій, ресурсів, менеджменту навичок та освіти персоналу, що виявляється в таких результативних показниках як якість продукції, прибутковість і продуктивність
Юданов А.Ю.	Конкурентоспроможність залежить від загальної ефективності його діяльності і визначається доскональністю використання ресурсів підприємства.
Адамик В. А.	Суперництво в будь-якій сфері діяльності між окремими юридичними або фізичними конкурентами зацікавлено досягненням однієї мети.
Панасенко Д. А.	Політико-економічні відносини між державами стосовно отримання кращих умов на ринку збуту для себе та своїх виробників.
Мочерний С. В.	Боротьба за сектор з більш доданою вартістю. Реальний дохід країни може рости тільки, якщо її праця та капітал притікають у бізнес, що дає більш високу вартість у перерахуванні. Країна, отримує позиції в такому бізнесі краще, ніж її міжнародні конкуренти

Джерело: складено автором на основі [4, 8, 12, 18, 27, 35]

Більшість підходів розглядає поняття конкурентоспроможність як можливість підприємства використовувати їх наявні внутрішні ресурси для задоволення власних потреб, в першу чергу для збереження функціонування підприємства, а також здійснення ряду заходів для того, щоб забезпечити ряд конкурентних переваг, що надає змогу підприємству конкурувати та виходити на нові ринки як національні, так і міжнародні.

Таким чином, підприємство складається з виробничої та економічної системи, а його рівень конкурентоспроможності та розвиток залежить від повного набору компонентів, зазначених науковцями.

Таким чином можна сформулювати ключові твердження щодо конкурентоспроможності компанії рис.1.1.

Враховуючи зміни середовищ, як внутрішнього, так і зовнішнього, для підтримання існуючих та створення нових конкурентних переваг для досягнення стратегічних цілей. Варто розглянути концепцію корпоративної конкурентоспроможності. Дана концепція складається з трьох елементів:

По-перше, це сукупність факторів, що впливають взаємозалежно, дана система дозволяє суб'єктам господарювання тримати відповідний рівень тих конкурентних переваг, що дозволяє створювати нові конкурентні умови.

По-друге, безпосередньо система надає можливості змінювати безперешкодно внутрішні складові, відповідно враховуючи попит на нашу продукцію та наші послуги, взаємодіючи з зовнішніми факторами та зовнішнім середовищем, при цьому створюючи комфортні умови праці з постачальниками сировини та кінцевим споживачем нашої продукції.

І третє, реалізується у відображенні стратегічних цілей, що характеризує не тільки конкурентоспроможність, але і відображає всю систему в загальній корпоративній діяльності.

Конкурентоспроможність компанії включає в себе такі показники, як:

- забезпечення унікальності пропозиції товару або послуги;
- доволі низькі витрати для її виробництва;



Рис.1.1. Складові конкурентоспроможності підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [21]

- вчасність і актуальність продукції або послуг;
- висока якість продукції або послуг;
- екоспрямованість продукції;
- вчасність надання послуг;
- вихід продукції на ринок за умов потреби у даному товарі/послугі.

Якщо компанія не може виконати хоча б одну з умов - це може знизити попит на її послуги. Конкурентоспроможність підприємства вимагає значних значень показників, зокрема ефективність виробництва. Наявність кваліфікованого персоналу та сучасних технологій, професійного обладнання дозволяє займати високі позиції на тривалий період.

Конкурентоспроможність підприємства визначає його конкурентостійкість. Важливо розглянути основні етапи формування конкурентоспроможності підприємства (табл.1.2).

Таблиця 1.2

Етапи формування конкурентоспроможності підприємства

Назва етапу	Характеристика етапу
1 етап	Менеджери піклуються лише про випуск продукції, незважаючи на бажання та інтереси споживача;
2 етап	менеджери намагаються досягти, стандартизованого конкурентами, рівня якості певної продукції;
3 етап	менеджери не орієнтуються на стандарти, встановлені, конкурентами, а націлені на те, щоб їх компанія задавала тенденцію, шляхом новаторського підходу;
4 етап	досягається в той момент, коли підприємство завоювало прихильність споживачів та досягло рівня «законодавця моди» на ринку, а управлінський склад створив ефективну модель управління підприємством.

Джерело: [22]

Важливим компонентом конкурентоспроможності підприємства є управління конкурентоспроможністю (рис.1.2).



Рис.1.2. Система управління конкурентоспроможністю

Джерело: [22]

Це поняття базується на прийнятті управлінських рішень, які, в свою чергу, спрямовуються для досягнення стратегічних цілей підприємства чи організації, не дивлячись на дію зовнішніх факторів.

Ключовою метою управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання є забезпечення підприємства, життєдіяльності та ефективної роботи за умов економічних, екологічних, політичних, соціальних змін, що чинить зовнішнє середовище

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства варто комплексно оцінювати підхід до управління конкурентоспроможністю, щоб охопити максимально всі сфери функціонування організації. Данна комплексна оцінка спрямує підприємство до лідерських позицій і дозволить максимізувати фінансові прибутки.

1.2. Методичні підходи щодо оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств

Визначення конкурентоспроможності та її динамічний характер дають можливість оцінити конкурентоспроможність підприємств з двох аспектів: в порівнянні з конкурентами і в контексті внутрішнього розвитку. Незважаючи на те, що існуючі методи оцінки конкурентоспроможності в основному базуються на вивченні конкурентів, ми вважаємо, що динамічні зміни в самій компанії мають велике управлінське значення, оскільки вони можуть впливати на конкурентну здатність компанії (як на досягнуті, так і на невикористані можливості).

Внутрішнє середовище стає визначальним фактором для перетворення вхідних ресурсів у привабливі ринкові товари в умовах інтенсивної конкуренції.

Комплексна оцінка конкурентоспроможності підприємства включає в себе збалансованість, надійність, об'єктивність, доступність, порівнянність та

комплексність. Ці вимоги сприяють успішному виходу підприємства на нові ринки збуту та розширенню його діяльності.

Розглянемо кожний елемент окремо. До надійності варто віднести достовірність результатів при оцінці кожного окремого показника. Даний метод визначення конкурентоспроможності включає лише надійні показники, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства. Оці інші показники на момент оцінки варто виключати. Наступним показником оцінки конкурентоспроможності варто розглянути повноту, що охоплює комплексне дослідження об'єкта. До даного критерію відносять ряд показників, що дають змогу з усіх сторін розглянути діяльність підприємства та визначити його рівень конкурентоспроможності.

Також важливим критерієм є надійність результатів розрахунків та оцінки конкурентоспроможності, оскільки між внутрішніми показниками, що розраховуються безпосередньо підприємствам та незалежним оцінювачем може бути велика різниця, що і призведе до реальних показників конкурентоспроможності підприємства.

За думкою науковців, зокрема Х. Фашієва рекомендується аранжувати об'єкти, використовуючи не менше 40 одиниць показників для надійної оцінки, хоча це може становити виклик у зв'язку з необхідністю конфіденційної інформації для окремих показників [37].

Головна проблема в такій оцінці полягає у тому, що для оцінки деяких окремих показників потрібна значна інформація, яка часто є конфіденційною. У такому випадку стандарти доступності інформації можуть бути порушені, і дані на веб-сайтах можуть відрізнятися від статистичних внутрішніх звітів.

Ще однією аспектом такої оцінки конкурентоспроможності є її вартість, оскільки багато показників може збільшити витрати на процес оцінювання. Основна мета цього процесу полягає в тому, щоб визначити ключові показники ефективності підприємства, уникнувши зайвих витрат. Система індексу оцінки конкурентоспроможності, яку розробляє саме

підприємство, повинна враховувати офіційну інформацію, що включена в статистичні звіти, і доступну на веб-сайті підприємства.

Ключовим в аналізі є збалансованість між унікаємою копіюванням показників та забезпеченням конкурентних переваг, оснований на ключових показниках. Важливо об'єктивно підходити до оцінки, виключаючи суб'єктивні фактори, які можуть вплинути на кінцевий результат. Перед усім, слід дослідити можливі розходження оцінок за окремими показниками ефективності, що можуть негативно впливати на загальну оцінку конкурентоспроможності підприємства (табл.1.3).

Усі показники, які використовуються для оцінки конкурентоспроможності, повинні мати кількісний вираз, оскільки багато з рекомендованих показників мають лише якісний вираз, який не можна врахувати при загальній оцінці.

Таблиця 1.3

Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Метод	Сутність методу	Негативні наслідки використання методу
I метод	оцінює конкурентоспроможність продукції	належать методи оцінки конкурентоспроможності товару або методи оцінки конкурентоспроможності за торговою маркою. Вони засновані на визнанні понять «конкурентоспроможність підприємства» та «конкурентоспроможність товару», що виробляються та продаються на ринку. Сюди входять методи диференціації, засновані на одиничних показниках, що відображають відношення вартості будь-якого параметра товару до вартості відповідного базового товару (і навпаки); комплексні методи, в основі яких лежить використання групувальних та якісних показників якості продукції;

Продовження табл. 1.3

II метод	виділяє комплексні показники конкурентоспроможності підприємства, побудовані різними способами	обмежене розуміння взаємозв'язку між ефективністю бізнесу та якістю продукції, оскільки якщо на ринку є великий попит на дешеві та неякісні товари, це може бути основою для корпоративної ефективності та конкурентоспроможності. Але це буде короткострокова конкурентоспроможність у «слабкому» конкурентному полі;
III метод	не вводить вичерпних показників, але порівнює конкурентоспроможність підприємств через набір часткових показників (найпоширенішим є побудова «конкурентного профілю»)	в більшості випадків місцеві показники, що визначають спільну конкурентоспроможність, мають різні масштаби, що ускладнює загальний висновок про конкурентоспроможність. Зокрема, коли деякі місцеві показники високі, а інші низькі, проблема порівняння рівня конкуренції не вирішена. Такий вид оцінки є вкрай суб'єктивним, що порушує вимогу об'єктивності в конкурсному оцінюванні. Крім того, ми можемо також додати труднощі, спричинені одночасним існуванням якісних показників, і якщо суб'єктивні фактори не введені в метод оцінки, це важко порівняти.

Джерело: [21]

Неврахування цих аспектів може призвести до помилок та неправильних управлінських рішень. Оцінка конкурентоспроможності повинна системно враховувати ці показники при формуванні системи оцінки діяльності підприємства в цілому.

Одним із способів комплексної оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства є використання принципу установки на показники, які є значущими та визначальними для результативності підприємства.

Такий підхід до оцінки конкурентоспроможності є більш практичним для підприємства, оскільки він базується на аналізі реальних показників діяльності за визначений період. Методика є достатньо простою у практичному використанні і чітко відображає ситуацію щодо рівня конкурентоспроможності підприємства порівняно з конкурентами на ринках. Цей метод може бути успішно використаний для різних підприємств, незалежно від форми діяльності та розміру. Важливо зазначити, що ці показники застосовуються широко на ринку, що дозволяє отримати уніфіковану картину для аналізу рівня конкурентоспроможності. Розгляньмо три основні показники, такі як сукупний дохід від продажу продукції, обсяг витрат, пов'язаних з виробництвом, та чистий прибуток, для подальшого аналізу.

Також важливо відзначити, що при збільшенні тривалості періоду дослідження стає очевиднішим зв'язок між вказаними показниками та характеристикою ринку. Іншими словами, показник кореляції буде вищим при збільшенні тривалості аналізу.

Також слід відзначити, що на практичному рівні аналізу цього методу включає розрахунок показників, таких як коефіцієнт операційної ефективності та коефіцієнт стратегічного позиціонування.

Ці два показники є основою для розрахунку індексу конкурентоспроможності. Цей відносний показник дозволяє проводити порівняльний аналіз з аналогічними показниками, вивчаючи діяльність конкурентів на ринку [26].

Вище розглянуті показники розраховуються за наступними формулами:

1. Оперативна ефективність складає:

$$r = \frac{Д}{В}, \quad (1.1)$$

де Д – дохід від реалізації продукції, тис.грн.;

В – витрати на виробництво та реалізацію продукції, тис.грн.

2. Коефіцієнт оперативної ефективності (K_r) складає:

$$K_r = \frac{r}{R}, \quad (1.2)$$

де R – оперативна ефективність підприємства-конкурента.

3. Щоб визначити коефіцієнт стратегічного позиціонування, необхідно розрахувати індекс зміни обсягів доходу (виручки) від реалізації продукції:

$$I = \frac{D}{D_0}, \quad (1.3)$$

де D_0 – дохід від реалізації продукції попереднього року, тис. грн.

4. Коефіцієнт стратегічного позиціонування (K_i) дорівнює:

$$K_i = \sqrt{\frac{I}{I_s}}, \quad (1.4)$$

де I_s – індекс зміни обсягів доходу (виручки) від реалізації продукції підприємства-конкурента.

5. Коефіцієнт конкурентоспроможності (K) складає:

$$K = \frac{K_r}{K_i} \quad (1.5)$$

При виборі показників для оцінки рівня конкурентоспроможності за ситуативним методом, основний акцент слід зробити на конкурентному результаті, порівнюючи представлену продукцію чи послуги з конкурентами. Один із найбільш поширених методів в цьому контексті - використання чотирьох показників, які входять до показників CR4, що розподіляють ринкову частку на стандартні стани. Оцінка здійснюється суб'єктивно, виділяючи аутсайдерів та лідерів, а ключовим критерієм є досягнення лідерських позицій через ринкову частку та довготривалу динаміку.

Ситуаційний метод концентрується на складному аналітичному процесі, оцінюючи ефективність проведення основних і додаткових процесів, порівнюючи їх з конкурентами. Використовуючи процесний підхід, цей метод враховує частку ринку та порівнюється з іншими показниками. Часто використовується розрахунок інтегральних індексів, що може найкраще відображати результати для конкретної групи підприємств.

Важливо зазначити, що на сьогодні існує розгалужена система методів для оцінки конкурентоспроможності. Розглянемо групу методів, яка визначається як найбільш ефективна, і представити цю інформацію на рисунку 1.3.

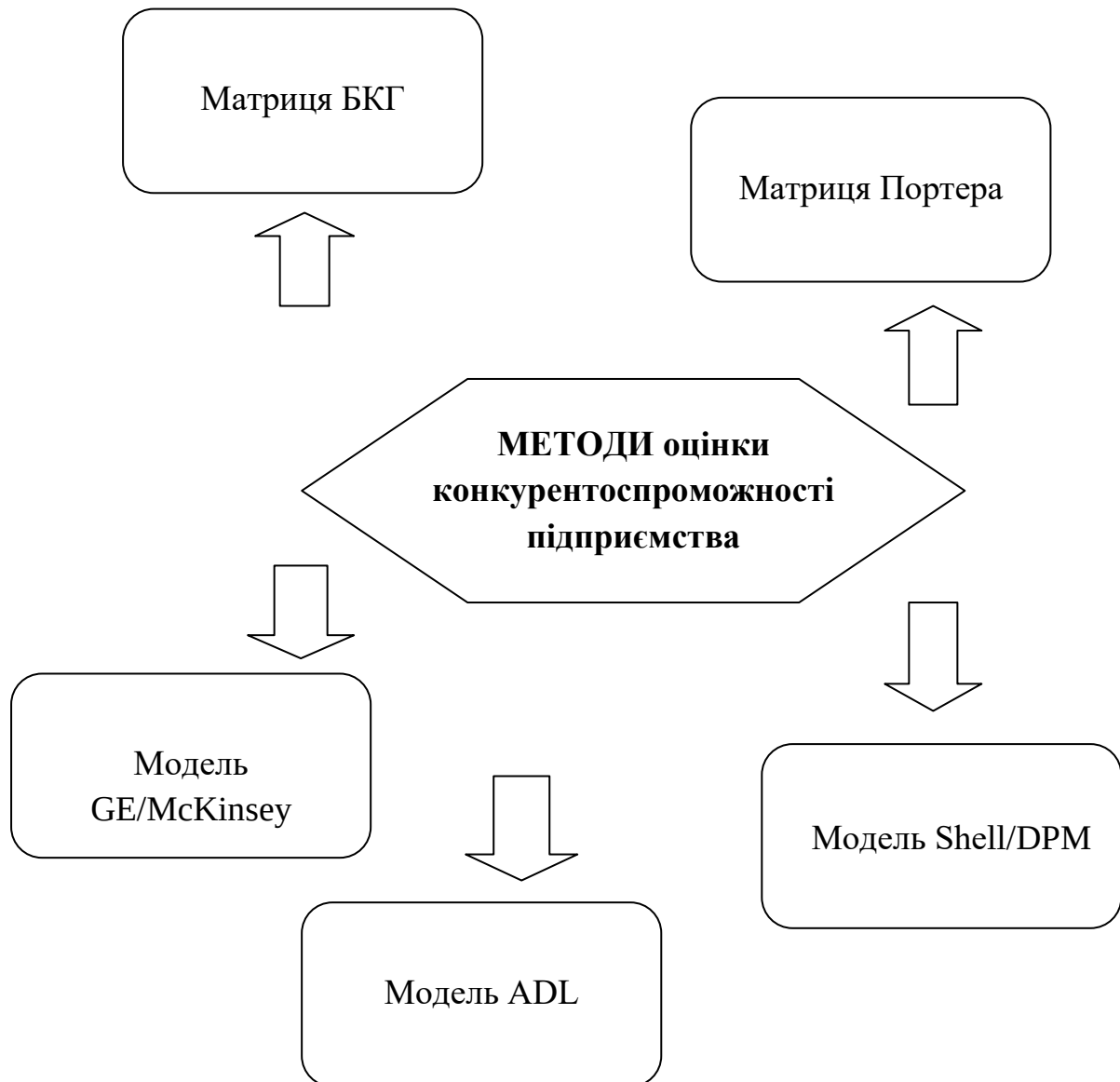


Рис.1.3. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Джерело: [21]

Перша модель корпоративного стратегічного управління – це Матриця БКГ, яка формується двома координатними осями відповідно до поточного положення підприємства на ринку (рис.1.4). Темпи зростання ринку

відображаються по вертикалі, де високий темп зростання необхідний для збільшення відносної частки та швидкої віддачі від інвестицій на зростаючому ринку. По горизонталі розглядається відносна конкурентна позиція в порівнянні з головним конкурентом.

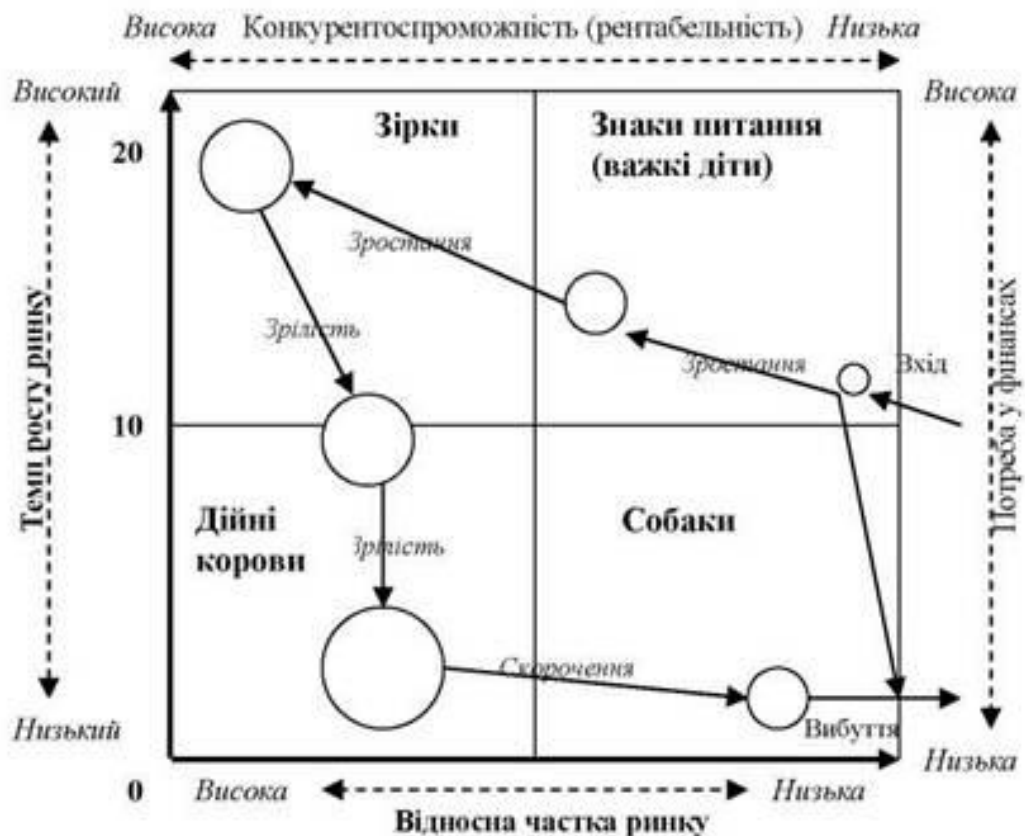


Рис. 1.4. Матриця БКГ

Джерело: [17]

Кожен квадрант відображає певне положення на ринку. Зірки представляють конкурентоспроможні підприємства на швидкозростаючому ринку, які повинні розподіляти доходи та інвестиції розумно. Дійні корови – це також конкурентоспроможні організації, але вже на зрілих ринках. Розглядаючи їх минулий успіх, можна сказати, що колись вони були "зірками".

"Важкі діти" або "дикі кішки", також відомі як знаки питання, представляють етап життєвого циклу компанії, коли вона конкурує на

зростаючому ринку, займаючи відносно невелику частку. Це вимагає значних інвестицій для захисту частки ринку і виживання. Собаки є найгіршими для компанії, об'єднуючи слабкі конкурентні позиції на нерозвинених ринках з обмеженим грошовим потоком, наближеним до банкрутства. Модель БКГ не лише дозволяє визначити стратегічні позиції на ринку для кожної компанії, але і надає рекомендації для майбутньої стратегії, спрямованої на перехід на новий рівень.

Матриця Портера - ця методика включає п'ять факторів, які сприяють оцінці рівня конкуренції та привабливості бізнесу у конкретній галузі. Портер ідентифікував ці п'ять сил, які формують рівень конкуренції та привабливість у веденні бізнесу в даній галузі (рис.1.5).

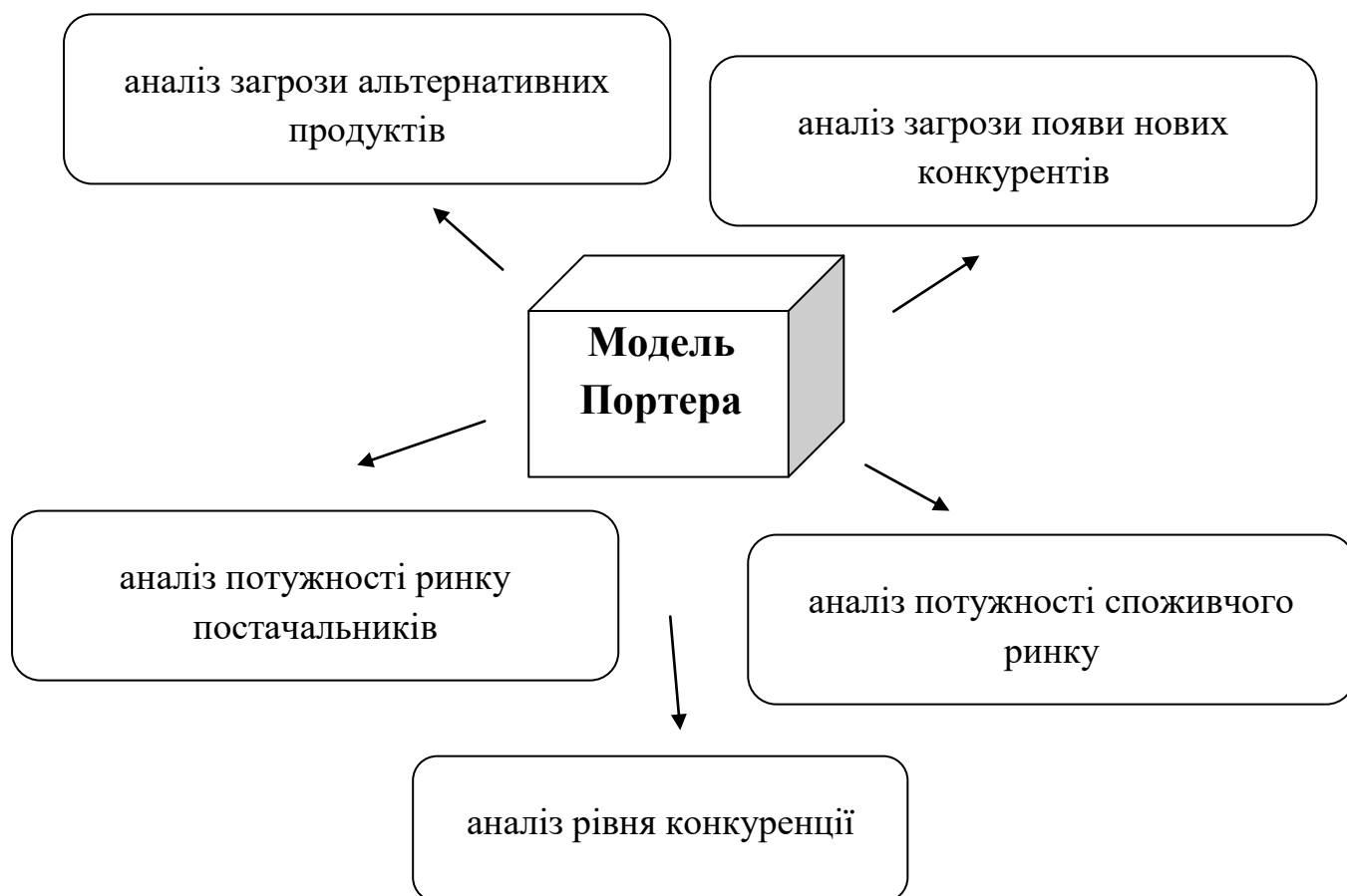


Рис.1.5. Модель Портера

Джерело: [27]

Він називає ці сили "мікросередовищем", оскільки "макросередовище" включає в себе фактори, що впливають на здатність компанії обслуговувати клієнтів та генерувати прибуток. Зміни у "мікросередовищі" вимагають перегляду стратегії компанії в галузі в цілому.

Портер застосовує термін "мікросередовище" для визначення цих сил, відокремлюючи їх від факторів "макросередовища". "Макросередовище" включає сили, які впливають на здатність компанії обслуговувати клієнтів та доходність. Зміни у "мікросередовищі" зазвичай вимагають перегляду позиції компанії в галузі та на ринку.

Важливо розуміти, що привабливість галузі не гарантує однакових прибутків для всіх компаній у цій галузі. Компанії повинні використовувати свої унікальні можливості, бізнес-модель чи торгову мережу, щоб досягти прибутку, що перевищує середній показник галузі. Прикладом може служити ринок пасажирських авіап перевезень, де деякі компанії, в умовах низького рівня прибутку в галузі, досягли значно вищих результатів завдяки унікальним бізнес-моделям.

Висновок творців моделі МакКінсі базується на сімох взаємопов'язаних елементах, які утворюють основу цієї моделі (рис.1.6).

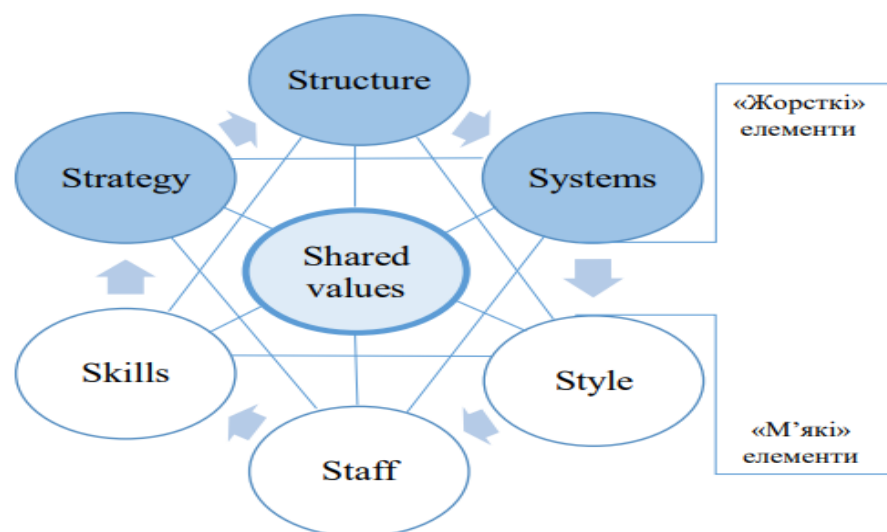


Рис.1.6. Модель МакКінсі

Джерело:[40]

До складових елементів моделі Маккінзі входять 7 С, тобто це 7 елементів (жорсткі та м'які): це стратегія, це система, структура, це склад працівників, це стиль, навички та спільні цінності.

Стратегія - це план розвитку організації, спрямований на досягнення цілей бізнесу. Вона визначає пріоритети, потреби компанії та сприяє успішності її діяльності.

Навички - це практичні вміння та компетенції персоналу, які вирізняють компанію серед конкурентів.

Спільні цінності - це стандарти роботи, принципи взаємодії співробітників та основа корпоративної культури підприємства.

Структура - це організаційна ієрархія, яка розробляється для ефективної координації та інтеграції в компанії, забезпечуючи безперебійні процеси підпорядкування та розподілу завдань.

Співробітники - ключовий елемент успіху компанії, де важливо визначити потрібних людей, їхню спеціалізацію та кваліфікацію, створюючи комфортне середовище та надаючи можливості для розвитку.

Система управління - включає щоденні процедури, такі як прийняття рішень, інформування та комунікація всередині організації.

Стиль взаємовідносин - визначається тим, як вищі посадові особи керують компанією та взаємодіють, впливаючи на цінності, стратегію та інші компоненти концепції. Зміна стилю може впливати на всю концепцію.

Суть цієї моделі полягає в тому, що управління перестає бути просто "створенням формальних схем" і стає процесом встановлення зв'язків між співробітниками, вирішення конфліктів та розгляд трудового ресурсу як особистості з власними інтересами і прагненнями. Ця модель дозволяє керівництву фокусуватися не лише на фінансових аспектах, але й на особистісному розвитку працівників.

Таким чином на основі даної моделі можна запропонувати поліпшення системи управління підприємством на основі аналізу семи показників (табл.1.4).

Таблиця 1.4

Покрокова інструкція щодо поліпшення системи управління підприємством

Назва етапу	Захід
1 крок	Впровадження системи заохочення персоналу та підвищення їхньої кваліфікації.
2 крок	Формування працездатного персоналу з використанням сучасних методик підбору кадрів та створення сприятливого соціально-психологічного клімату.
3 крок	Впровадження оновленої системи найму та перегляд системи кар'єрного зростання.
4 крок	Розробка системи контакту між співробітниками та підрозділами для прийняття рішень та впровадження управлінських правил і процедур.
5 крок	Вироблення стратегії розвитку підприємства на основі SWOT-аналізу та впровадження філософії та політики організації.
6 крок	Спрощення та вдосконалення структури управління.
7 крок	Створення культури організації спільних цінностей та мети.

Джерело: сформовано автором на основі[2]

Суть моделі Shell полягає в тому, що управління перестає бути просто "створенням формальних схем" і стає процесом встановлення зв'язків між співробітниками, вирішення конфліктів та розгляд трудового ресурсу як

особистості з власними інтересами і прагненнями. Ця модель дозволяє керівництву фокусуватися не лише на фінансових аспектах, але й на особистісному розвитку працівників.

Розглядається модель, яка акцентує увагу на грошовому потоці та віддачі інвестицій у підприємствах.



Рис.1.7. Модель Shell

Джерело:[27]

Модель подається у вигляді таблиці на системі координат, де ось X представляє силу компанії, а ось Y - галузеву привабливість. Визначаються різні стратегії для підприємств в залежності від їхньої позиції на ринку та стадії життєвого циклу. Також вказує на обмеження використання частки ринку для оцінки конкурентоспроможності та відзначає, що цей показник не враховує всі аспекти оцінки різними групами користувачів.

Брутман впровадив інноваційний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства, використовуючи системний метод. Метод включає кластерний аналіз та групування "типових" умов, класифікацію параметрів підприємства та їхніх робочих процесів, побудову

оцінок життєздатності на основі відомих статистичних даних. Заходи також передбачають спільну класифікацію зовнішніх умов та стану підприємства, розробку сценаріїв для розвитку зовнішніх умов та оцінку життєздатності у кожній ситуації через контрольні точки. Розглядається можливість реалізації плану в майбутньому та побудова комплексної оцінки життєздатності підприємства.

Базисом Теорії ефективної конкуренції є можливість оцінити конкурентоспроможність тих чи інших підприємств, а також кожного з них окремо за певний період (найчастіше за все протягом декількох років).

В основу закладений розрахунок чотирьох основних показників:

$$\text{ККО} = 0,15\text{ЕО} + 0,29\text{ФО} + 0,23\text{ЕЗ} + 0,33\text{КТ} \quad (1.6)$$

де ККО – коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства;

ЕО – значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства;

ФО – значення критерію фінансового положення підприємства;

ЕЗ – значення критерію ефективності збуту та просування товару або послуг організації;

КТ – значення критерію конкурентоспроможності товару.

SWOT-аналіз виступає методом оцінки, що включає поділ внутрішніх та зовнішніх чинників на чотири окремі категорії:

- Сильні сторони проєкту/підприємства (Strengths);
- Слабкі сторони проєкту/підприємства (Weaknesses);
- Можливості, що відкриваються при реалізації проєкту (Opportunities);
- Загрози, які реалізація проєкту може створити (Threats).

Цей метод застосовується при розробці стратегічних планів та надає можливість керівництву оцінити зовнішнє середовище підприємства. Основна ідея полягає в тому, щоб спрямовувати зусилля на трансформацію слабких сторін в сильні, які стануть конкурентною перевагою. SWOT-аналіз проводиться за спеціальною методикою, використовуючи SWOT-матрицю, що включає всі згадані вище чинники.

		Зовнішнє середовище	
		Можливості	Загрози
Внутрішнє середовище	Сильні сторони	Сила можливостей	Сила загроз
	Слабкі сторони	Слабкість можливостей	Слабкість загроз

Рис. 1. 8. Матриця SWOT-аналізу

Джерело: складено автором на основі [14]

За методом SWOT - аналізу можна зробити наступну висновку. Слабкі сторони можуть зорієнтувати керівництво на слабкі місця та недоліки, які є у фірми. До поля можливостей варто віднести ті позиції організації чи підприємства, які вона може в перспективі досягти, доклавши зусиль, що дозволить оптимізувати її роботу.

Загрози для підприємства вказують на аспекти, які організація повинна ліквідувати або уникати, з метою поліпшення свого фінансового та іміджевого становища.

Поле "Сила загроз" вказує, що підприємство повинно активно працювати, щоб уникнути негативних впливів зовнішнього середовища. Сила можливостей визначає особливості, які підприємство може використати в своїй фінансовій чи виробничій діяльності, перетворюючи їх на свої конкурентні переваги.

1.3. Ключові концепції управління конкурентоспроможністю підприємства

Для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства необхідно проводити комплексний аналіз показників і порівнювати їх в динаміці з показниками відповідних конкурентів, якщо сфера діяльності є однаковою. Система оцінки конкурентоспроможності фірми передбачає розподіл бізнес-процесів на відповідні блоки.

У сучасних умовах помітно зростання конкуренції, оскільки керівництво організацій постійно розробляє нові методи та інструменти управління конкурентоспроможністю та показники її підвищення. Таким чином, сформулювалися такі твердження, що підприємству вдається вийти на лідируючі позиції та забезпечити рівень конкурентоспроможності з меншими витратами.

Поділ товарів або послуг на час початку ринкової економіки був досить низьким, і, відповідно, для досягнення конкурентоспроможності, необхідно було виробляти продукцію за рахунок мінімальних витрат. Таким чином, критеріями оцінки ефективності виробництва стали показники, які порівнювали доходи та витрати на виробництво продукції

Прикладом такої ситуації, коли було необхідно зменшувати витрати та порівнювати їх із доходами, є історія компанії "Ford" на початку її функціонування. Спочатку метою підприємства було створення автомобіля базової комплектації, тобто транспортного засобу, доступного для широкого кола звичайних людей. Наступним кроком керівництво компанії, в особі Генрі Форда, обрало конвеєрний метод виробництва. Це дозволило мінімізувати витрати на виробництво продукції. За такого підходу виробництво стало набагато ефективнішим, впровадження нових технологій і, відповідно, насичення ринку даною продукцією дало змогу компанії вийти в лідери.

Таким чином, масове виробництво, застосування нових технологій та роботизація процесів викликали те, що зменшення накладних витрат, відповідне скорочення працівників і певна синхронізація операцій не принесли очікуваних результатів, і спостерігалось зниження прибутку. Наступним кроком в оцінці та управлінні конкурентоспроможністю вже було не тільки співвідношення доходів і витрат. Перед даною оцінкою додавалася ще організаційна та управлінська ефективність. Іншими словами, урахуванням стали не лише прибуток на вкладений капітал, але і обіг вантажу та товару.

Вивчаючи питання оцінки рівня конкурентоспроможності та управління цим процесом, існують різні точки зору серед науковців. За результатами нашого дослідження ми визначили етапи проведення оцінки та виявили проблеми та недоліки кожного з них для ефективної оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 1.5

Етапи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства

Етапи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства	Опис
Перший етап	Аналіз чинників, що визначають рівень конкурентоспроможності підприємства, аналіз зовнішнього ринкового середовища, аналіз внутрішнього середовища компанії
Другий етап	визначення та аналіз характеристик галузі, вибір методів оцінки конкурентоспроможності підприємства
Третій етап	визначення та пошук необхідної інформації

Продовження табл.1.5

Четвертий етап	розгляд додаткових параметрів для оцінки за необхідності
П'ятий етап	розробка заходів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств
Шостий етап	контроль виконання поставлених завдань. Розробка стратегії розвитку підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Джерело: складено автором на основі [4]

Конкурентне середовище підприємства – це базис у логіці та системності щодо управління конкурентною спроможністю. Таким чином можна дати визначення конкурентному середовищу підприємства, що включає в себе зовнішні чинники окремого підприємства, які безпосередньо впливають на його функціонування.

Конкурентне осередовище формується між собою завдяки взаємодії багатьох чинників, зокрема усіх суб'єктів ринку. За моделлю Майкла Портера, яка має назву «5 сил конкуренції», елементи конкурентного осередовища стають важливими для кожного окремого підприємства (рис 1.9).

Згідно даної моделі, рівень конкуренції на ринку визначається під тиском наступних чинників. По-перше, це протидія між продавцями на ринку, де вони функціонують. Далі це конкуренція між субститутами, тобто товарами-замінниками. Наступне – це входження в нішу нових підприємців, як нових, так і тих, що змінили нішу свого функціонування. Це є загрозою для тих підприємців, які діють на ринку вже тривалий час. Це наявність нових економічних можливостей для постачальників, і це можливості платоспроможності аудиторії, яка є потенційним покупцем.



Рис. 1.9. Модель «П'яти сил конкуренції»

Джерело: складено автором на основі [4]

П'ять наведених вище факторів конкуренції вказують на те, що боротьба між підприємствами в окремих нішах не обмежується лише взаємодією між ними. Постачальники, покупці, товари-аналоги – всі вони є конкурентами для організацій на ринку, оскільки кожен прагне отримати певну вигоду. За цією моделлю можна відзначити, що вплив кожного

фактора конкуренції змінюється залежно від ніші і визначає рівень цін, витрат, інвестицій, прибутковості і т.д.

Державне регулювання конкуренції на ринку, базуючись на елементах, таких як антимонопольна політика, фінансова політика, регулювання експорту та імпорту, участь держави у виробництві, державна стандартизація, регулювання видобутку корисних копалин та інші, є значущим чинником конкуренції між підприємствами. Суб'єктом антимонопольної політики в Україні є Антимонопольний комітет. Інші аспекти включають фінансову політику, участь держави у виробництві та соціальний захист споживачів.

Ключові функції управління конкурентоспроможністю підприємства включають постановку мети, формування цілей і завдань, розробку планів, виробничий етап, мотивацію та контроль. Цей циклічний та безперервний процес сприяє вибудовуванню ефективної схеми управління конкурентоспроможністю (рис. 1.10).

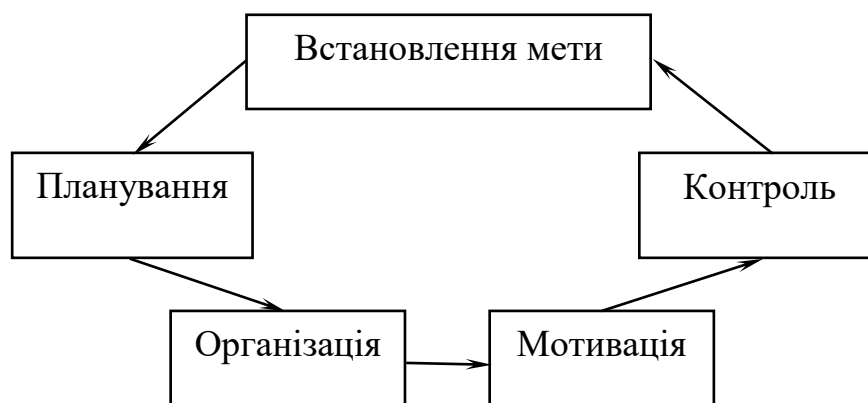


Рис. 1.10. Схема управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: Складено автором на основі [22]

Наукова література визначає управління конкурентною спроможністю підприємства як процес, що акцентується на оцінці наявних ресурсів та розвитку ресурсного потенціалу. Для підприємства, спрямованого на довгостроковий розвиток, управління конкурентною спроможністю є

ключовим завданням. Цей процес включає принципові етапи, які зображені на рисунку 1.11.



Рис. 1.11. Принципові етапи управління конкурентоспроможністю

Джерело: Складено автором на основі [22]

Управління конкурентоспроможністю підприємства базується на фундаментальних принципах, таких як наукова обґрунтованість, системність, ринкова позиція та інші. Для досягнення цієї мети важливо провести аналіз

конкурентного середовища, моніторинг конкурентоздатності, визначення переваг та розробка стратегій управління конкурентоспроможністю.

Система керування конкурентоспроможністю складається з взаємопов'язаних елементів, згуртованих у блоки, дії яких спрямовані на негайне управлінське прийняття рішень стосовно рівня конкурентоспроможності. Це відбувається за допомогою обчислень на основі статистичної звітності, з метою збереження або підвищення цього рівня в залежності від сфери діяльності підприємства.

Загалом, керуючись основними положеннями і принципами менеджменту, система факторів управління конкурентоспроможністю підприємства та управління рівнем конкурентоспроможності підприємства утворили фундамент для подальшого розгляду методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності та методів її зміцнення на сучасному ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АТ «ДАК АВТОМОБІЛЬНІ ДОРОГИ УКРАЇНИ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика АТ «ДАК Автомобільні дороги України»

За рішенням Державного агентства автомобільних доріг України, було створено Акціонерне товариство Державної акціонерної компанії «Автомобільні дороги України».

Як результат реорганізації Дорожнього господарства України, що було зініційовано указом Президента України від 8 листопада 2011 року за номером 1056-2001 створенням Державної служби автомобільних доріг України скорочено УкрАвтодор.

Організація, що стала послідовником, це Українська державна корпорація по будівництву, ремонту та отриманню автомобільних доріг. З того часу «УкрАвтодор» є головним розпорядником державних коштів для фінансування дорожнього господарства в Україні.

Розподіл відбувся за двома напрямками. Держава ставить ключовим напрямом державне управління, а відкрите акціонерне товариство Державна акціонерна компанія «Автомобільні дороги України» має за мету саме господарське управління. Таким чином, підприємство відповідно до постанови Кабміну від 28 лютого 2002 року № 221 було створене.

Держава є 100% власником повного пакету акцій Державної акціонерної компанії «Автомобільна дорога України» і представляє з собою Державну службу автомобільних доріг. А надані повноваження вищого органа управління залишаються на зобов'язаннях засновника, в той час як акції є в власності Держави. Їх не можна відчуттєвати або ж

використовувати для утворення статутних фондів будь-яких інших суб'єктів господарювання.

Компанія зобов'язується виконувати різні роботи щодо будівництва, поточування капітального ремонту, утримання автомобільних доріг, споруд, що з цим пов'язані, мостів. Таким чином підприємство нараховує 33 дочірні підприємства, що виконують свою роботу в областях України. Загальна кількість філій налічується понад 350.

До складу даних філій входять райавтодори, ДЕУ, ДЕД, які здійснюють обслуговування доріг загального користування різних рівнів та територій, відповідно до їх основних функцій та розміщення (рис.2.1). Таким чином, ключовим та головним завданням даних філій є забезпечення безпечного та безперебійного руху автотранспорту та інших водів транспорту на дорогах нашої держави, незалежно від інших факторів, таких як погодні умови та інше.



Рис. 2.1. Структура автомобільних доріг України

Джерело: [23]

Розвиток всіх сфер держави послуговував до в 2002 році переходом на інноваційну модель розвитку дорожнього господарства України. Реформа не залишила осторонь і дорожнє управління, що стало результатом розмежування головних функцій між державним та господарським управлінням.

АТ ДАК «Автомобільні дороги України» виконують роботи загалом щорічно на суми близько 4 млрд грн. До цього входить, зокрема, будівництво та ремонт доріг понад 3000 км (рис.2.2). Також на балансі підприємства є широкий спектр виробничих можливостей, що нараховує понад 14 тисяч одиниць техніки. Також входять машини, спеціальна техніка та різні додаткові механізми.

Відносять машини для ремонту, для утримки автомобільних доріг, баз, що є на балансі підприємства, де виготовляються безпосередньо матеріали, будівельні зокрема, а також території для видобутку даних матеріалів, такі як кар'єри, бітумно-емульсійні бази і тому подібне.

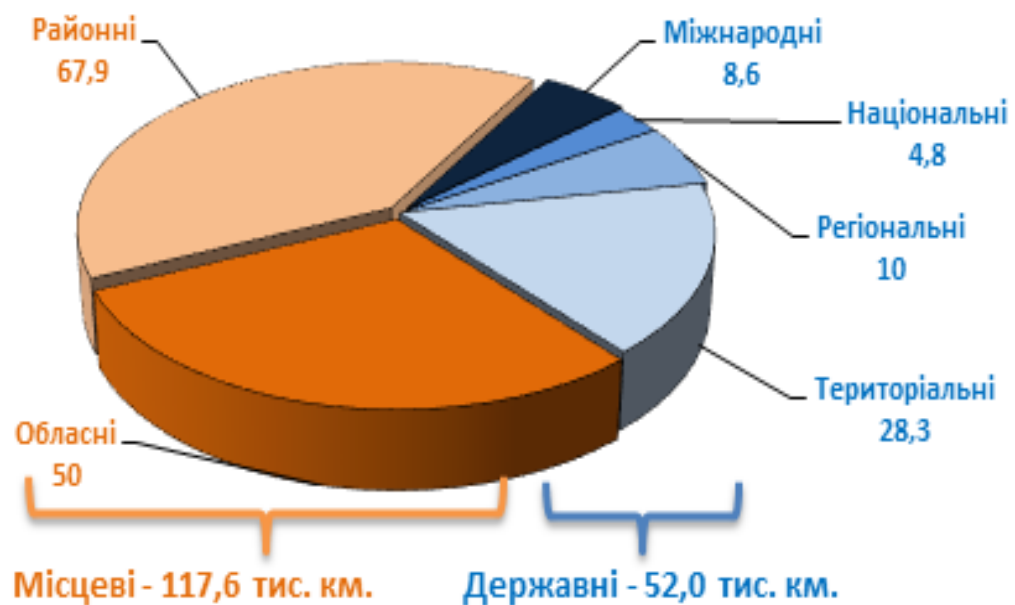


Рис. 2.2. Структура мережі доріг загального користування

Джерело: [34]

Підприємство використовується різні новітні матеріали та технології. На рахунку підприємства придбано понад 650 одиниць новітньої та сучасної техніки. Кожного дня техніка використовується для виконання різних завдань.

На рахунку підприємства є спеціалізовані машини, що виконують функції ямкового ремонту моделі Schaffer, також самохідні фрези Wirtgen W2000, різноманітні катки, зокрема, німецьких фірм Ham, асфальтоукладчики фірми Wögel, також для ремонтних робіт використовують різні дорожні фрези, покращуючи рівність покриттів, а також підвищуючи якість ремонту ямок (рис. 2.3).

Варто зазначити, що для поверхневої обробки, а також покриття, що має тонкий шар, використовуються технології бітомно-емульсійні, а також для відновлення дорожнього покриття та зменшення витрат будівельних матеріалів, використовується ресалінговий комплекс.

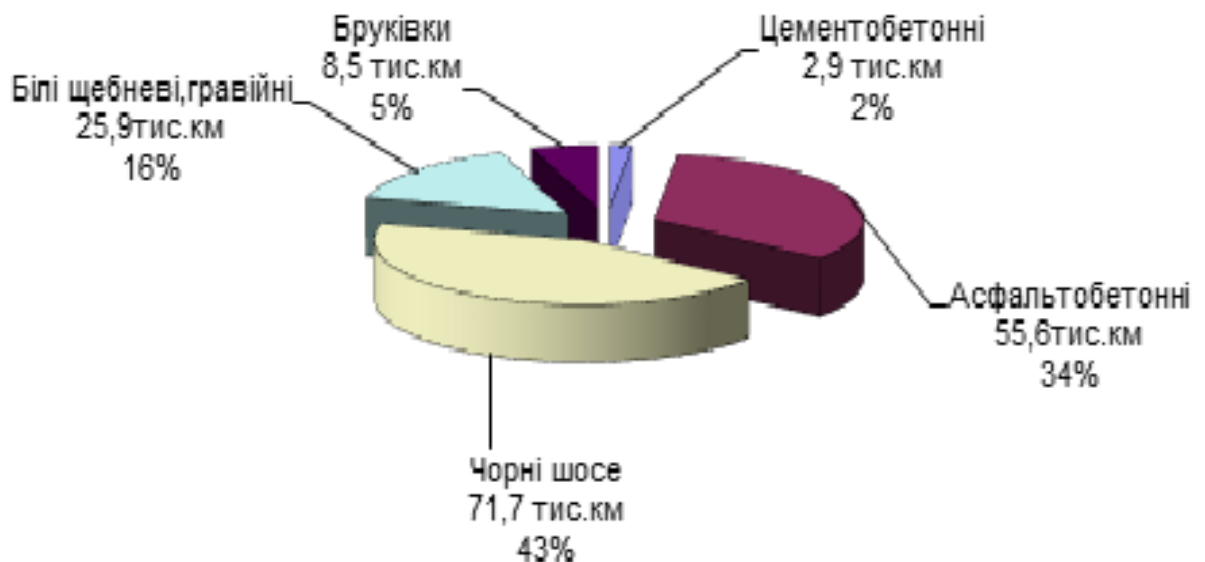


Рис.2.3. Розподіл доріг за типами покриттів

Джерело: [34]

Щебенево-мастиковий асфальтобетон використовують під час будівництва, реконструкції, а також ремонту автомобільних доріг та споруд. Для підсилення та з метою захисту даних залізобетонних конструкцій та

мостів, шляхопроводів, ремонтники використовують суміші полімерного типу силол або сіко.

В зимову пору року використовують соляні технології для зменшення результатів ожеледиці і відповідно для утримання автомобільних доріг в належному стані та забезпечення безпечних умов користуванням доріг.

Відповідно до цілей та цінностей акціонерна компанія автомобільні дороги України відзначає, що трудовий колектив є найбільшою їх цінністю.

Дочірні підприємства налічують понад 19 тисяч працівників, зокрема висококваліфікованих. До складу інженерно-технічних фахівців з достатнім досвідом та освітою відносять понад 5 тисяч працівників підприємства.

Метою діяльності підприємства АТ "Автомобільні дороги України" є (рис.2.4):

Вчасне та повне виконання боргових зобов'язань, залучених державою або гарантованих нею, для розвитку автомобільних доріг та мережі для загального користування.

Підприємство ставить за мету своєчасне технологічне оновлення, що стосується дорожнього господарства. Це відбувається за рахунок розробки та впровадження нових та новітніх сучасних технологій, покупки нового обладнання та технічного оснащення.

Також однією з цілей підприємства є розробка пропозицій, які сприяють формуванню державної інвестиційної, економічної, інноваційної, соціальної, зовнішньо - економічної політики, науково-технічної, що відноситься до сфери державного господарства через забезпечення її реалізації, а також впровадження короткострокових та довгострокових стратегій для розвитку дорожнього господарства.

Ще однією ціллю функціонування організації є організація будівництва, ремонту, реконструкції та утримання доріг, які належать до загального користування, а також об'єктів дорожнього сервісу та всіх прилеглих інженерних облаштувань.



Рис.2.4 Мета діяльності підприємства

Джерело: складено на основі додатку А

Досліджуване підприємство виконує різноманітні роботи, включаючи базове будівництво, часткову та повну реконструкцію, а також поточний та капітальний ремонт доріг, мостових конструкцій та великогабаритних споруд, а також окремих елементів доріг.

Підприємство працює у напрямку виробництва та промисловості, виготовляючи будівельні та якісні дорожні матеріали.

Іншу продукцію, що затребувано для виконання ремонтних робіт, будівництва автомобільних доріг та елементів різних споруд. Також підприємством здійснюється розробка якісних будівельних матеріалів шляхом переробки гірничих мас, а також виготовлення будівельних матеріалів.

В свою чергу, підприємство здійснює закупівлю, постачання, а також продаж різноманітної продукції, енергоносіїв, зокрема у воєнний період, а також матеріалів. Здійснюється розгалужена мережа закладів дорожнього сервісу, де здійснюється виготовлення дорожніх знаків. Здійснюється рекламна продукція для того, щоб кожен з учасників дорожнього руху міг безпечно долати відстань.

Також підприємство здійснює проєктно-кошторисну документацію відповідно до стандартів та виконання наукових дослідно-конструкторських робіт та науково-дослідних робіт.

Досліджуване підприємство працює у напрямку виробництва та промисловості, виготовляючи будівельні та якісні дорожні будівельні матеріали та інші. Іншу продукцію, що затребувано для виконання ремонтних робіт, будівництва автомобільних доріг та елементів різних споруд. Також підприємством здійснюється розробка якісних будівельних матеріалів шляхом переробки гірничих мас, а також виготовлення будівельних матеріалів.

В свою чергу, підприємство здійснює закупівлю, постачання, а також продаж різноманітної продукції, енергоносіїв, зокрема у воєнний період, а

також матеріалів. Здійснюється розгалужена мережа закладів дорожнього сервісу, де відбувається виготовлення дорожніх знаків. Підприємством здійснюється рекламна продукція для того, щоб кожен з учасників дорожнього руху міг безпечно долати відстань. Також підприємство виконує проєктно-кошторисну документацію відповідно до стандартів та виконання наукових дослідно-конструкторських робіт та науково-дослідних робіт.

Також підприємство здійснює підготовку дорожнього покриття в усі пори року, це як весняно-літній період, так і осінньо-зимовий для того, щоб рух транспорту здійснювався безперешкодно та в умовах безпеки. Данна діяльність здійснюється відповідно до встановленого порядку і зі співпрацею Служби автомобільних доріг в кожному регіоні держави.

Разом з головним управлінням Міністерства надзвичайних ситуацій України в кожній області, при настанні несприятливих та негативних погодних умов, особливо на дорогах, що відносяться до загального користування, здійснюється ряд заходів для покращення ситуації на автодорогах обласного та місцевого значення.

Відповідно, кожен підрозділ управління обласного значення має відповідну інструкцію або ж паспорт готовності, за яким надаються інструктажі відповідному персоналу та проводиться навчання, до котрих відносять водіїв та машиністів дорожніх машин, що здійснюють екстрені заходи в період негоди, для заправки автомобілів на заправочних автостанціях. Управліннями розроблені та погоджені з керівництвом схеми організації руху автотранспорту у разі настання небезпечних погодних умов і порядок проведення дій у разі настання незвичайних погодних умов.

АТ «Автомобільні дороги України» – це юридична особа, має власний баланс та відповідно рахунки у банках, включаючи два валютні та розрахункові. Дочірні ж підприємства мають вчасно здійснювати оплати всіх зобов'язань, до яких відносяться податки та інші обов'язкові платежі, відповідно до чинного законодавства України. Також підприємство має

вчасно виконувати та дотримуватися зобов'язань щодо норм та вимог, які пов'язані з безпекою та захистом навколишнього середовища. До майна підприємства включають основні засоби, цінності, обігові кошти, передані в довгострокове та короткострокове користування від засновників підприємства. В свою чергу формування майна та джерела надходження фінансових ресурсів, є результати доходів від продажів.

Ключовим елементом в організаційній структурі механізму є структура управління. Структура управління включає в себе різні аспекти діяльності організації. Таким чином, вона охоплює внутрішні зв'язки, пов'язані з безпосереднім виробництвом. Це передбачає постійну систему службових відносин між структурними підрозділами та керівництвом, а також всіма працівниками апарату управління. Можна стверджувати, що структура управління в значній мірі залежить від функціонування всього механізму. Структура управління – це складний механізм, що включає в себе різні взаємозалежні елементи, такі як розподіл праці між службовими підрозділами та працівниками, що входять до апарату, а також прийняття та виконання рішень. За кожним структурним підрозділом закріплені певні функції з використанням інформації, що стосується управлінської структури. Ці функції визначені в штатному розкладі.

В структурі підприємства входять керівники та співробітники різних відділів, такі як директор, заступники директора, начальник відділу ремонту та отримання автомобільних доріг, заступник з економічних питань, головний інженер, відділи ремонту та отримання автомобільних доріг, виробничо-кошторисний відділ, бухгалтерія, юридичний відділ, планово-економічний відділ, канцелярія, відділ механізації та енергозбереження, фахівець з охорони праці, фахівець з режиму секретності, відділ матеріально-технічного постачання, лабораторія контролю виробництва та інші підрозділи.

Така чітка організаційна структура підприємства дає змогу ефективно реагувати на ситуації, що виникають, та форс-мажори відповідно. Чітка структура апарату організації розподіляє обов'язки між працівниками, керівниками відділів та структур і безперешкодно та в короткі терміни дозволяє підлеглим виконувати відповідні дії. Організаційну структуру апарату підприємства можна побачити на рисунку 2.5.

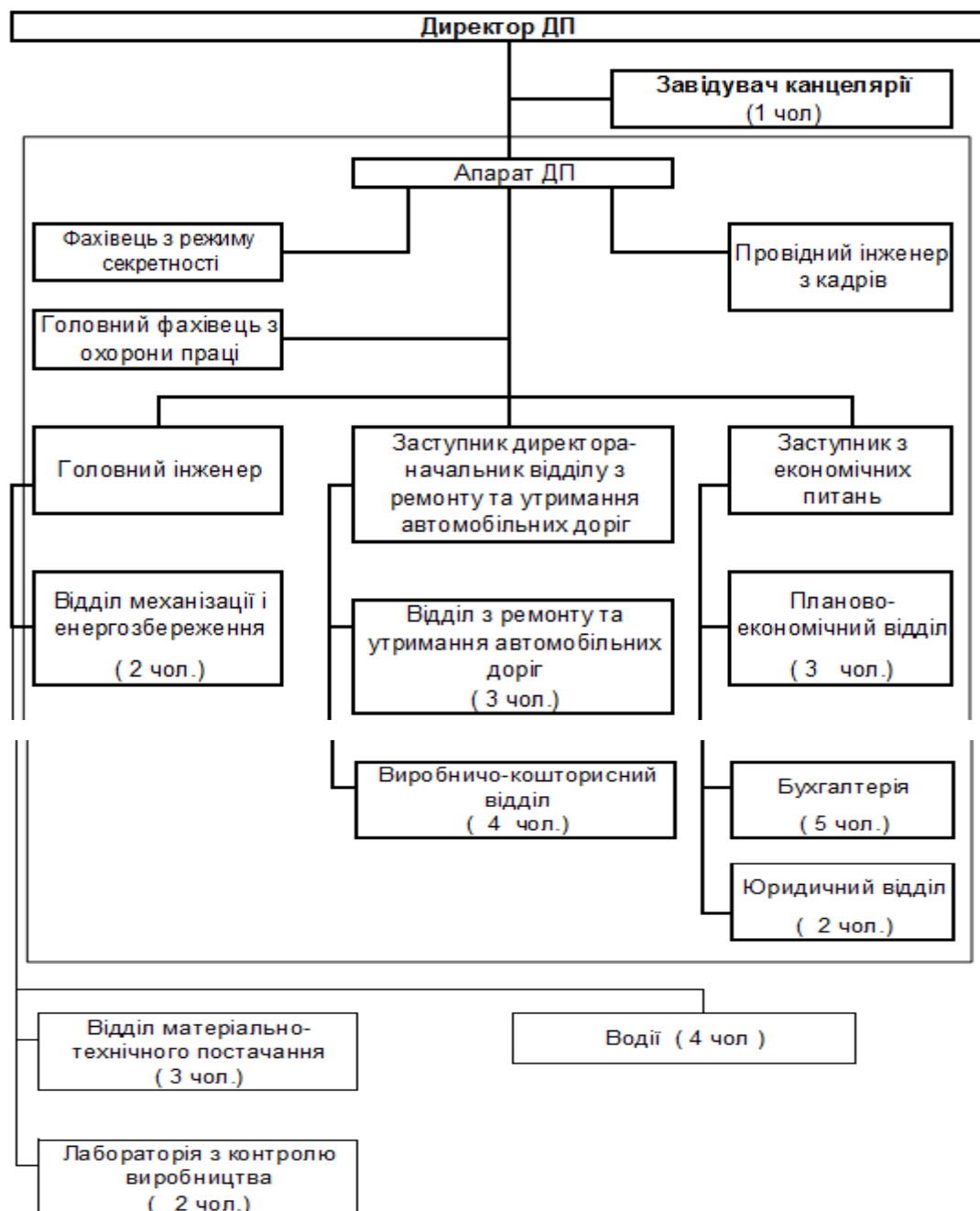


Рис. 2.5. Структура Підприємства

Джерело: складено на основі додатку А

Підприємства керуються рядом законодавчих та нормативних актів. Це основний закон - Конституція України, Господарський та Цивільний кодекси, статут підприємства, закони про діяльність акціонерних товариств, закони, що регулюють дорожній рух та автомобільні дороги і т. д. Правова база визначає діяльність підприємства, права та обов'язки сторін, а також регулює в межах господарювання і цивільного права.

Для оцінки та аналізу техніко-економічних показників системи господарювання підприємства рекомендується провести фінансово-економічний аналіз підприємства та сформулювати висновки щодо його діяльності та рівня конкурентоспроможності.

2.2. Аналіз фінансово - господарської діяльності підприємства

Для організації планування виробництва, закупівлі техніки, контролю якості продукції та оптимізації ресурсів підприємства, як основних, так і оборотних фондів, а також управління персоналом, можна провести аналіз за допомогою техніко-економічних показників. Визначаються прогресивні техніко-економічні норми, які потім порівнюються з фактичними розрахунковими значеннями.

Зростає важливість техніко-економічних показників, оскільки вони визначають ефективність заходів у впровадженні нових технологій, закупівлі техніки та переорганізації виробничих процесів. Підприємства можуть використовувати ці показники для самостійного планування. Звідси випливає потреба в постійному ретельному аналізі та обґрунтуванні. Також у цьому комплексному аналізі важливу роль відіграють фінансові показники стану підприємства. Фінансовий стан підприємства включає комплекс елементів системи фінансових відносин організації, що визначаються комплексом виробничо-господарських факторів через систему показників, що відображають наявні ресурси, їх розміщення та ефективність використання.

Комплексний аналіз фінансового стану включає ряд дій щодо аналізу результатів фінансово-господарської діяльності підприємства. Мета - визначити ефективність використання наявних ресурсів, оборотних коштів, оцінити недоліки та порушення, які можуть виникати під час господарської діяльності, і визначити резерви для підвищення ефективності діяльності. Для здійснення аналізу техніко-економічних показників і фінансового стану підприємства використовується фінансова інформація за попередній період. Фінансова звітність включає в себе ряд значень та показників, що є інформацією про наявний фінансовий стан, а також результати фінансової діяльності за звітний період.

Вихідними джерелами для розрахунку показників є щорічна та квартальна бухгалтерська звітність, яку веде кожне підприємство в ході своєї діяльності.

Оцінка фінансового стану підприємства характеризується двома основними блоками - активами та пасивами. Це все формує його баланс. До активів відносять матеріальні та нематеріальні основні засоби, запаси та нематеріальні активи, пов'язані з юридичними правами, включаючи дебіторську заборгованість (рис. 2.6).

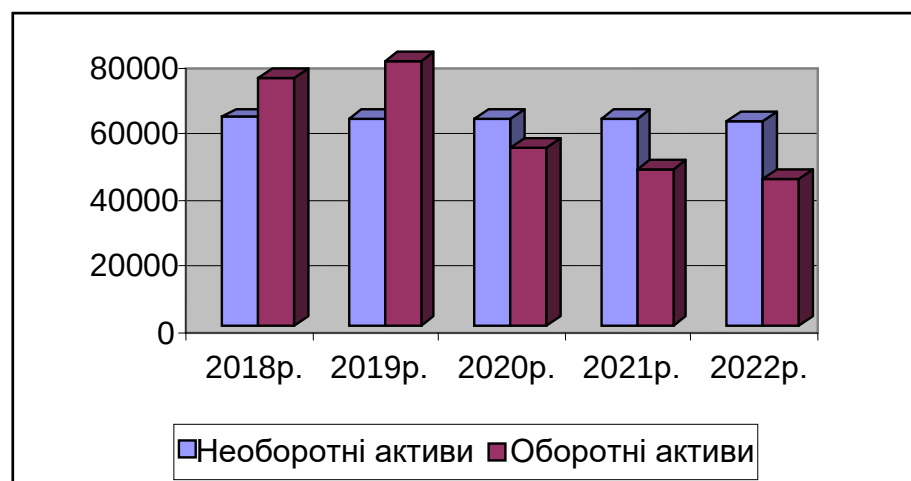


Рис. 2.6. Зміна активів у сфері постійного та оборотного капіталу

Джерело: сформовано на основі дод. Б-Б2, В-В2, Г-Г2

Спостерігаємо зміни оборотних активів протягом аналізованого періоду з 2018 року по 2022 рік. Варто відзначити, що відбулося зменшення оборотних активів на 9,979 тисяч гривень. Це сталося за рахунок зменшення дебіторської заборгованості за надані послуги, роботи та продані товари. З іншого боку, можна відзначити, що сума необоротних активів за аналізований період залишалася майже незмінною. Це є характерним для підприємств, які належать до бюджетних установ.

Результати розрахунку майнового стану можна відобразити на рис. 2.7.

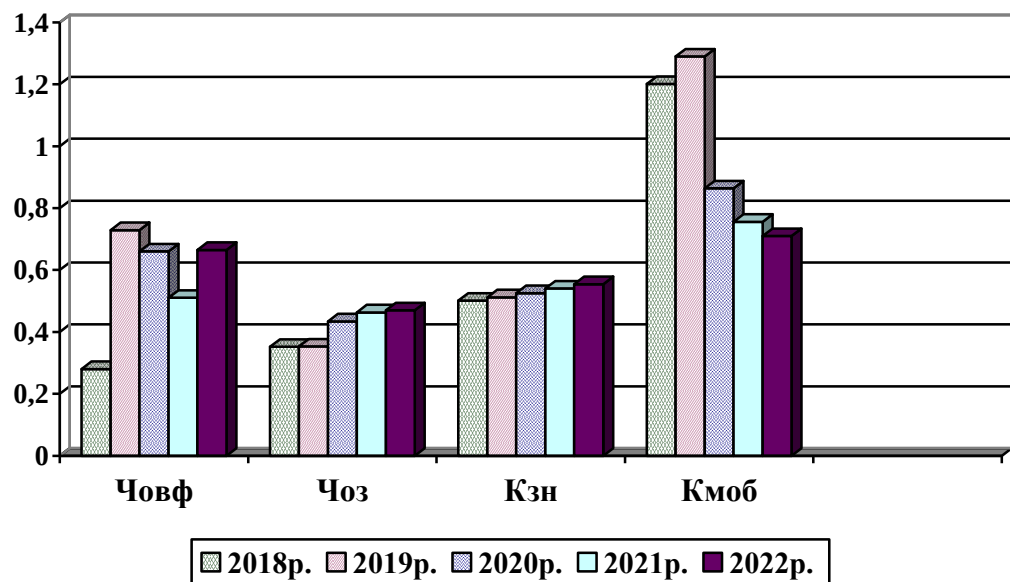


Рис. 2.7. Показники майнового стану

Умовні позначення:

Човф — частка оборотних виробничих фондів в обігових коштах;

Чоз — частка основних засобів в активах;

Кзн — коефіцієнт зносу основних засобів;

Кмоб — коефіцієнт мобільності активів.

Джерело: розраховано на основі дод. Б-Б2, В-В2, Г-Г2

По рисунку 2.7. показників майнового стану спостерігаємо поступове зростання активів до 2018 року. На цей момент їх частка становила 50 625 тисяч гривень, а починаючи з 2019 року спостерігаємо часткове зменшення в

порівнянні з кінцем аналізованого періоду. Таким чином можна стверджувати про те, що фінансові ресурси в основні засоби не інвестуються, обладнання, яке в використанні підприємства, зношується, і таким чином можна казати, що обсяги реалізації продукції, а також надання послуг, зменшуються. Коефіцієнт зносу основних засобів показує достатньо низький рівень. На кінець 2022 року коефіцієнт зносу збільшився на 10,6%. Можемо стверджувати, що спостерігається негативна тенденція, оскільки основні засоби зношуються, і це вказує на рівень як морального старіння, так і фізичного.

Аналіз діяльності підприємства можна характеризувати за рахунок групи основних показників, до яких відносять чотири групи показників: ділової активності, рентабельності, діяльності та фінансової стійкості підприємства. Також важливо враховувати показники ліквідності та платоспроможності.

Результати аналізу ділової активності свідчать про ефективність основної діяльності підприємця. Ми можемо зробити висновки щодо швидкості обороту фінансових ресурсів. Дані показники також надають можливість оцінити ефективність використання грошей. Аналіз ділової активності можна провести за допомогою ряду показників, таких як коефіцієнт оборотності активів, оборотності кредитно-фінансового заробітку, дебетно-фінансового заробітку, фондів надходження та оборотності власного капіталу, а також зниження дебетно-фінансового заробітку.

Таблиця 2.1

Показники ділової активності підприємства

Показники	На кінець року					Абс.відх., (2022р. до 2018р.)
	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	
1. Коефіцієнт оборотності активів	168732/ 116448 =1,44	165935/ 140442,5 =1,18	144071/ 129532,5 =1,11	99331/ 112892 =0,87	167573/ 107667 =1,55	0,11

Продовження табл.2.1

2. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	10150740/ 168732 =60	11864340/ 165935 =71	8434260/ 144071 =58	6951780/ 99331 =70	6010920/ 167573 =36	-24
3. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	168732/ 32572,5 =5,18	165935/ 34500,5 =4,8	144071/ 16497,5 =8,73	99331/ 13608,5 =7,3	167573/ 12563 =13,3	8,12
4. Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддачі)	168732/ 47942 =3,51	165935/ 49596 =3,34	144071/ 50537,5 =2,85	99331/ 50618,5 =1,96	167573/ 50250 =3,3	-0,21
5. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	168732/ 29755,5 =5,67	165935/ 30346 =5,46	144071/ 54030,5 =2,67	99331/ 48527 =2,04	167573/ 40404 =4,14	-1,53
6. Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	69,5	75	41,2	49,3	27	-42,5

Джерело: розраховано на основі дод. Б-Б2, В-В2, Г-Г2

Здійснені розрахунки коефіцієнтів оборотності активів за період 2022-2018 років дозволяють зробити наступні висновки щодо діяльності підприємства. Коефіцієнт оборотності активів зазначений у 2018 році на рівні 1,44 пункта, в 2019 – 1,18 пункта, в 2013 році зменшується до 1,11 пункта, в 2021 – 0,87 пункта, і відбувається невелике збільшення в 2022 році до 1,55 пункта.

Збільшення протягом звітного періоду вказує на прискорення оборотності активів. Щодо коефіцієнту кредиторської заборгованості, помічаємо, що протягом звітного періоду кошти обертаються, і кредиторська заборгованість у 2022 році становила 36 пунктів. Зменшення цього коефіцієнту на 12 пунктів вказує на негативні зміни в розрахунках з кредиторами. Аналіз коефіцієнту дебіторської заборгованості показує, що

в 2018 році він становив 5,18, а в 2022 році збільшився до 13,3, що є зменшенням на 8,12 пунктів.

Таке збільшення коефіцієнта дебіторської заборгованості свідчить про ефективну політику відносин з постачальниками, тобто підприємство отримує оплату по рахункам за надані послуги реалізовані товари у повному обзі, що, звичайно, є позитивними змінами.

Аналізуючи звіт про фінансові результати, важливо враховувати, що сума абсолютного прибутку не є індикатором ефективності господарської діяльності та не відображає рівень ефективності господарювання в цілому. Для отримання більш точної оцінки ефективності, необхідно розраховувати коефіцієнти рентабельності, зокрема, за активами, власним капіталом та загальною діяльністю. Таким чином, проводимо аналіз динаміки показників рентабельності підприємства за п'ять років і порівнюємо ці значення.

Можемо спостерігати таку динаміку коефіцієнта рентабельності активів, що порівняно з 2022 роком відбулося його зменшення на 0,039 в порівнянні з 2018 роком. Загалом відзначається, що коефіцієнт рентабельності активів залишається на досить низькому рівні. Тенденція до зменшення коефіцієнта рентабельності власного капіталу також спостерігається. Коефіцієнт рентабельності діяльності за звітний період становить 0,003. Динаміка цього показника свідчить, що він знижувався, хоча в порівнянні з 2022 роком і 2018 роком значних змін не відбулося. Узагальнено, аналіз рентабельності активів показує, що 1 гривня активу може приносити приблизно 1 копійку, що є відзначеною негативною тенденцією.

Для наочності одержані результати подамо у вигляді гістограми (рисунок 2.8).

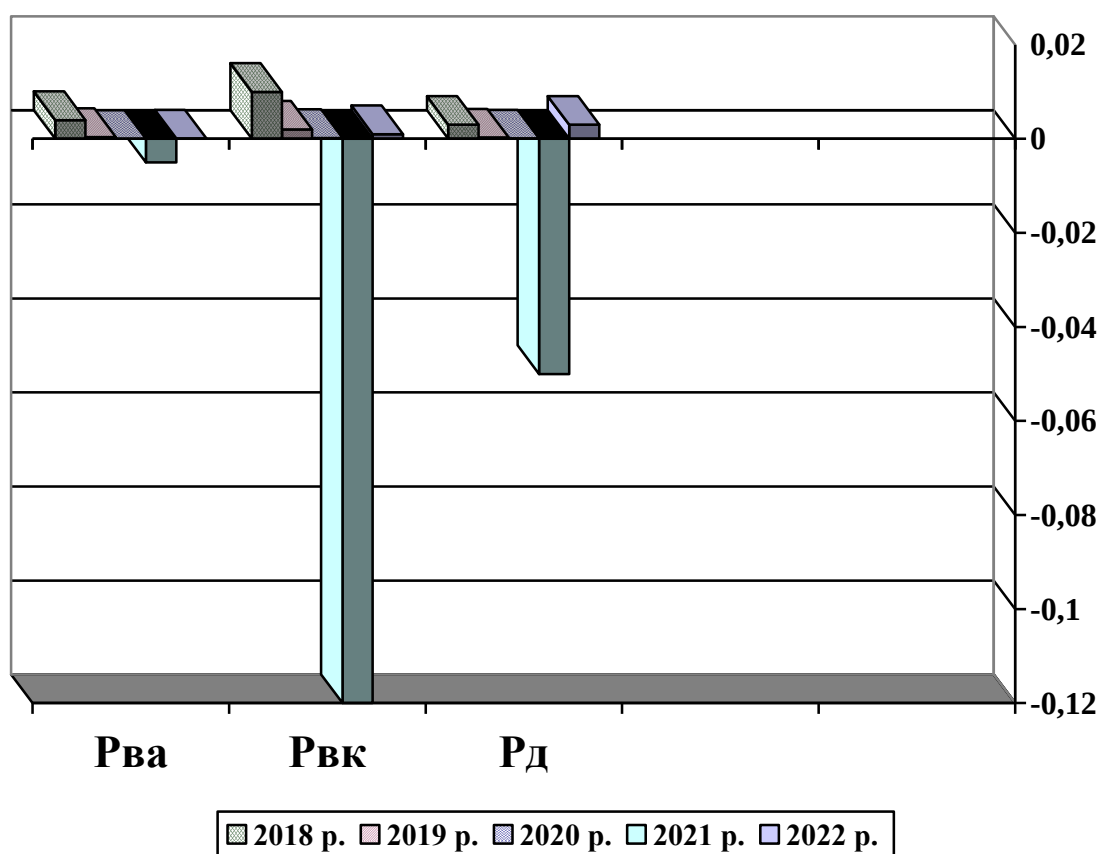


**Рис. 2.8. Показники рентабельності
АТ «Автомобільні дороги України»**

Умовні позначення:

Рва - Коефіцієнт рентабельності активів

Рвк - Коефіцієнт рентабельності власного капіталу

Рд - Коефіцієнт рентабельності діяльності

Джерело: розраховано на основі дод. Б-Б2, В-В2, Г-Г2

Показники фінансової стійкості вказують на рівень фінансових ризиків для підприємства та їх взаємозв'язок з позиковим капіталом. Фінансова стійкість підприємства визначає його здатність утримувати фінансову рівновагу між власними коштами та запозиченими активами. Зрозуміло, що ресурси, вкладені в продуктивну діяльність, повинні окуповуватися під час фінансових надходжень.

Таблиця 2.2

Показники фінансової стійкості підприємства

Показники	На кінець року					Абс.відх., (2022р. до 2018р.)
	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	
1.Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	-27744/ 75516 =(-0,36)	-27398/ 80271 =(-0,34)	-6325/ 54031 =(-,011)	-13898/ 47030 =(-0,29)	-22362/ 62043 =(-0,36)	0
2.Маневреність робочого капіталу	57994/ -27744 =(-2,09)	20926/ -27398 =(-0,76)	36748/ -6325 =(-5,8)	28697/ -13898 =(-2,06)	29500/ -22362 =(-1,31)	0,78
3.Маневреність власних обігових коштів	105/ -27744 =(-0,003)	253/ -27398 =(-0,009)	868/ -6325 =(-0,13)	1378/ -13898 =(-0,09)	1752/ -22362 =(-0,07)	-0,067
4.Коефіцієнт покриття запасів	28202/ 57994 =0,48	38528/ 20926 =1,84	41472/ 36748 =1,13	26124/ 28697 =0,91	11176/ 29500 =0,37	-0,11
5.Коефіцієнт фінансової автономії	30332/ 138365 =0,21	30360/ 142520 =0,21	52466/ 116545 =0,45	44588/ 109239 =0,4	36220/ 106095 =0,34	0,13

Джерело: розраховано на основі дод. Б-Б2, В-В2, Г-Г2

Показники фінансової стійкості, зокрема коефіцієнт забезпечення оборотних активів, свідчать про вкладення додаткових коштів, які можуть покривати розриви в графіку платежів. Оборотні активи за власні кошти показують зміни, але в порівнянні з 2022-2018 роками номінально залишаються незмінними. У 2018 році цей показник складав 0,48, у 2019 році - 1,84, у 2020 році - 1,13, у 2021 році - 0,91 і у 2022 році - 0,37. Коефіцієнт фінансової автономії зрос на 0,13 пунктів, що свідчить про досягнення нормативного значення між 0,7 і 0,9. Це вказує на реальну загрозу витрат для аналізованого підприємства.

Для наочності одержані результати подамо у вигляді гістограми (рис.2.9).

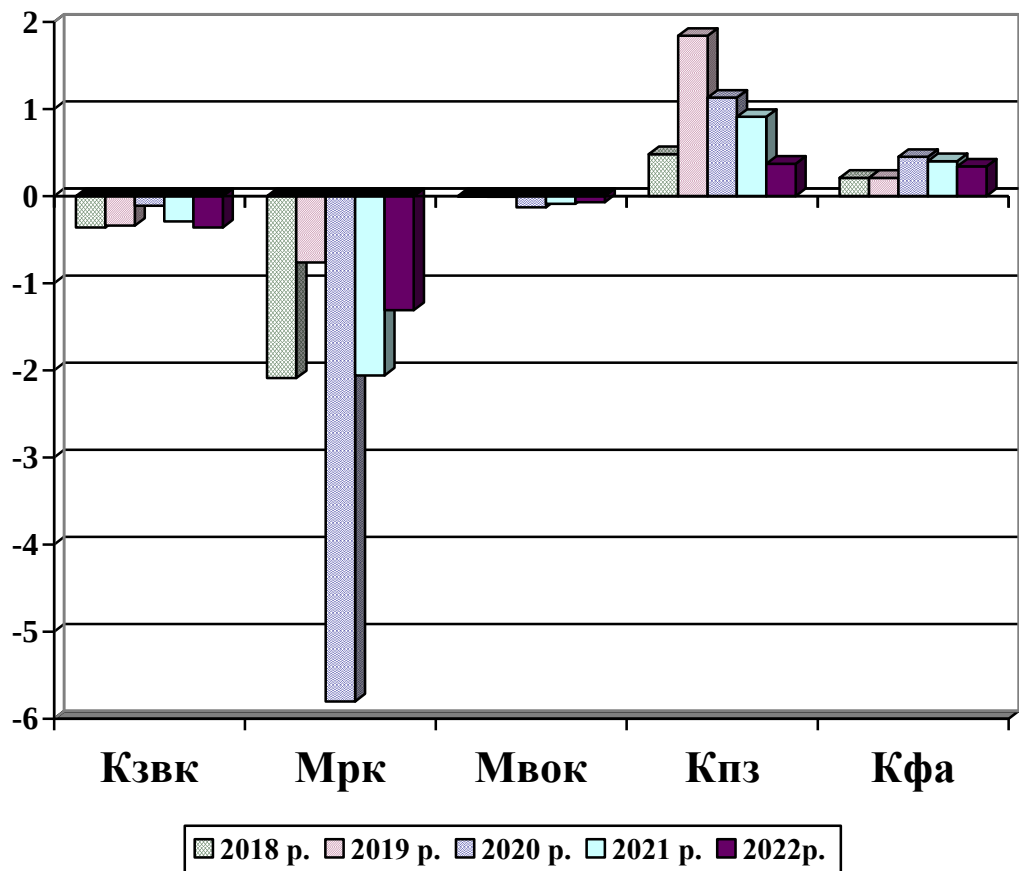


**Рис. 2.9. Показники фінансової стійкості
АТ «Автомобільні дороги України»**

Умовні позначення:

Кзвк - Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами

Мрк - Маневреність робочого капіталу

Мвок - Маневреність власних обігових коштів

Кпз - Коефіцієнт покриття запасів

Кфа - Коефіцієнт фінансової автономії

Джерело: розраховано на основі дод. Б-Б2, В-В2, Г-Г2

Комплекс показників ліквідності відображає рівновагу між поточними зобов'язаннями та оборотними активами і може вказувати на ризик можливих порушень графіка платежів (табл.2.3).

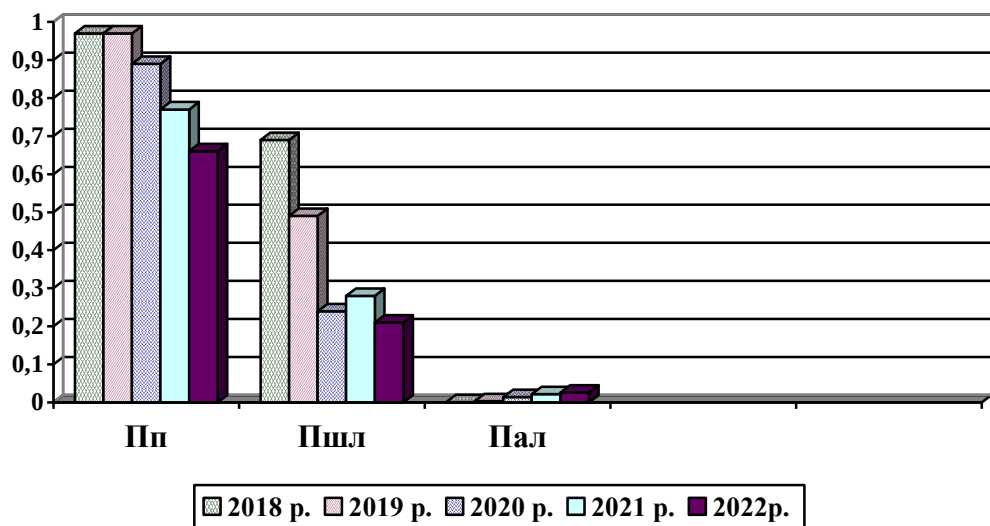
Таблиця 2.3

Показники ліквідності підприємства

Показники	На кінець року					Абс.відх., (2022р. до 2018р.)
	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	
1.Показник покриття	74957/ 76929 =0,97	79628/ 82434 =0,96	54031/ 60356 =0,89	47030/ 60928 =0,77	44052/ 66414 =0,66	-0,31
2.Показник швидкої ліквідності	53827/ 76929 =0,69	40096/ 82434 =0,49	14932/ 60356 =0,24	17363/ 60928 =0,28	13861/ 66414 =0,21	-0,48
3. Показник абсолютної ліквідності	105/ 76929 =0,001	253/ 82434 =0,003	868/ 60356 =0,014	1378/ 60928 =0,022	1752/ 66414 =0,026	0,02

Джерело: розраховано на основі дод. Б-Б2, В-В2, Г-Г2

Комплексний аналіз цих показників свідчить про те, що при їх утриманні в межах нормативних значень відображається збалансованість структури капіталу (рис.2.10).

**Рис. 2.7. Показники ліквідності АТ «Автомобільні дороги України»**

Умовні позначення:

Пп - Показник покриття;

Пшл - Показник швидкої ліквідності;

Пал - Показник абсолютної ліквідності.

Джерело: розраховано на основі дод. Б-Б2, В-В2, Г-Г2

Така тенденція вказує на здатність суб'єкта господарювання вчасно виконувати свої короткострокові зобов'язання, тобто погашати борги як готівковими, так і безготівковими засобами.

Показники ліквідності підприємства включають розрахунок покриття, абсолютної ліквідності та швидкої ліквідності. Протягом аналізованого періоду з 2018 по 2022 рік ми спостерігаємо динаміку цих показників і можемо зробити наступні висновки. Показник покриття у 2018 році склав 0,97, у 2019 – 0,96, у 2020 – 0,89, у 2014 – 0,77 і у 2022 – 0,66. Загалом за аналізований період він зменшився на 0,31. Показник швидкої ліквідності протягом п'яти років зменшився на 0,48. Показник абсолютної ліквідності залишався майже не змінним і становить 0,02. Це може свідчити про те, що на одиницю короткострокових зобов'язань цей показник зменшився на 0,31. Це вказує на наявність фінансових ризиків та можливих проблем з ліквідністю в короткострокові періоди. Іншими словами, можливість підприємства конвертувати оборотні активи в грошовий еквівалент обмежена.

2.3. Аналіз рівня конкурентоспроможності АТ «Автомобільні дороги України»

Для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства пропонуємо розглянути вплив зовнішнього та внутрішнього середовища на його діяльність. Даний аналіз дозволяє вивчити ситуацію на підприємстві як внутрішню, так і визначити фактори, які впливають ззовні. Також можливе встановлення тісного зв'язку між сильними та слабкими сторонами підприємства, очевидними можливостями та загрозами, які можуть призвести до негативних наслідків. Отже, можна поєднати всі фактори та надати відповідні рекомендації для посилення сильних сторін та усунення загроз чи слабких сторін.

Для проведення такої діагностики ми використали метод SWOT-аналізу, оскільки саме він дозволяє встановити тісний зв'язок між чотирма

Таблиця 2.4

**Складові сильних і слабких сторін
АТ «Автомобільні дороги України»**

Сфера функціонування	Сильні сторони (переваги)	Слабкі (вразливі) сторони
1. Розробка нових технологічних рішень	1. Можливість збільшення розробки нових будівельних рішень за рахунок власного асфальтзаводу	1. Нестача обігових коштів
		2. Присутність некваліфікованих спеціалістів
	2. Ефективна система якості	3. Досить вузький асортимент продукції
		4. Високий рівень витрат на рішення та додатковий персонал
2. Персонал	1. Компетентність персоналу (високий рівень кваліфікації кадрів)	1. Застаріла система управління та стимулювання праці
		2. Низький коефіцієнт оновлення технічного персоналу
		3. Висока плинність кадрів
3. Маркетинг	-	1. Відсутність заходів, спрямованих на вивчення потреб ринку
		2. Низький рівень організації маркетингової діяльності
4. Організація управління	1. Стійкі зв'язки та високий рівень співпраці між структурними ланками управління	1. Низька актуальність організації підприємства
5. Фінанси	-	1. Обмежені інвестиційні можливості
6. Імідж підприємства	1. Компетентність керівника компанії	1. Низька впізнаваність компанії, через недостатньо активну маркетингову діяльність
	2. Наявність спеціального висококласного обладнання	

Джерело: складено автором на основі статистичних даних та опитування персоналу

сторонами: можливостями, загрозами, слабкими сторонами в порівнянні з нашими конкурентами та нашими перевагами перед іншими підприємствами. Результати цього SWOT-аналізу можуть бути використані для розробки стратегії розвитку досліджуваного підприємства (табл.2.4). Одним із ключових інструментів дослідження стану стратегічного управління є матриця SWOT-аналізу, що дозволяє оцінити різні сторони підприємства.

При формуванні та виборі стратегії розвитку підприємства SWOT-аналіз виявляється ключовим методом, оскільки саме він враховує ряд особливостей, включаючи як зовнішні, так і внутрішні фактори. При виборі даного методу слід ідентифікувати особливості ринку та галузі, в якій здійснюється підприємницька діяльність нашого суб'єкта господарювання і використовувати якомога більше точної, лаконічної і інформативної інформації.

Проведення SWOT-аналізу з ключовими посадовими особами підприємства, такими як керівний склад та керівники відділів і основних структур, дозволить здійснити якісну оцінку сильних і слабких сторін. Крім того, залучення компетентних фахівців, які мають досвід у проведенні такого аналізу, є важливим аспектом. Керівники можуть виступати експертами при оцінці та розробці пропозицій для поліпшення діяльності підприємства.

Проте на основі опитування, проведеного серед керівного складу підприємства, оцінка факторів внутрішнього середовища дає зрозуміти, що підприємство має ряд сильних сторін. Використання цих сильних сторін може допомогти запобігти наявним загрозам і підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства (табл.2.5).

На основі проведених розрахунків можемо зробити наступні висновки:

1. Компетентність персоналу, у поєднанні зі стримкою впливовістю кадрів та низьким стимулюванням праці, демотивує персонал і, відповідно, ускладнює досягнення стабільного розвитку у сфері.

2. Нові технологічні рішення стикаються з невідповідною кваліфікацією спеціалістів підприємства, тобто, відсутність стимулу до підвищення кваліфікації працівників.

Таблиця 2.5

Оцінка сильних і слабких сторін підприємства

Сильні сторони (переваги)	Бальна оцінка	Слабкі (вразливі) сторони	Бальна оцінка
1. Можливість збільшення розробки нових будівельних рішень, за рахунок власного асфальтозаводу	5	1. Нестача обігових коштів	4
2. Ефективна система якості	5	2. Присутність некваліфікованих спеціалістів	4
3. Компетентність персоналу (високий рівень кваліфікації кадрів)	5	3. Досить вузький асортимент продукції	4
4. Стійкі зв'язки та високий рівень співпраці між структурними ланками управління	5	4. Високий рівень витрат на рішення та додатковий персонал	3
5. Компетентність керівника компанії	5	5. Застаріла система управління та стимулювання праці	5
6. Наявність спеціального висококласного обладнання	5	6. Низький коефіцієнт оновлення технічного персоналу	4
		7. Висока плинність кадрів	4
		8. Відсутність заходів, спрямованих на вивчення потреб ринку	3
		9. Низький рівень організації маркетингової діяльності	5
		10. Обмежені інвестиційні можливості	4
	+30		-40

Джерело: складено автором на основі опитування

3. Маркетингова складова знаходиться на низькому рівні, адже практично відсутні заходи, спрямовані на аналіз ринку та розробку маркетингової стратегії.

4. Система управління персоналом має значні прогалини в картинговій складовій, оскільки вона повинна базуватися саме на ініціативі керівництва та якості наданих послуг і товарів.

Проведення аналізу сильних і слабких сторін, потенційних небезпек і можливостей дозволяє зробити висновки, що досліджене підприємство вимагатиме зміни стратегії, що сприятиме оперативному виконанню відповідних заходів, швидкому обміну інформацією між усіма відділами підприємства, організованими в конкретному напрямку, та формуванню стратегії в цьому розділі. Також важлива інформація про передбачені підприємством можливості, що дозволить оперативно виконувати відповідні заходи та швидко передавати інформацію всім відділам підприємства. Важливим етапом розробки короткострокових стратегій можуть бути такі дії.

Розробка стратегічних планів включає в себе створення конкретних стратегій та досягнення рівня, придатного для адаптації в організації. Це вимагає аналізу та оцінки можливостей та сильних сторін.

Вибір стратегії повинен базуватися на концепції розвитку підприємства та його основній діяльності. Підприємство та його керівництво повинні прийняти відповідні управлінські рішення, спрямовані на розвиток в обраному напрямку, з урахуванням всіх факторів, що впливають на реалізацію такої стратегії.

При розробці стратегічних планів слід враховувати:

- попередній стратегічний досвід організації;
- можливі ризики;
- непередбачені обставини;
- фактори, такі як ризики, пов'язані із бойовими діями на території

України;

- аспекти часу та використання ресурсів;
- фінансове забезпечення та інвестиції в підприємство та галузь загалом.

За моделю матриці SWOT аналізу можна сформувати наступні сценарії стратегічних рішень табл.2.6.

Таблиця 2.6

**Стратегічні рішення задля підвищення рівня
конкурентоспроможності АТ «Автомобільні дороги України»**

Стратегічне рішення	Сутність стратегії
«Покращення того, що вже маєш»	суть стратегії полягає в тому, щоб акцент зробити саме на тому, щоб покращити свої слабкі місця та перетворити їх на переваги, за умов детального вивчення зовнішньої ситуації;
«Стратегія скорочення»	з можливою переорієнтацією на іншу галузь будівництва. Ця стратегія полягає в збалансованому скороченні бізнесу в зв'язку зі змінами на ринку, економії, тощо;
«Стратегія диференціації»	полягає в тому, аби пропонувати замовнику таку ринкову пропозицією, щоб суттєво відрізнялась від пропозиції конкурентів (вартість, підбір матеріалів, тощо).

Джерело: складено автором на основі результату опитувань

Використовуючи матрицю Маккензіс-7С, проведено аналіз результатів дослідження та розподілено сім елементів рис.2.8.

За аналізом матриці елементів за моделлю McKinsey, зауважуємо, що стратегія компанії спрямована на лідерство, але система управління частково відхиляється від цієї структури. Наразі на підприємстві діє лінійно-функціональна структура управління, що є характерною для державних підприємств. Штат не повністю відповідає цій структурі, тому рекомендується здійснювати найм кваліфікованих працівників, спільно

погоджуючи це з керівництвом. Ключову роль відіграє якість персоналу. У матриці спостерігається невелика кореляція між кожним елементом.

	Загальні цінності	Стратегія	Структура	Системи	Стиль/ культура	Штат	Навики
Загальні цінності		+	-	-	+	+	+
Стратегія			-	-	+	+	-
Структура				-	-	-	-
Системи					-	-	-
Стиль/ культура						-	+
Штат							-
Навики							

Рис. 2.7. Матриця за моделлю McKinsey 7-S для АТ «Автомобільні дороги України»

Джерело: складено автором на основі результату опитувань

За матрицею McKinsey-7S можна підвищити роль внутрішніх бізнес-процесів, оптимізувати організаційну структуру, здійснити прогноз за елементами діяльності підприємства, провести часткову реорганізацію та оптимізувати штат працівників. Ця модель також дозволяє оцінювати рівень конкурентоспроможності підприємства. Після проведеного аналізу було виявлено, що підприємство прагне до постійного вдосконалення та ставить перед собою амбіційні цілі.

Стратегія диференціації, розроблена на основі стратегії М. Портера, має свої переваги та недоліки для дослідженого підприємства (рис.2.8).

Оцінюється можливість використання кожного методу конкурентної боротьби.

Ймовірність настання конкурентної події визначається з наступними оцінками:

0 - дріб'язкова конкурентна дія;

25 - ймовірність не реалізації конкурентної дії;

50 - невизначеність щодо конкурентних дій;

75 - можлива поява конкурентної дії;

100 - ймовірність виникнення конкурентної дії.

Сума балів вказує на ступінь впливу конкурентної події на кожного учасника та концепцію ділового середовища підприємства, а також відображає рівень його прогресу на шляху до успішності.

Стратегія диференціації (товарна диференціація)	
Ризики	Переваги
✓ Зниження потреби покупців в диференційованій продукції	✓ Збільшення об'єму продажу (унікальність товару приваблює додаткових покупців)
✓ Роль диференціації падає по мірі звикання до товару	✓ Підвищення рівня прихильності покупців до торгової марки
✓ Копіювання конкурентами унікальності товару	✓ Можливість підвищення ціни на даний товар в зв'язку з його унікальністю

**Рис. 2.8. Стратегія диференціації для
АТ «Автомобільні дороги України»**

Джерело: складено автором на основі результату опитувань

Організаційній культурі приділяється у компанії багато уваги. Основним документом, регламентуючим вимоги щодо культури поведінки працівників компанії, є «Кодекс корпоративної культури», який розроблено. Комплекс заходів, спрямований на досягнення цілей підприємства через формування організаційної культури, був запропонований (рис.2.9).

Управлінська структура підприємства - лінійно-функціональна, базуючись на розподілі повноважень та відповідальності за функціями управління. Лінійні керівники мають безпосередній вплив на виконавців і взаємодіють із функціональними підрозділами для вирішення управлінських завдань.

"Положення про мотивацію" є значущим документом корпоративної культури в компанії, яке ознайомлює співробітника із базовими правилами надання преміювання і заохочення, поряд з цим, з базовими критеріями оцінки роботи колег та його внеску у процвітаючу діяльність підприємства по кожному окремому структурному підрозділу організації.



Рис.2.9. Елементи корпоративної культури

АТ «Автомобільні дороги України»

Джерело: сформовано автором на основі опитувань

Отже, за допомогою моделі McKinsey 7-S можна виявити шляхи удосконалення внутрішніх бізнес-процесів організації, оптимізувати його

організаційну структуру, прогнозувати настання можливих змін у кожному з 7 елементів підприємства, коректно запроваджувати можливу реорганізацію, підвищувати ефективність використання ресурсів та оптимізувати якісний склад і кількість висококваліфікованих працівників. Також можна визначити раціональний спосіб та ключові інструменти реалізації обраної стратегії розвитку. Відповідно до проведеного аналізу рівня конкурентоспроможності підприємства, можна зробити висновок, що конкурентоспроможності АТ «Автомобільні дороги України» має ряд сильних сторін, зокрема, особливо важливими є розвиток нових конструкційних рішень, ефективна система контролю якості, кваліфікація керівного персоналу, стійкі взаємини між різними рівнями структури та використання сучасного обладнання.

Шляхи вдосконалення та можливі стратегії підвищення ефективності управління підприємством та підвищення рівня розглянемо у третьому розділі даної кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АТ «АВТОМОБІЛЬНІ ДОРОГИ УКРАЇНИ»

3.1. Шляхи вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю АТ «Автомобільні дороги України»

Розвиток галузей дорожнього будівництва визначає курс і для того, щоб бути конкурентоспроможним в цьому сегменті, кожне підприємство має вирізняти свої конкурентні переваги та активно їх розвивати. Таким чином, ми вважаємо за важливе розглянути шляхи вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю, які допоможуть підприємству залишатися на лідерських позиціях. На основі проведеного комплексного аналізу системи конкурентоспроможності підприємства важливо звернути увагу на такі заходи, які після їх впровадження підвищать ефективність діяльності підприємства і, відповідно, підвищать його конкурентоспроможність на внутрішньому ринку та створять можливості для виходу на зовнішні ринки.

Перше, на що варто зосередитися на це проведення аналізу ринку, де діє підприємство, та оцінка його конкурентів. Іншими словами, першим етапом аналізу ринку, на якому ми працюємо, є визначення основних конкурентів, вивчення тенденцій ринку, стратегій і ключових проектів наших конкурентів, а також очікувань, які мають клієнти. Усі ці дії допоможуть виявити необхідні зміни та вказати на напрямки розвитку для підвищення наших конкурентних переваг (рис.3.1).

Розвиток дорожньої галузі стрімко прогресує, і, отже, зростає використання новітніх технологій. Тому важливо акцентувати увагу на інвестуванні у дослідження та підвищення кваліфікації працівників, освоєння

нових технологій і методів, які використовуються у будівництві. Також розглядання впровадження новаторських рішень, зокрема цифрових технологій, що наближаються до споживачів і надають ще більш якісні послуги, є належним.

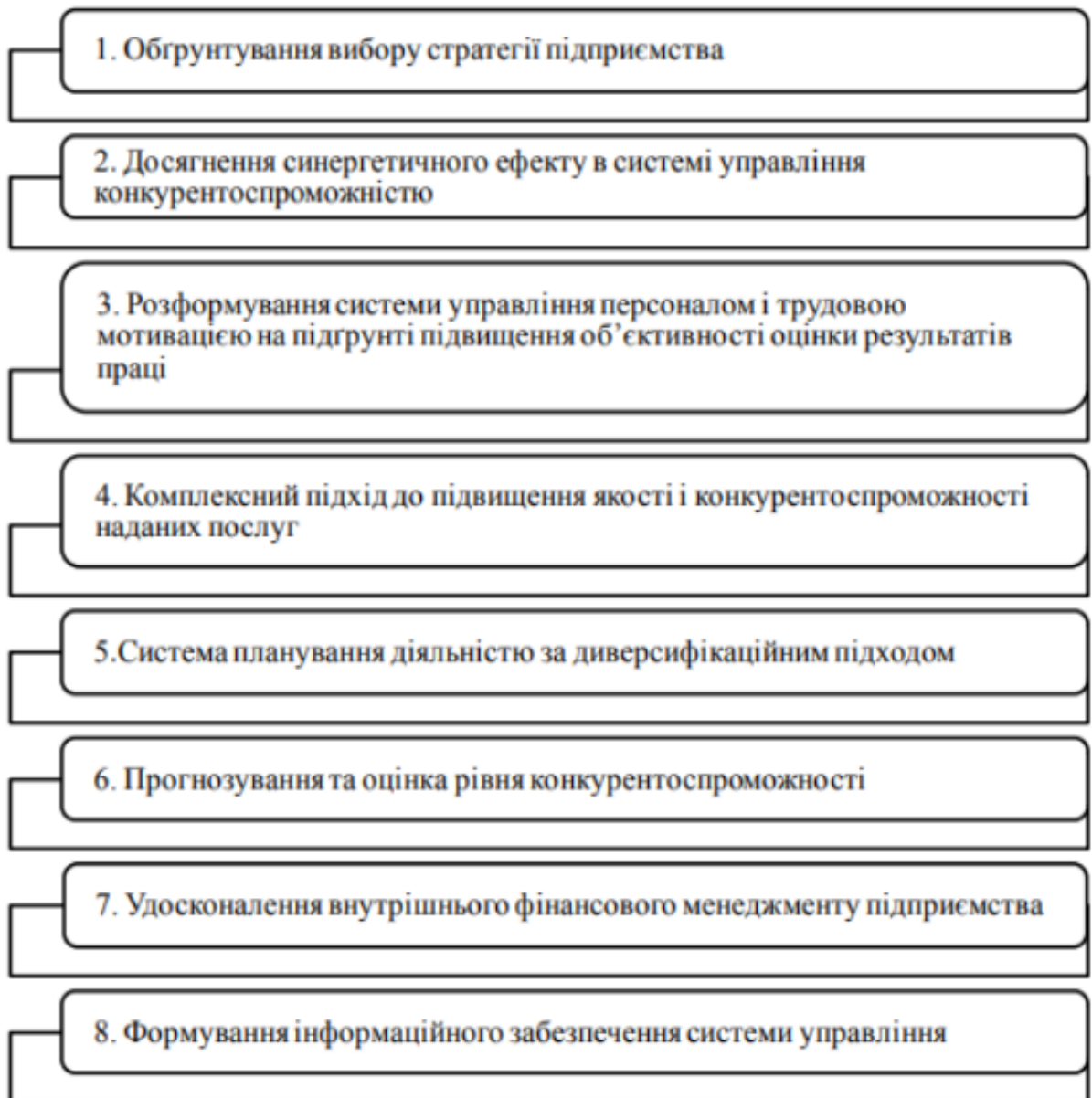


**Рис. 3.1. Етапи управління конкурентоспроможністю АТ
«Автомобільні дороги України»**

Джерело: складено автором на основі [32]

Працівники на будь-якому підприємстві є ключовим чинником у його розвитку. Результати діяльності підприємства визначаються великою мірою

кваліфікацією персоналу. Незалежно від наявності нового обладнання, важлива грає людський фактор, оскільки це людина керує машинами. Тому акцент слід робити на питаннях підвищення кваліфікації, стажування, мотивації та, звісно, кар'єрного росту персоналу [32].

Дотримання норм виконання робіт та безпеки визначає успішність діяльності дорожніх підприємств. Важливо враховувати всі вимоги та стандарти, підвищувати якість, зокрема щодо безпекових аспектів в виробничому процесі. Забезпечення дотримання стандартів необхідно не лише в межах нашої країни, а й у відповідності до норм інших країн для забезпечення безпеки всіх учасників процесу.

Ефективне управління проектами та відповідність графіку реалізації планів є гарантією того, що підприємство вчасно виконує покладені завдання і відповідає на потреби своїх споживачів. Це впливає на імідж компанії та сприяє тісній співпраці з замовниками.

Запропоновані рекомендації можуть служити основою для вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю досліджуваного підприємства, що сприятиме збільшенню попиту на його послуги і, відповідно, сприяє загальному розвитку підприємства.

До пріоритетних завдань, які слід виконати для підвищення рівня конкурентоспроможності, входить обґрунтований вибір стратегії для раціонального використання часу та ресурсів підприємства. Наступним кроком для підвищення ефективності системи управління конкурентоспроможністю є досягнення синергетичного ефекту. Це може бути досягнуто змінами в структурі та якості управління через часткову реорганізацію внутрішньої системи управління конкурентоспроможністю для впровадження нових технологій. Наступним кроком є перебудова системи управління персоналом для поліпшення умов праці, збільшення мотивації та підвищення кваліфікації або підготовки персоналу.

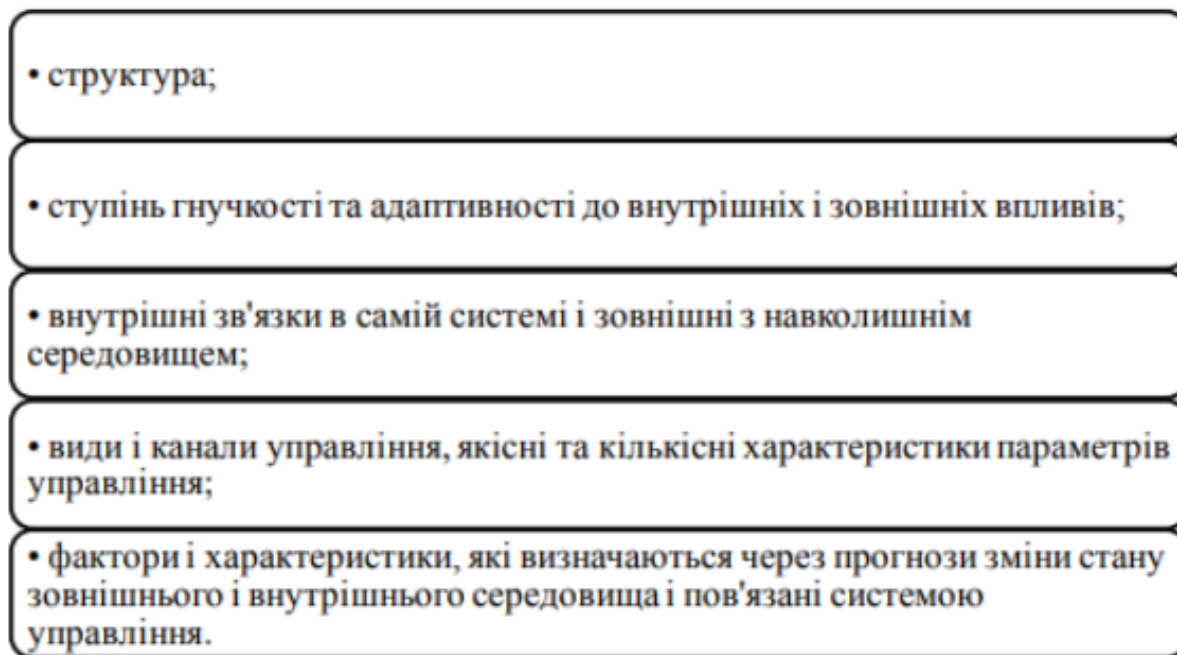


**Рис. 3.2. Основні характеристики управління
конкурентоспроможністю АТ «Автомобільні дороги України»**

Джерело: складено автором на основі [20]

Кожен елемент важливий при забезпеченні ефективної системи конкурентоспроможності підприємства. І лише комплексні заходи дозволять покращити дану систему.

Результати аналізу показників рентабельності, слід відзначити, що витрати на виробництво повинні зменшуватися, загалом вони мають бути раціоналізованими та спрямованими переважно на маркетингові комунікації. Тому важливо розробити стратегію для подальшого розвитку підприємства (рис.3.3).

Однією з основних систем для цього є збалансована система показників, оскільки вона дозволяє виявити закономірності розвитку та їх вплив на господарську діяльність. Результати цього аналізу дозволять оцінити прийняті управлінські рішення та визначити перспективні напрямки дій, а також з'ясувати, яка мотивація у співробітників щодо стратегічного розвитку підприємства.

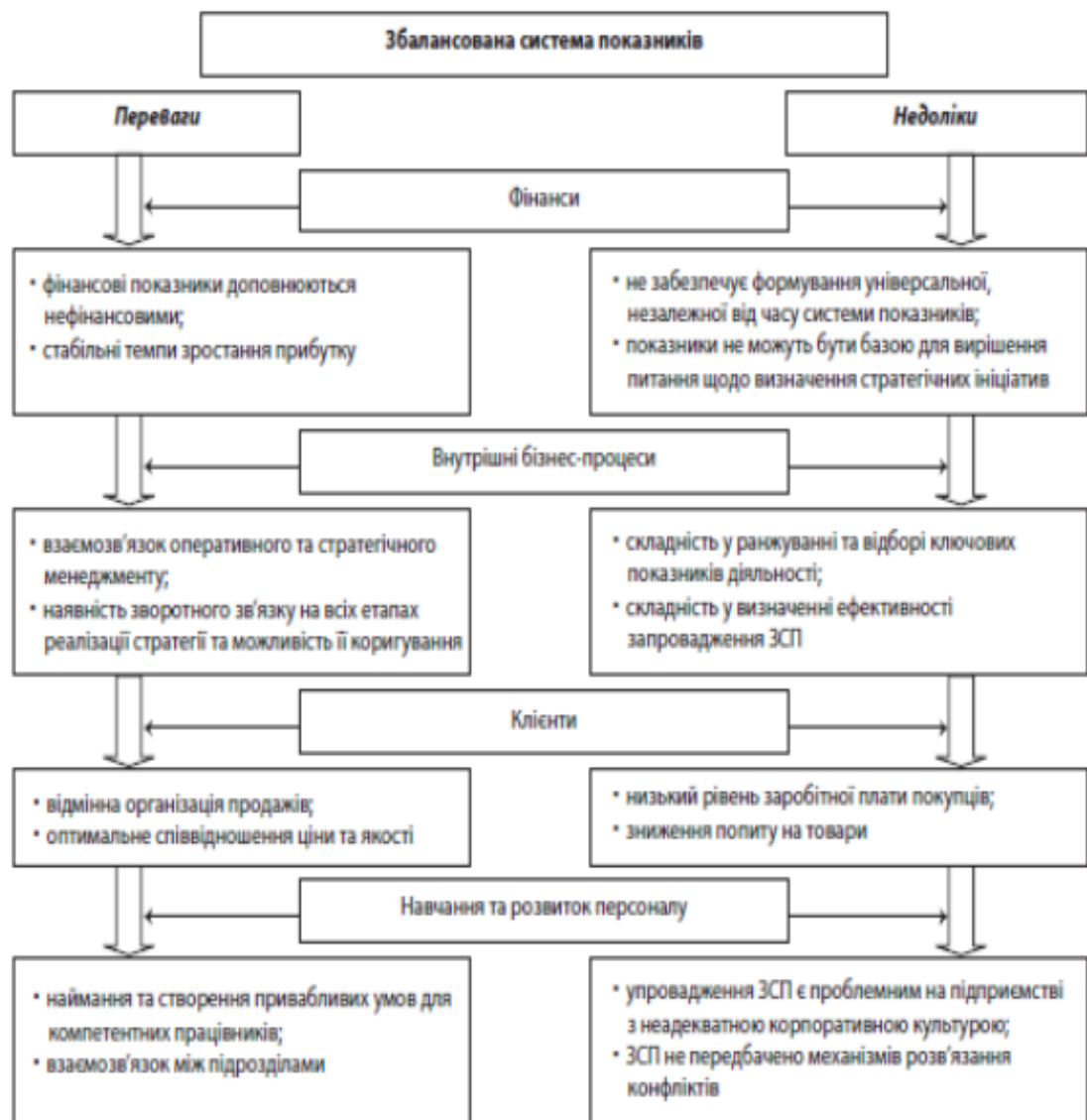


Рис. 3.3. Застосування збалансованої системи показників в стратегічному управлінні обліку підприємства

Джерело: складено автором на основі [1]

З метою ефективного функціонування підприємства пропонуємо впровадити організований економічний механізм, що дозволить забезпечити належний рівень конкурентоспроможності. Перший етап цього механізму включає збір та системну обробку всіх елементів, включаючи отримання, обробку та передачу відповідної інформації. Важливо враховувати, що інформація повинна бути актуальною, достовірною та повною, охоплюючи

фінансові показники, дані про клієнтів, конкурентів, діяльність підприємства та економічну ситуацію у країні.

Другий етап визначається кількісним аналізом факторів, що мають значний кореляційний зв'язок з конкурентоспроможністю підприємства. Сюди входять політичні фактори та обставини форс-мажор, які важко передбачити.

Третій етап - це кількісна оцінка рівня конкурентоспроможності.

Четвертий етап - розвиток конкурентоспроможності підприємства, визначаючи орієнтовані небезпеки, які можуть виникнути під час його діяльності.

П'ятий етап передбачає комплексний аналіз за поточний період, річний звіт або певний період часу, що дозволяє зробити глибокі висновки щодо діяльності підприємства. Тому варто визначити пріоритетні цілі організаційно - економічного механізму в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Основні цілі АТ «Автомобільні дороги України» щодо формування організаційно - економічного механізм

Цілі підприємства	Економічні стратегії і засоби досягнення цілей	
	Короткостроковий період	Довгостроковий період
Зростання масштабів виробництва	Оновлення частини устаткування	Повне оновлення основних фондів, підвищення кваліфікації працівників
Зростання збуту	Стимулювання збуту, участь у різних виставках	Пошук нових ринків збуту
Збільшення частки ринку	Диверсифікація виробництва, підвищення конкурентоспроможності продукції	Вкладення коштів в перспективні НДДКР, що забезпечують зниження витрат, оновлення продукції, що випускається

Продовження табл.3. 1

Зростання прибутку	Концентрація коштів у виробництві та збуті високорентабельних виробів	Зменшення собівартості виробництва, більш активне впровадження результатів НДДКР
--------------------	---	--

Джерело: складено автором на основі [1, 20, 39]

На основі проведеного дослідження в другому розділі кваліфікаційної роботи, нами було визначено «зростання – частина ринку», тому варто визначити перспективи розвитку в досліджуваній галузі (табл.3.2).

Таблиця 3.2

Перспективи розвитку галузі

Показники	Максимальна кількість балів
Показники перспективи розвитку галузі	
Зростання ринку	8
Якість ринку	8
Стабільність прибутковості	6
Прихильність покупців	8
Відношення покупців до торгової марки	8
Технологічні обмеження	7
Розвиток бізнесу, пов'язаного з після продажним обслуговуванням	5
Пропозиція ринку	7

Джерело: складено автором на основі [21]

Аналізуючи таблицю, відзначаємо, що середній показник зростання в галузі стає 7 балів, а рівень конкурентоспроможності, вищий в цілому, складає 8 балів. Таким чином, ми можемо підтверджувати, що для АТ «Автомобільні дороги України» важливо обрати стратегію збільшення, оскільки середній показник перспективного розвитку у галузі вищий, а рівень конкурентоспроможності є вищим за середній. Загалом можна зробити

висновок, що підприємство готове до впровадження запропонованого організаційно-економічного механізму, що підтримає наявний рівень конкурентоспроможності та дозволить йому займати високі позиції в галузі.

3.2. Стратегічні пріоритети задля розвитку підприємства та підвищення конкурентоспроможності підприємства

Глобалізаційні процеси стають важливими для підвищення конкурентоспроможності підприємства, особливо з точки зору маркетингу, оскільки просування товарів за допомогою маркетингових рішень тісно пов'язане з комунікацією. Розробка ефективної маркетингової стратегії спрямована на поширення інформації серед потенційних споживачів про товари або послуги, що надає підприємство. Це сприяє підтримці їх з боку споживачів, формує якісний позитивний імідж компанії.

Посилення маркетингової стратегії сприятиме підвищенню конкурентоспроможності організації. Рекомендується розглянути детальний план поетапної реалізації цієї стратегії (рис.3.4).

Перший етап у розробці маркетингової стратегії – це розробка плану цільової аудиторії. Першочергово варто визначитися, хто є користувачем послуг. Дослідивши потреби споживачів, можна розробляти план дій по сегментації ринку і відповідно спрямовувати зусильня для привернення уваги споживачів.

Другим етапом маркетингової стратегії є розвиток особистого бренду, що передбачає створення унікального іміджу. Підприємство, представляючи себе, якісно відрізнятиметься від конкурентів. Це включає оновлення або створення логотипу, слогану, дизайн веб-сайту, активну присутність у соціальних мережах і т.д.

Третім етапом є привертання до цифрових каналів розповсюдження інформації, таких як соціальні мережі, медіапростір, пошукова оптимізація,

SEO, використання електронної пошти для розповсюдження інформації, відеотрансляції. Завдяки цим технологіям розширюється аудиторія та залучаються нові клієнти, що допомагає підприємству бути конкурентоспроможним.

Наступним етапом є персоналізована маркетингова кампанія, яка передбачає збір інформації про клієнтів, розробку індивідуальних пропозицій, що враховують особисті потреби та запити, сприяючи формуванню лояльності та впізнаваності бренду.



Рис. 3.4. Альтернативна маркетингова стратегія підприємства

Джерело: складено автором на основі [9, 26].

Після поетапної реалізації даної маркетингової стратегії важливо систематично відстежувати результати проведених заходів, використовуючи

аналітичні зрізи та метрики. Це дозволить постійно оцінювати ефективність кампанії та стратегії, а також коригувати подальші кроки для досягнення ще кращих результатів у маркетинговому просуванні підприємства.

Вказані рекомендації сприятимуть розвитку маркетингової діяльності і, як результат, підвищать конкурентоспроможність підприємства. Однак важливо враховувати, що маркетинг – це постійний процес, який вимагає неперервних дій, адаптації та інновацій.

Для розробки маркетингової стратегії рекомендується оцінити маркетингову активність підприємства через різні елементи (табл.3.3).

Таблиця 3.3

Комплексна оцінка маркетингової активності

Елементи маркетингової активності	Оцінка в балах
Здійснення сегментації ринку	3
Вивчення потреб споживачів та задоволень їх в повному обсязі	2
Проведення оцінки конкурентів	5
Ступінь зміни асортименту товарів за останні роки	2
Рівень контролю якості продукції	4
Враховання еластичності попиту при встановленні ціни	4
Використання прогресивних методів продажу	1
Оцінка ефективності реклами	1
ЗАГАЛЬНА оцінка 22	

Джерело: складено автором на основі [20]

Забезпечення конкурентоспроможності підприємства — це чіткий структурований план, де важливий кожен його елемент, що може призвести або до підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, або,

навпаки, до стану занепокоєння. Саме ефективність управління підприємством визначає такі кінцеві показники в цілому. Те, наскільки правильні управлінські рішення, визначає конкурентні переваги або їх недоліки. Рекомендації щодо підвищення рівня конкурентоспроможності показані в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

**Стратегічні заходи щодо підвищення конкурентоздатності АТ
«Автомобільні дороги України»**

№	Назва заходу	Короткий зміст	Прогнозований результат
1	Рекомендації щодо вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю	Використання багатофункціональної системи управління конкурентоспроможністю та прийняття ефективних управлінських рішень спрямоване на зміцнення конкурентних переваг підприємства.	Розширення та вдосконалення асортименту будівельних рішень, розвиток нових технологій у виробництві будівельних матеріалів та будівництва загалом
2	Рекомендації щодо оцінювання рівня обслуговування клієнтів з метою підвищення конкурентоспроможності	Впровадження опитування клієнтів компанії щодо якості наданих послуг підприємства.	Підвищення лояльності клієнтів, розширення клієнтської бази та збільшення прибутку підприємства.
3	Рекомендації щодо активізації маркетингової діяльності з метою підвищення конкурентоспроможності	Впровадження рекламної компанії.	Збільшення чистого прибутку через введення нових продуктів та привертання нових клієнтів в різних сегментах населення

Джерело: складено автором на основі [21,31]

Таким чином, ефективне поєднання різноманітних заходів для стимулювання збуту разом із іншими компонентами системи маркетингових комунікацій дозволить АТ «Автомобільні дороги України» створити ефективний механізм просування на внутрішньому ринку України. До перевірених методів оптимізації системи управління конкурентоспроможністю в дорожній галузі та шляхобудівництва входять:

- Ґрунтовний аналіз ринку та можливих конкурентів;
- Інвестування в ноу-хау;
- Розширення послуг та збільшення ресурсів;
- Залучення висококваліфікованого та розвиток наявного персоналу;
- Посилення якості та забезпечення безпеки проєкту;
- Ефективне управління проєктами.

Останнім часом світова економіка зазнала кризи, що виникла внаслідок припинення економічної активності через обмеження, пов'язані з пандемією COVID-19, обвал цін на нафту, падіння біржових індексів та зниження виробництва та попиту через карантинні заходи у всьому світі. Це спричинило проблеми на ринку праці, зниження доходів населення та поширення страхів щодо збільшення безробіття. Логічним вирішенням є збільшення кількості ефективних та конкурентоспроможних підприємств, які здатні виробляти продукцію світового рівня, формувати потужну технологічну та виробничу базу, модернізувати транспортну інфраструктуру, впроваджувати нові будівельні технології, поліпшувати стан довкілля, здоров'я та зміцнювати продовольчу безпеку країни.

Зокрема, розвиток нашої країни та інтеграція в європейську спільноту вимагає цілеспрямованої та ефективної політики у галузі управління дорожніми підприємствами. Також існує нагальна потреба у розробці методів для поліпшення діяльності даного підприємства та підприємств дорожньої галузі в цілому. Для досліджуваного підприємства ключовим напрямом є не

лише створення комфортних дорожніх умов, але й задоволення інтересів споживачів, постачальників, партнерів, персоналу та інших суб'єктів.

Таким чином, саме дорожня галузь повинна постійно підтримувати високий рівень конкурентоспроможності, удосконалюватися та розвивати різні аспекти своєї діяльності, включаючи утримання на належному рівні автомобільних доріг, їх розвиток, управління наявними ресурсами, стратегічне та поточне планування і вдосконалення систем управління якістю.

Ще однією з ключових проблем, з якою постійно зіштовхується дорожнє господарство, є недостатність коштів, тобто фінансування дорожньої галузі в цілому і, відповідно, підприємств. Це обумовлено переходом від адміністративної економіки і впровадженням нововведень, які мають місце на сьогодні. Тому варто використати світовий досвід і залучити найбільш прогресивні методи стимулювання фінансування дорожньої галузі. Проте рівень автомобільних доріг в нашій країні залишається досить низьким на окремих ділянках.

Ще одним з факторів, що стримує стратегічний розвиток у дорожній галузі, є недосконалість нормативно-правового забезпечення. Зазначається, що через обмежені інвестиції в реконструкцію та будівництво автомобільних доріг дорожні концесії використовуються менше ефективно, порівняно із закордонним досвідом.

Таким чином, впровадження вищезгаданих стратегій для підприємства дозволить оптимізувати його систему управління, підвищувати конкурентні переваги, формувати стратегічне мислення керівництва та ведучих працівників, поліпшувати систему мотиваційних заходів і стимулів для працівників, швидко досягати ефективних результатів, створювати цінності для клієнтів, що дозволить підвищити рівень конкурентоспроможності аналізованого підприємства.

ВИСНОВКИ

Удосконалення конкурентоспроможності стає ключовим елементом оцінки підприємства в контексті його сильних та слабких сторін. Забезпечення конкурентоспроможності є однією з головних викликів, які стоїть перед керівництвом підприємства. План забезпечення конкурентоспроможності включає в себе чітко розроблені дії, і недотримання чи невірне ставлення до будь-якого з елементів часто призводить до неуспіху на ринку. Ефективність управлінської діяльності для підвищення конкурентоспроможності ґрунтується на ретельному аналізі ринкової ситуації, розробці ефективних стратегій та їх управлінні в рамках досягнення загальної мети компанії.

Один із ключових аспектів підприємницької конкурентоспроможності включає:

- Якість та вигляд продукції: це охоплює якість, зовнішній вигляд (у випадку послуг) та маркетингові аспекти (широке поширення інформації про продукт серед масового споживача).
- Здатність підприємства адаптуватися до нестабільності зовнішнього середовища.

Конкурентоспроможність визначається множиною факторів і напряду залежить від ринкових умов, цільової аудиторії та інших чинників. Для ефективного орієнтування на ці аспекти, необхідно провести вивчення та аналіз.

Акціонерне товариство, Державне агентство автомобільних доріг України відповідають економічним інтересам держави, забезпечуючи обслуговування автомобільних доріг для загального та державного користування.

Проведений аналіз техніко-економічних показників дозволяє зробити висновки щодо діяльності аналізованого підприємства та надати

рекомендації для подальших дій. У нашому випадку, ми детально розглянули комплекс показників, які відображають стан основних засобів підприємства, рентабельність, ліквідність, маневреність та інші аспекти. Відзначається, що основні засоби поступово зменшуються, що може свідчити про зношення обладнання та зменшення обсягів реалізації продукції. Це також може вказувати на обмежені інвестиції в нове обладнання.

Коефіцієнти мобільності активів за аналізований період 2018 – 2022 рр. вказують на зменшення виробничих можливостей. Гарантованість активів та власного капіталу поступово знижується, а сума абсолютного прибутку не свідчить про те, що підприємство ефективно функціонує. Оборотність робочого капіталу збільшується, що свідчить про неможливість покриття запасів власними ресурсами. Група показників ліквідності вказує на те, що показник покриття знаходиться нижче нормативного значення, що свідчить про зменшення оборотних активів. Це означає наявність ліквідних ризиків, оскільки активи не можна перетворити в короткострокові перспективи.

Зменшився коефіцієнт мотивації працівників, зменшився коефіцієнт мотивації працівників. Також виявлена висока плинність персоналу та низький рівень кваліфікації серед робітничих спеціальностей.

З урахуванням негативних змін у діяльності підприємства, рекомендуємо впроваджувати політику професійного навчання та підвищення кваліфікації працівників. Це особливо важливо, оскільки інвестиції в нові технології та обладнання вимагають підвищеного рівня кваліфікації працівників, які будуть працювати з цими ресурсами.

З метою оцінки конкурентоспроможності підприємства нами було проведено аналіз зовнішніх і внутрішніх чинників АТ «Автомобільні дороги України».

Даний аналіз вважається одним із ключових підходів до оцінки, що дозволяє ретельно вивчити ситуацію як з точки зору зовнішніх факторів, так і внутрішнього середовища підприємства.

Аналізуючи переваги та недоліки, потенційні можливості та загрози, можна зробити наступні висновки: АТ «Автомобільні дороги України» має потребу у серйозному перегляді стратегії управління справами, зокрема:

- вжити заходи щодо покращення ефективності керівного апарату;
- розробити та впровадити маркетингові стратегії для поліпшення іміджу підприємства.

Також вважаємо за важливе впроваджувати елементи корпоративної культури на підприємстві, такі як місія, спільні цінності, цілі, правила поведінки працівників, традиції та етичний кодекс. Ці аспекти сприяють створенню командного середовища, де працівники прагнуть виконувати роботу вчасно та на високому рівні.

Вважаємо за необхідним підприємству розширювати асортимент послуг та продукцій, яку може реалізовувати, вводити інноваційні продукти, а також здійснювати заходи по інтенсифікації реклами задля розповсюдження інформації про діяльність підприємства, надані послуги, а також реалізовану продукцію.

Нами запропоновано впровадження багатофункціональної системи управління та прийняття управлінських рішень, що сприятиме підвищенню конкурентних переваг та загальному розвитку підприємства.

У підсумку можна відзначити, що в умовах структурних змін досягнення високого рівня конкурентоспроможності є викликом, але це завдання можливо реалізувати за допомогою обговорених нами пропозицій та рекомендацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамик В.А.: «Оцінка конкурентоспроможності підприємства» / В.А. Адамик // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – 2022. – № 1. – С. 69-78.
2. Андросова Т. В., Чернишова Л. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю: навч. посібник у структурно-логічних схемах. Харків: ХДУХТ, 2019. 202 с.
3. Артюшок В. С. Методи та моделі стратегічного аналізу у системі бізнес-планування. Економіка та суспільство. 2022. Випуск 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1851/1785> (дата звернення 25.12.2023).
4. Базилевич В.Д.: «Економічна теорія. Політекономія. Практикум»: навчальний посібник / за ред. В.Д. Базилевич. – К. : Знання, 2010. – 494 с.
5. Балдинюк, В. (2022). Система управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та суспільство, (42). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-35> (дата звернення 25.12.2023).
6. Білявський В. М., Шепута М. М. Реалізація інноваційних проектів як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. Сталий розвиток економіки. 2018. № 38. С. 131-140.
7. Бондаренко, С. М., Лісовський, М. Ю. (2017) Конкурентні переваги – унікальні особливості сучасних підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету, Випуск 15, частина 1. С. 42-45.
8. Вакуленко Ю. В., Олійник А. С., Гевленко О. Є. Системна характеристика управління конкурентоспроможністю підприємства. Агросвіт. 2018. № 18. С. 10-15. DOI: 10.32702/2306-6792.2018.18.10.
9. Вашків, О., Собко, О., & Смерека, С. (2021). Комплексна оцінка конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство, (29). URL:

<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-33> (дата звернення 25.12.2023).

10. «Види стратегій розвитку підприємств»: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.cssd.org.ua/post/vidi-strategiy-rozvitku-dlya-malih-pidpriyemstv> (дата звернення 25.12.2023).

11. Грецький Р.: «Теоретичні підходи до визначення природи та сутності конкуренції» / Р. Грецький // Формування ринкових відносин в Україні. – 2018. – № 2. – С. 35-38.

12. Грох Н.В., Томчук О.Ф. Дослідження основних методичних підходів оцінки конкурентоспроможності підприємства. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=19220> (дата звернення 25.12.2023).

13. Демчук Н.І., Донських А.С., Ясинський В.М. Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства та шляхи її підвищення. Економіка і суспільство. 2017. № 13. С. 424-430.

14. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: Навчальний посібник /. Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.

15. Закон України про захист економічної конкуренції. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text> (дата звернення 25.12.2023).

16. Конкурентоспроможність продукції підприємств: сутність, методи оцінки та зарубіжний досвід управління URL: <http://globalnational.in.ua/archive/14-2016/60.pdf> (дата звернення 25.12.2023).

17. Кривіцька В. В., Зянько В. В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. Ефективна економіка. 2020 №8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2020/153.pdf (дата звернення 25.12.2023).

18. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.

19. «Маркетинг. Словник економічних термінів» / Лариса Романенко — К.: Університет «Україна», 2007. – 242 с.
20. «Маркетингові стратегії диференціації та позиціонування»: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://elib.lntu.edu.ua/> (дата звернення 25.12.2023).
21. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства / А. М. Ткаченко, Є. О. Колесник // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. – 2019. – № 4. – С. 14-21. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2019_4_5 (дата звернення 25.12.2023).
22. Назарчук Н.В. Наукові підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства / Н.В. Назарчук, І.П. Малик // Економіка та управління підприємствами. – 2018. – №1. – С. 112-115. – Режим доступу: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/bses_2018_30\(1\)_26.pdf](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/bses_2018_30(1)_26.pdf) (дата звернення 25.12.2023).
23. Офіційний сайт Strategy Guide [Електронний ресурс] Режим доступу: - <http://www.strategy-guide.ru/strategy/management-culture-gods/> (дата звернення 25.12.2023).
24. Панасенко Д.А.: «Конкурентоспроможність підприємства: сутнісна та функціональна характеристики» / Д.А. Панасенко // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – Львів: Видавництво Львівської політехніки. – 2019. – № 727. – С. 270-276.
25. Поняття «конкуренція» та його сутність: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/> (дата звернення 25.12.2023).
26. Поліщук І.І., Гудима Н.В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2017. № 20. С. 514-517.

27. Портер М. (2020) Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів; Пер. с англ. К.: «Наш формат», 2020. 424 с.
28. Пугачевська К.Й.: «Сфера послуг в Україні: особливості розвитку та стратегічні перспективи» / 2019. – 74 с.
29. Рудницька М.О. «Мікроекономіка: навчальний посібник» / М.О. Рудницька. – К.: ЦУЛ, 2008. – 360 с.
30. Савицька О. М., Салабай В. О. Особливості методології оцінювання ефективності та результативності в управлінні фінансово-господарською діяльністю підприємства // Сучасні підходи до управління підприємством: зб. Тез доп. X Всеукр. наук.-практ. конф., 11 квіт. 2019 р. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2019. С. 152.
31. Савченко М. В., Іванов В.М. Конкурентний аналіз як інструментарій формування стратегії виходу вітчизняних підприємств на світовий ринок. Економіка і організація управління. 2022. № 1 (45). С. 48-58.
32. Самойленко В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах / В. В. Самойленко // Науковий економічний журнал «Інтелект ХХІ» – Гельветика, 2021. – №1. – С. 59-65.
33. Сомова, О. Є.: «Вартісна оцінка рівня конкурентоспроможності підприємств машинобудування»: дисертація на здобуття наук. ступеня кандидат економічних наук: 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / О. Є. Сомова; ПВНЗ Європейський ун-т. – К., 2008. – 19 с.
34. «Стан та роль автомобільних доріг в розвитку країни»: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://nbuviar.gov.ua/>
35. Управління конкурентоспроможністю промислових підприємств в умовах невизначеності: монографія. / І. М. Посохов, О.В. Чепіжко, В. Г. Дюжев, Д.О. Лисиця. – Харків: Видавництво Іванченка І. С., 2022. – 252 с.
36. Хоменко І.О., Волинець Л.М., Халацька І.І., Божок Ю.О., Пенківська К.С. Формування системи управління ризиками в логістичній

діяльності підприємств. Вісник НТУ. К.: НТУ, 2021. Серія «Економічні науки». Випуск 2 (49), 2021. С. 22-31.

37. Фатхутдинов Р.А.: «Конкурентоспроможність організації в умовах кризи: економіка, маркетинг, менеджмент» / Фатхутдинов Р. А. – М.: Видавничо-книготорговий центр «Маркетинг», 2012. – 544 с.

38. Шишкова Г. А.: «Особливості управління конкурентоспроможністю в сучасних умовах» // Вісник РГГУ. Серія «Економіка. Управління. Право». – 2015. - №1 – С. 54-60

39. Чіков І. А. Конкуренція: теоретичні підходи до розуміння сутності поняття. Агросвіт. 2019. №10. С. 74-80. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/10_2019/12.pdf (дата звернення 25.12.2023).

40. «Enduring Ideas: The GE–McKinsey nine-box matrix» – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-ge-and-mckinsey-nine-box-matrix>

ДОДАТКИ