

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ВІДОКРЕМЛЕНИЙ СТРУКТУРНИЙ ПІДРОЗДІЛ  
«КРИВОРІЗЬКИЙ ФАХОВИЙ КОЛЕДЖ  
НАЦІОНАЛЬНОГО АВІАЦІЙНОГО УНІВЕРСИТЕТУ»**

**Факультет повітряного транспорту та комп'ютерних технологій  
Кафедра менеджменту та логістики**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ**  
Завідувач кафедри  
к.е.н. Н.В. Смирнова

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 р.

**ДИПЛОМНА РОБОТА**  
**(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)**

**ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЮ  
«БАКАЛАВР»**

**Тема: «УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ  
ПІДПРИЄМСТВА  
(ЗА МАТЕРІАЛАМИ КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА КРИВОРІЗЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ  
«МІЖНАРОДНИЙ АЕРОПОРТ КРИВИЙ РІГ»))»**

**Розробив**

**Р.О. Васильченко**

**Керівник**

**к.е.н. Н.В. Смирнова**

**Консультанти з розділів:**

**Охорона праці**

**Т.І. Сергєєва**

**Нормоконтролер**

**к.е.н. Н.В. Смирнова**

**Кривий Ріг – 2021**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ВІДОКРЕМЛЕНИЙ СТРУКТУРНИЙ ПІДРОЗДІЛ  
«КРИВОРІЗЬКИЙ ФАХОВИЙ КОЛЕДЖ  
НАЦІОНАЛЬНОГО АВІАЦІЙНОГО УНІВЕРСИТЕТУ»**

Факультет повітряного транспорту та комп'ютерних технологій

Кафедра менеджменту та логістики

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент транспорту та логістики»

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри  
к.е.н. Н.В. Смирнова

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 р.

**ЗАВДАННЯ**  
на дипломну роботу

**ВАСИЛЬЧЕНКО РОКСОЛАНИ ОЛЕГІВНИ**

**1. Тема роботи:** «Управління конкурентоспроможністю підприємства (за матеріалами комунального підприємства криворізької міської ради «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»)»

Затверджена наказом начальника коледжу від «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 р. № \_\_\_\_/ст.

**2. Термін виконання роботи:** з «22» березня 2021 р. до «07» червня 2021 р.

**3. Вихідні данні до роботи:** фінансова та статистична звітність комунального підприємства криворізької міської ради «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»

**4. Зміст роботи:**

1. Теоретико-методологічні основи планування виробничо-господарської діяльності підприємства
2. Аналітична оцінка ефективності процесу планування виробничо-господарської діяльності комунального підприємства криворізької міської ради «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»
3. Розробка та обґрунтування пропозицій по удосконаленню процесу планування виробничо-господарської діяльності комунального підприємства криворізької міської ради «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»
4. Охорона праці

**5. Перелік графічного матеріалу:** електронна версія доповіді та презентація.

**6. Консультанти з окремих розділів**

| Розділ        | Консультант   | Підпис, дата   |                  |
|---------------|---------------|----------------|------------------|
|               |               | Завдання видав | Завдання прийняв |
| Охорона праці | Сергєєва Т.І. |                |                  |

**7. Дата видачі завдання «22» березня 2021 р.**

Керівник роботи \_\_\_\_\_  
(підпис)

к.е.н. Н.В. Смирнова

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_  
(підпис)

Р.О. Васильченко

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

| №  | Найменування етапів роботи                               | Термін виконання етапів роботи | Примітка |
|----|----------------------------------------------------------|--------------------------------|----------|
| 1. | Виконання 1 розділу дипломної роботи                     | 23.04.2021                     |          |
| 2. | Виконання 2 розділу дипломної роботи                     | 07.05.2021                     |          |
| 3. | Виконання 3 розділу дипломної роботи                     | 14.05.2021                     |          |
| 4. | Виконання 4 розділу дипломної роботи з охорони праці     | 21.05.2021                     |          |
| 5. | Оформлення дипломної роботи, нормоконтроль               | 01.06.2021                     |          |
| 6. | Подання на кафедру дипломної роботи. Усунення недоліків. | 07.06.2021                     |          |
| 7. | Підготовка матеріалів до презентації                     | 10.06.2021                     |          |

Студент-дипломник \_\_\_\_\_  
(підпис)

Р.О. Васильченко

Керівник роботи \_\_\_\_\_  
(підпис)

к.е.н. Н.В. Смирнова

## РЕФЕРАТ

Бакалаврська дипломна робота: \_\_\_\_ с., 5 табл., 17 рис., 13 джерел.

### КОНКУРЕНЦІЯ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, УПРАВЛІННЯ, СИСТЕМА, ОРГАНІЗАЦІЯ, АЕРОПОРТ

**Об'єкт дослідження** – механізм управління конкурентоспроможністю КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг».

**Мета роботи** – дослідження факторів формування та механізму управління конкурентоспроможністю КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг».

#### **Завдання роботи:**

- розглянути сутність, значення і зміст процесу управління конкурентоспроможністю підприємства;
- розглянути технологію управління та методику вирішення типових проблем управління конкурентоспроможністю підприємства;
- надати характеристику організаційно-економічній діяльності КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»;
- надати оцінку системі управління конкурентоспроможністю КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»;
- розробити заходи щодо покращення управління конкурентоспроможністю КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»;
- розробити стратегічні рішення щодо підвищення конкурентоспроможності КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»;
- перевірити ефективність впровадження заходів щодо покращення конкурентоспроможності КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»;
- описати систему охорони праці КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг».

**Методи дослідження.** Під час написання дипломної роботи використовувались методи аналізу, синтезу, індукції, дедукції, описовий метод, метод порівняння, узагальнення, аналогії, розрахунковий метод, анкетне опитування.

**Положення, що виносяться на захист:** перевірка ефективності впровадження заходів, спрямованих на покращення механізму управління конкурентоспроможністю підприємства.

**Рекомендації щодо використання роботи:** основні наукові положення дипломної роботи доведено до рівня методичних розробок, що дозволяє використати їх у практиці формування систем управління на підприємствах України.

**Висновки та пропозиції щодо розвитку об'єкта дослідження й доцільність продовження досліджень.** Здійснено оцінку ефективності заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг». Даний підхід може використовуватися для оцінки аналогічних процесів на схожих підприємствах.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                        | <b>Стор.</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| <b>ВСТУП</b>                                                                                                                           | 6            |
| <b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ ТА МЕТОДИКА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА</b>                                         | 8            |
| 1.1. Сутність, значення і зміст процесу управління конкурентоспроможністю підприємства                                                 | 8            |
| 1.2. Технологія управління конкурентоспроможністю підприємства                                                                         | 18           |
| 1.3. Методика вирішення типових проблем управління конкурентоспроможністю підприємства                                                 | 23           |
| <b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ КП «МІЖНАРОДНИЙ АЕРОПОРТ КРИВИЙ РІГ»</b>                 | 35           |
| 2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»                                           | 35           |
| 2.2. Система управління конкурентоспроможністю КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»                                                    | 41           |
| 2.3. Аналіз управління конкурентоспроможністю КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»                                                     | 45           |
| <b>РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ ЗАХОДИ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ КП «МІЖНАРОДНИЙ АЕРОПОРТ КРИВИЙ РІГ»</b> | 51           |
| 3.1. Заходи щодо покращення управління конкурентоспроможністю КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»                                     | 51           |
| 3.2. Стратегічні рішення щодо підвищення конкурентоспроможності КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»                                   | 58           |
| 3.3. Визначення ефективності впровадження заходів щодо покращення конкурентоспроможності КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»          | 62           |
| <b>РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ</b>                                                                                                         | 64           |
| 4.1. Техніка організації безпечної експлуатації підприємства                                                                           | 64           |
| 4.2. Забезпечення гігієни праці і виробничої санітарії на підприємстві                                                                 | 67           |
| 4.3. Пожежна безпека на підприємстві                                                                                                   | 70           |
| <b>ВИСНОВКИ</b>                                                                                                                        | 77           |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>                                                                                                      | 80           |
| <b>ДОДАТКИ</b>                                                                                                                         | 81           |

## ВСТУП

На сучасному етапі розвитку світової економіки поглиблення міжнародного поділу праці, економічна глобалізація, транснаціоналізація виробництва, посилення інтеграційних процесів об'єктивно визначають потребу в адекватній виробничій інфраструктурі міжнародних аеропортів, яка може повністю забезпечити гармонійну взаємодію економічних агентів на міжнародному рівні. перспективні міждержавні та соціальні відносини.

В умовах глобальної конкуренції розвинена виробнича інфраструктура міжнародних аеропортів стає не тільки одним із факторів підвищення здатності країн до реального економічного росту як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективах, а й обертається конкурентною перевагою країн на світовому ринку. Однак із зростанням динамічності світової економіки та збільшенням обсягу повітряного руху питання недостатньої досконалості інфраструктури аеропортів стає все гострішим, і виникає потреба в збалансованому розвитку всіх її складових в умовах дефіциту інвестицій.

Таким чином, перед науковцями, урядами та бізнесом різних країн стоїть завдання виявити та систематично впроваджувати ефективні механізми конкурентоспроможності виробничої інфраструктури міжнародних аеропортів. Питання трансформації, розширення та модернізації аеропортової інфраструктури також стосується України та є актуальним у зв'язку з адаптацією до стандартів та практики ЄС, враховуючи пріоритетні вектори інтеграції та ключові напрямки лібералізації авіації.

Теоретичним та прикладним питанням вирішення різнобічних проблем конкурентних відносин та конкуренції присвячені роботи таких засновників економіки та сучасних економістів, як Л. Антонюк, Я. Базиліук, Ю. Макогон, К. Макконнел, Т. Мельник, Н. Мешко, Ю. Орловська, В. Гришкін, А. Поручник, В. Будкін, П. Самюельсон, А. Гальчинський, Б. Гардінер, П. Глур, Н. Гражевська, М. Деркач, О. Джусов, Н. Дучинська, Я. Жаліло, Л. Катан, А. Кредісов, П. Кругман, Д. Лук'яненко, О. Лук'яненко, М. Портер, С. Сардак, В. Саричев, В. Сіденко, Н. Скрипник, І. Стеблянко, Я. Столярчук, Н. Стукало, І. Тараненко,

С. Хамініч, Ю. Чириченко, В. Чужиков, О. Швиданенко, О. Шнипко, Т. Циганкова та інші.

Основні положення розвитку транспортної інфраструктури знайшли своє відображення в численних дослідженнях таких іноземних та українських студентів, як Н. Бондар, М. Бутко, В. Геець, О. Шевцова, О. Шестак, Б. Данилишин, Х. Зінгер, Р. Йохімсен, Н. Іванова, Д. Каннінг, Н. Крафтс, А. Мокій, У. Ростоу, Є. Савельєв, А. Філіпенко, А. Хахлюк, Б. Чиркін, В. Чужиков, І. Чукаєва, С. Юрченко, О. Никифорок, В. Новицький, Ю. Пахомов, А. Пезенті, Б. Піріашвілі, А. Рибчук, П. Розенштейн-Родан.

Наступні вчені зробили значний внесок у висвітлення управління інфраструктурою міжнародних аеропортів в умовах глобальної конкуренції.: О. Ареф'єва, В. Ашфорд, К. Баттон, О. Бетанкор, М. Григорак, В. Єлагін, Г. Жаворонкова, В. Загорулько, Н. Ітані, В. Коба, О. Косарєв, Ю. Кулаєв, В. Кулик, О. Ложачевська, Р. Макаріо, В. Мова, С. Подреза, Дж. О'Коннелл, І. Садловська, С. Сіденко, Є. Сич, Г. Юн та інші.

У той же час, незважаючи на наявність глибоких і ґрунтовних наукових розробок різних років, питання підвищення конкурентоспроможності виробничої інфраструктури міжнародних аеропортів з урахуванням особливостей структурування світового авіаційного ринку недостатньо вирішуються економікою. Наприклад, механізми формування, трансформації та розширення аеропортової інфраструктури, створення її динамічних конкурентних переваг потребують подальшої конкретизації.

Також залишається невирішеною проблема розвитку та реалізації потенціалу вдосконалення внутрішньої інфраструктури міжнародних аеропортів для зміцнення його конкурентних позицій на світовому ринку авіаперевезень.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ ТА МЕТОДИКА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1 Сутність, значення і зміст процесу управління конкурентоспроможністю підприємства

Основною характеристикою та властивістю підприємства, з точки зору, конкурентної боротьби є його конкурентоспроможність. Вона визначає життєздатність підприємства, результати його виробничо-збутової діяльності в умовах ринкової конкуренції.

Поняття конкуренції є центральним поняттям, що виражає сутність ринкових відносин. Конкуренція – це найважливіша та найпотрібніша до уваги ланка всієї системи ринкового господарства. Термін «конкуренція» з лат. «concurrentia» означає – змагання, суперництво.

Перші найбільш цілісні теоретичні положення про рушійні сили конкурентної боротьби утворились та сформувались тільки в середині XVIII ст. Представники цього часу досліджували тривалий час, обґрунтовували та формували принципи досконалої конкуренції, тому головна заслуга належить класичній політичній економії. Видатний економіст А. Сміт, через вихідні положення класичної теорії, сформулював принцип абсолютних переваг. Він вперше довів, що конкуренція врівнює норми прибутку, приводить до оптимального розподілу праці і капіталу.

Завдяки конкуренції, підприємства всіх форм власності постійно відслідковують зміни попиту та пропозиції, зменшують витрати на виробництво, вартості матеріальних ресурсів, покращують якість своєї продукції та послуг, що реалізуються на ринку.

Конкуренція – це дійсно складний соціально-економічний процес, з однієї сторони, з іншої – це процес задоволення зростаючих потреб суспільства і окремих індивідуумів при більш високому техніко-технологічному, екологічному

та економічному рівнях це боротьба за виживання і збереження свого сегменту ринку.

Конкуренція має негативні й позитивні риси.

До негативних рис відносяться: посилення соціальної несправедливості, значне зростання майнової диференціації населення, витиснення дрібних виробників великим капіталом, розорення одних і збагачення інших, загострення безробіття, інфляції тощо.

З позитивної точки зору конкуренція є рушійною силою ринкової економіки, оскільки стимулює пильно стежити за науково-технічними новинками, активно впроваджувати їх у виробництво, просувати науково-технічний прогрес, стимулювати раціональне використання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, примушує постійно поновлювати асортимент.

Для того, щоб виникла конкуренція потрібно, щоб виникли деякі умови. Серед них можна виділити такі як: наявність на ринку великого числа незалежно діючих виробників, які виготовляють одного і того ж продукту чи послуги, відповідність між попитом і пропозицією, наявність ринку засобів виробництва, який дає можливість вільного вибору господарської діяльності, свобода вибору господарської діяльності виробників.

За твердженням М. Портера, конкуренція в будь-якій економічній сфері залежить від дії 5 сил: «П'ять сил конкуренції визначають прибутковість бізнесу, оскільки вони впливають на ціни, які можуть диктувати фірми, на витрати, що їм приходится отримувати, і на розміри капіталовкладень, необхідні для того, щоб конкурувати в цій галузі» [10].

В залежності від застосовуваних методів розрізняють цінову, нецінову і нечесну конкуренцію.

Таблиця 1.1 – Види конкуренції та їх характеристика

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

Джерело: побудовано та систематизовано автором на основі [1;2]

Також розрізняють такі форми конкуренції: міжгалузева, внутрішньогалузева, чиста, олігополістична та монополістична.

Міжгалузева – це боротьба виробників різних галузей господарства за більш прибуткове застосування капіталу. Ця форма конкуренції проводиться шляхом передачі капіталу від однієї галузі до іншої, від менш вигідної до більш вигідної. Це створює середню норму прибутку, розвиток нових галузей, виникнення суперечностей між виробниками різних галузей, формування пропорцій суспільного виробництва та виникнення економічних криз.

Внутрішньогалузева конкуренція - це суперництво виробників всередині кожної галузі задля отримання більшого прибутку. Це сприяє формуванню суспільно необхідних витрат на виробництво товарів, збільшенню виробництва та насиченню ринку товарів, зменшенню виробничих витрат і збільшенню прибутку, розвитку НТП, виникненню економічних криз, формуванню та зменшенню ринкової вартості, диференціації виробників.

Коли на ринку велика кількість продавців і покупців, які не мають жодних особистих переваг, мають повну інформацію про ринкові ціни та обсяги продукції та мають можливість вільного доступу та виходу з ринку, на цьому ринку є однорідний продукт має місце чиста (досконала конкуренція). Приклади такого ринку: валютна біржа, товарна біржа та інші біржі. Тому можемо зрозуміти, що переважає все ж таки недосконала (обмежена) конкуренція, коли далеко не всі продавці можуть запропонувати певний товар за діючою ціною.

Олігополістична конкуренція виникає, коли на ринку домінують кілька великих фірм – не більше шести. Олігополія виникає тому, що фірмам, що конкурують, дуже важко вийти на ринок через обмежені ресурси, насичення попиту на цей товар, захист товару патентом тощо. Олігополістична конкуренція - це вид конкуренції, при якому кілька великих фірм зазвичай продають однакові або подібні товари. При появі нових конкурентів у галузі, утримання високих позицій на ринку, ускладнюється необхідністю великих інвестицій, складністю технології виробництва, швидкого доступу до необхідної сировини, а також перешкодами з боку конкурентів – «ветеранів». Фірми зацікавлені у тому, щоб

об'єднатися і змовитися проти конкурентів та синхронно підвищити ціни. Цінові методи конкуренції неефективні, оскільки конкуренти їх також наслідують. Приклади олігополії: автомобільний ринок, побутова техніка, сталь, цемент, нафта, банківський та страховий сектор.

Монополістична конкуренція представляє собою володіння на ринку тільки однієї фірми і її вплив на встановлення цін. Це тип ринку, коли є тільки одна фірма, чи продавець послуги/товару, у яких навіть немає близьких замінників. Виходячи з цього покупець потрапляє у залежність від цього виробника, тому що не має вибору між товарами. Поява конкурентів блокується або винятковими умовами виробництва, або державною заборонаю (наприклад, заробляти гроші або вибухівку). Фірма-монополіст повністю контролює ціну своєї продукції чи послуги. Приклад: комунальні послуги (комунальне водопостачання, електроенергія).

Конкуренція в ринковій економіці виконує цілий ряд функцій: вплив на процес ціноутворення, стимулювання науково-технічного прогресу, регулятор суспільного процесу відтворення. Щодо першої функції «вплив на процес ціноутворення», то кожна форма конкуренції здійснює вплив на процес по-різному. Друга економічна функція конкуренції – стимулювання науково-технічного прогресу. Кожна з вищеназваних форм конкуренції по-різному виконує цю функцію. Великі підприємства, зазвичай, вкрай суперечливо і більш неохоче впливають на розвиток науки та техніки. Коли фірма досягає монопольного положення на ринку, велика господарська одиниця повільно реагує на зміну науково-технічного прогресу або взагалі не робить свою вклад до того часу, поки не відчуває загрози втрати монопольного права на ринку збуту.

Третя економічна функція конкуренції полягає в тому, що в умовах ринкової економіки вона є регулює суспільний процес відтворення.

Однією з ключових категорій у ринковій економіці є, безперечно, конкурентоспроможність, тому що її рівень може визначати успіх або невдачу суб'єкта господарювання. Незважаючи на широту розкриття конкурентоспроможності підприємств, у цій категорії все ще існує ряд недостатньо вивчених питань

як теоретичної, так і практичної спрямованості. Наукові праці традиційно аналізують загальну проблему управління конкурентоспроможністю, а дослідження особливостей її організаційно-економічного забезпечення є суперечливими, фрагментарними. Зокрема, не завершені теоретичні розуміння функціонування та розвитку організаційно-економічного забезпечення конкурентоспроможності підприємств, недостатньо відпрацьовані теоретичні аспекти управління динамікою конкурентоспроможності, галузеві особливості активізації внутрішнього економічного потенціалу.

Підходи до трактування сутності конкурентоспроможності підприємства визначили такі вчені:

Таблиця 1.2 – Підходи до трактування сутності конкурентоспроможності

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

Продовження табл. 1.2

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

*Примітка: систематизовано автором*

Конкурентоспроможність - ринкова категорія, що має динамічний, мінливий характер. Отже, конкурентоспроможність товару при незмінних якісних характеристиках може широко варіюватися залежно від умов ринку, зміни її цін, дій наявних конкурентів, рекламної діяльності тощо.

Конкурентоспроможність підприємства можна варіювати та забезпечувати такими показниками, як висока ефективність виробництва, що реалізується завдяки сучасному та справному обладнанню, технологіям, достатньо кваліфікованим робітникам та здатності отримувати перемогу та тривалий час утримувати стабільні позиції на ринку.

Категорія «конкурентоспроможність підприємства» відображає перелік таких повноважень: атрибутивність, системність, об'єктивність, динамічність, об'єктивність, порівнянність, просторість.

Така властивість, як атрибутивність, вказує на виокремлення унікальних характеристик, що формують конкурентні переваги підприємства (унікальність

продукції, унікальність дизайну, додаткове обслуговування, оригінальна технологія виробництва тощо). Системність передбачає дослідження взаємозв'язку та взаємообумовленості складових сукупності параметрів та максимально можливої кількості умов, що утворюють сталу конкурентоспроможність підприємства. Тобто під системністю розуміють сукупність наукових методів і практичних прийомів розв'язання складних економічних проблем.

Базування на достовірній, перевірній інформації, що реально відображає об'єктивну дійсність, явище, коли висновки повинні обґрунтовуватися точними аналітичними розрахунками, свідчить про те, що конкурентоспроможність підприємства досліджується і відображається об'єктивністю.

Таке повноваження, як динамічність говорить про те, що поняття конкурентоспроможності є обмеженим у часі, оскільки підприємство може бути конкурентоспроможним в одному часі, чи періоді, але також може позбутися цих позицій в іншому періоді. Тому, дослідження конкурентоспроможності підприємства потребує постійної оцінки її рівня, дослідження джерел її формування, моніторингу реалізаційних показників, виробничих, маркетингових, професійно-кваліфікаційно-кадрових, організаційно-економічних.

Така властивість, як предметність, відображає розгляд параметрів, які формують конкурентоспроможність підприємства, а саме: високу якість на продукцію чи послуги; формування позитивного іміджу підприємства та його продукції чи послуг в свідомості споживачів; застосування і вплив комплексу маркетингу просуваючи свою продукцію на ринок; використання сучасних технічних засобів та технологій; високий рівень кваліфікації персоналу; наявність патентів на унікальні винаходи; забезпеченість підприємства матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами; використання прогресивних управлінських технологій тощо.

Коли конкурентоспроможність підприємства можна визначити і розглянути порівнюючи з реальними конкурентами, які виробляють схожу продукцію або надають послуги та працюють на одному ринку, це свідчить про порівнянність.

Просторовість означає те, що конкурентоспроможність підприємства визначається у межах певного конкретного ринку, адже за рівних умов підприємство може бути конкурентоспроможним на одному ринку та неконкурентоспроможним – на іншому.

При аналізованні конкурентоспроможності підприємства на ринку допускається розглядання та систематизування факторів, які можуть впливати на відношення покупців до підприємства та продукції, що випускає це підприємство, частка продукції підприємства на конкретному ринку змінюється.

Значення конкуренції виявляється в наступних особливостях її впливу на економіку:

1. Підприємці постійно шукають і знаходять нові види продукції і послуг.
2. Сприяння розвитку техніки, науки, технології, інформаційних систем.
3. Сприяння виробництву продукції високої якості за розумними цінами.
4. Могутня альтернатива монополізму.
5. Спонукання оперативно реагувати на зміну потреб покупців.

У ринковій економіці насамперед висувається здатність кожного підприємства ефективно реалізовувати конкурентну політику, що в теорії конкурентної раціональності передбачає визначення оптимального поєднання основних елементів маркетингу-міх. Це, у свою чергу, звісно, може дозволити швидко зреагувати на вимогу споживачів для того, щоб перетворити їх на своїх покупців і таким чином забезпечити підприємству довгострокове процвітання.

Існують три взаємопов'язані напрямки, за якими проводиться дослідження конкурентної політики: конкурентна сегментація, конкурентне позиціонування, маркетингова підтримка.

Конкурентна сегментація – це виділення певних переваг підприємства в порівнянні з основними конкурентами, що дозволяє підприємству зайняти певне становище в певному сегменті ринку.

В процесі конкурентної сегментації можуть бути використані різні критерії: фінансові, управлінські, ринкові, торговельні, збутові, товарні, цінові та ін.

Конкурентне позиціонування можна розглядати як дії, спрямовані на формування сприйняття споживачами товарного асортименту підприємства щодо асортименту конкуруючих підприємств за переваги та переваги, які вони можуть отримати.

Організаційно-економічний механізм, який забезпечує стійку конкурентоспроможність полягає у таких пунктах: виокремлення трьох рівнів управління конкурентоспроможністю (стратегічного, тактичного та оперативного); виокремлення різних процесів формування, підтримка та розвиток конкурентних переваг, що завжди відповідають кожному із рівнів управління конкурентоспроможністю (стійка, динамічна і тимчасова) та обґрунтуванні чи розгляду проявів конкурентоспроможності на кожних рівнях управління (інноваційні, прогресивні, традиційні)

За результатами дослідження комплексу методів оцінки рівня конкурентоспроможності, впорядковані та систематизовані методи оцінки: рівень управління (стратегічний, тактичний, оперативний); форма представлення результатів оцінки (графічна, матрична, розрахункова, комбінована); базова теорія конкуренції (поділ праці, рівновага фірми, фактори виробництва, ефективна конкуренція, якість продукції).

Результати дослідження В.М. Радко підтверджують наступне: «більшість методів спираються на фіксовані параметри оцінки, які характеризують обрані сфери діяльності підприємства у статиці, або на певну дату за результатами минулих подій. Така логіка визначення конкурентоспроможності підприємства не відповідає сучасним реаліям функціонування підприємств у високодинамічному ринку, де скорочуються життєві цикли продукції, технологій, підприємств, галузей та конкурентних переваг, які можуть бути використанні для забезпечення конкурентоспроможності».

Тому краще враховувати чинник часу, тобто оцінювати конкурентоспроможність підприємства у динаміці.

## **1.2 Технологія управління конкурентоспроможністю підприємства**

Управління конкурентоспроможністю підприємства – це сукупність управлінських дій, спрямованих на дослідження діяльності активних і потенційних конкурентів, їх сильних і слабких сторін, а також розробку конкурентних стратегій, що забезпечують формування і підтримку довгострокових конкурентних переваг.

Основні проблеми управління конкурентоспроможністю на сучасному етапі: недостатній рівень конкурентоспроможності товарів підприємства, нестабільність економічної ситуації в країні; орієнтований на конкретні цільові групи споживачів, розроблений з урахуванням конкурентних переваг та існуючих можливостей підприємства; відсутність інформаційних систем управління конкурентоспроможністю; відсутність конкретної конкурентної стратегії, яка буде орієнтована на певні цільові групи споживачів, що розроблена з урахуванням конкурентних переваг та існуючих можливостей підприємства; слабкий кадровий потенціал.

Управління конкурентоспроможністю підприємства має бути спрямованим на:

- забезпечення гнучкості управлінських дій і рішень, яка дає синхронізацію з динамікою дій позитивних і негативних чинників конкуренції на певному ринку.
- нейтралізація або обмеження кількості деструктивних чинників, які можуть впливати на рівень конкурентоспроможності підприємства через формування захисту проти них;
- нарощування та реалізація конкурентних переваг підприємства через використання зовнішніх позитивних чинників впливу;

Суб'єктами управління в даному випадку є скоординована група осіб, що беруть участь у безпосередній розробці та реалізації управлінських рішень у сфері формування та конкурентоспроможності підприємства, а суб'єкт – це процес, який формує та розвиває конкурентоспроможність суб'єкта господарювання. У свою чергу, об'єктом управління конкурентоспроможністю є не тільки продукція, а й фінансова діяльність, виробнича діяльність, інноваційна та маркетингова

діяльність, персонал, технічне та технологічне забезпечення та організаційно-управлінська структура торгово-промислового підприємства.



Рис 1.1 – Об'єкти управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело:[5]

З огляду на часовий період досягнення цілей підприємства, управління конкурентоспроможністю краще розглядати через оперативний, де формується конкурентоспроможність продукції, тактичний, де забезпечується належний рівень фінансово-економічного стану та стратегічний, де створюється інвестиційно-інноваційна привабливість рівнів.



Рис. 1.2 – Рівні забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Джерело:[5]

Управління конкурентоспроможністю підприємства є пріоритетом організаційного управління, оскільки воно визначає здатність суб'єкта господарювання існувати на ринку. Виходячи з цього, можна стверджувати, що цей процес передбачає обов'язкове виконання відомих функцій управління. Крім того, його слід впроваджувати з урахуванням традиційних підходів до управління, а також вимагати врахування ряду принципів управління..

**Сутність управлінських підходів в контексті управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання:**

– ситуаційний підхід – зміни в управлінні конкурентоспроможністю, що є у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства дають змогу скоригувати стратегію суб'єкта ринку

– процесний підхід – хід, який організовується у певній послідовності й який вимагає виконання певних функцій, серед яких є планування, організація, мотивація та контроль;

– системний підхід -при цьому підході неможливо без добре налагоджених зв'язків між елементами системи;

Принципи управління конкурентоспроможністю які існують відповідно до основ менеджменту та теоретико-методичних засад у сфері конкуренції:

- принцип єдності – це процес забезпечення та підтримки конкурентоспроможності має здійснюватися в сфері єдності теорії та практики у сфері менеджменту;
- принцип науковості – він спрямований на зміцнення, безпосередньо, конкурентоспроможності підприємства, коли прийняті рішення повинні бути обґрунтовані відповідно до існуючих наукових засад;
- принцип системності – визначає необхідність представлення управління конкурентоспроможністю як системи, що дає змогу врахувати та передбачити всі необхідні взаємозв'язки та взаємодії, дозволяє при постановці цілей та вирішенні проблем всебічно зважувати відомі чинники та спрямовувати механізми на досягнення поставлених підприємством цілей;

- принцип комплексності – передбачає забезпечення взаємозв'язку всіх елементів, безпосередньо, системи управління конкурентоспроможністю підприємства при ухваленні важливих управлінських рішень та врахуванні змін, які відбуваються та контролюються, як в окремих об'єктах управління, так і в кінцевих результатах діяльності всього підприємства;
- принцип безперервності - управління конкурентоспроможністю підприємства є неперервним процесом, що вимагає концентрації та постійної уваги;
- принцип ефективності – для того, щоб стабільно функціонувати та зростати треба максимально можливо використовувати потенціал для досягнення належного рівня конкурентоспроможності;
- принцип оптимальності – приймати оптимальне управлінське рішення для формування конкурентних переваг підприємства, здобутку відповідного рівня конкурентоспроможності та забезпечення можливостей його підвищення;
- принцип конструктивності– використання логічної послідовності формування стратегії і тактики забезпечення конкурентоспроможності підприємства, обґрунтовувати вибір напрямів реалізації відповідно до умов функціонування;
- принцип цілісності - управління конкурентоспроможністю підприємства розглядається, як єдина система з одного боку, а з іншого боку, як підсистема для вищих рівнів;
- принцип структурованості – передбачає точний взаємозв'язок наявних елементів системи управління конкурентоспроможністю підприємства, безпосередньо, в рамках конкретної організаційної структури;
- принцип гнучкості – можливість удосконалення положень конкурентної стратегії у разі зміни умов функціонування підприємства;
- принцип пріоритетності – це коли розподіл ресурсів та реалізація заходів ґрунтуються на розподілу об'єктів управління за їх важливістю;
- принцип етапності – висвітлює поетапне вироблення та подальшу реалізацію стратегії і тактики формування та практичної підтримки конкурентоспромож-

ності підприємства;

- принцип законності – використання правових засад в інтересах діючого підприємства, які точно регламентують здійснення підприємницької діяльності та регулюють відносини між суб'єктами господарювання на ринку.
- принцип інкременталізму – передбачає досягнення відповідного рівня конкурентоспроможності підприємства, орієнтуючись на незначні, поступово-логічно пов'язані організаційні зміни, які треба ретельно оцінювати в напрямку узгодження зі існуючими змінами ринкового середовища;
- принцип емерджентності- він полягає у досягненні відповідного рівня конкурентоспроможності підприємства за допомогою поєднання основних елементів її формування як цілісна система.
- принцип еквифінальності (з однаковим фіналом) – передбачає існування різних шляхів для того, щоб досягнути бажані характеристики об'єктів управління конкурентоспроможністю підприємства, стан яких може змінюватися в часі.

#### **Сутність функцій управління конкурентоспроможністю підприємства:**

- аналіз – досліджується наявний рівень конкурентоспроможності підприємства та його продукції, виявляються найбільш істотні фактори впливу, що визначають позицію як суб'єкта господарювання на ринку;
- планування – формується стратегія і тактика реалізації цілей і завдань, розробляються програми, складаються плани і графіки реалізації окремих заходів збільшення конкурентоспроможності у всьому підприємстві і по окремих структурних підрозділах;
- організація – практично реалізуються прийняті плани і програми, наприклад: розподіляються ресурси між окремими напрямками операційної діяльності, забезпечується необхідна узгодженість дій операційних підрозділів та окремих фахівців при реалізації прийнятих планів;
- мотивація – забезпечується використанням економічних і психологічних регуляторів щодо активності суб'єктів управління конкурентоспроможністю підприємства;

- контроль – забезпечується нагляд за впровадженням та реалізацією передбачених конкурентною стратегією заходів за рахунок дослідження планових показників;
- регулювання – вносяться зміни до положень конкурентної стратегії для сприяння досягнення вставленої мети.

**Можна представити процес управління конкурентоспроможністю у вигляді таких етапів:**

1. Дослідження конкурентоспроможності підприємства.
2. Визначення конкурентних переваг та встановлення ключових факторів успіху у конкурентній боротьбі.
3. Розробка конкурентної стратегії та вироблення тактики.
4. Впровадження положень стратегії в процесі здійснення підприємством господарської діяльності.
5. Визначення результатів реалізації конкурентної стратегії та її удосконалення в ході виявлення невідповідностей.

Реалізація та формування застосованого дієвого механізму управління конкурентоспроможністю підприємства, що, на думку таких вчених, як Варава Л.М., Кравченко Г.В., Погребняк Д.В., Шкарлет С.М. являється «сукупністю засобів та методів створення системи цілісного управління розвитком підприємства та результатами його діяльності задля довгострокового забезпечення його конкурентних позицій на ринку».

### **1.3 Методика вирішення типових проблем управління конкурентоспроможністю підприємства**

Управління конкурентоспроможністю підприємств України в сучасних умовах ускладнюється трьома певними особливостями економічної ситуації в країні.

По-перше, українські підприємства працюють в економічному середовищі, яке постійно змінюється. При плановій та розвиненій ринковій економіці спостерігається відносна стабільність навколишнього середовища. У плановій

економіці компанія може розраховувати на те, що її партнери не збанкрутують - держава просто не дозволить їм це зробити. В умовах розвинутої ринкової економіки підприємства виходять з ладу і з'являються нові, але кількість таких підприємств в одній галузі протягом певного періоду невелика порівняно з масштабами галузі в цілому. Таким чином, з точки зору короткострокових рішень, прийнятих підприємствами, в обох випадках структуру галузі можна вважати відносно стабільною. Ситуація в Україні зараз зовсім інша. Структура галузі постійно змінюється.

По-друге, немає чіткої ясності щодо предмету управління підприємством у державному секторі. Формально багато підприємств досі вважаються державними, але уряд не може реально впливати на їх діяльність. Деякі компанії були приватизовані без належної процедури. Таким чином, наявна приватизація згодом може поставитися під сумнів. Таким чином, керівництво державних підприємств не зможе бути впевненим у довгостроковій стабільності свого становища, але відповідає за реструктуризацію всередині самого підприємства.

По-третє – відсутність системи розподілу ресурсів між підприємствами та координація діяльності. У будь-яких взаємопов'язаних економічних відносинах слід проводити роботу над механізмом координації. Результатом економічної координації є створення системи зв'язку, яка може зменшити витрати на пошук партнерів та проведення операцій.

Через велике значення конкурентоспроможності для життя вітчизняних підприємств, необхідно керувати її рівнем.

Необхідність питань управління рівнем конкурентоспроможності визначається наступним:

- 1) через низьку конкурентоспроможність вітчизняних підприємств, ситуація може призводити до банкрутства. Рівень конкурентоспроможності абсолютно точно повинен стати одним із нових важливих критеріїв оцінки неспроможності до розквіту вітчизняних підприємств. Тому точним барометром передкризового стану підприємства повинні виступити показники конкурентоспроможності підприємства;

2) дуже слабкий рівень впровадження та розробки бізнес-планів підприємств із приділенням незначної уваги аналізу і кількісної оцінки конкурентоспроможності продукції чи послуг і самого підприємства;

3) ігнорування процесу управління конкурентоспроможністю продукції, що випускається, який повинен відбуватися з позиції привабливості для споживача;

4) недоврахування питань оцінки конкурентоспроможності інвестиційного продукту, а також питання оцінки конкурентного потенціалу підприємства, що впроваджує даний проект. Рівень ризику реалізації інвестиційного проєкту значною мірою залежить від конкурентоспроможності інвестиційного продукту, а також від конкурентоспроможності підприємства, що реалізовуватиме проєкт.

Сьогодні бізнес-плани інвестиційних проєктів орієнтовані на показники економічної ефективності, але недооцінені. Очевидно, що зниження конкурентоспроможності не тільки зменшує показники ефективності, але й збільшує асиметрію розподілу ефекту в бік менших значень.

Щоб проаналізувати проблеми низького рівня управління конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств у сучасних умовах тривалої соціально-економічної трансформації суспільства, можна виділити дві основні групи причин такого становища:

1) низька якість управління, що пов'язана з недостатнім дотриманням організації внутрішнього управлінського процесу на підприємстві;

2) недосконалість управління, яка обумовлена негативним впливом макроректорів вітчизняної системи господарювання.

До першої групи цих причин, що спричиняють сповільнення розвитку конкурентоспроможності належать такі проблеми:

- нерозуміння та необізнаність в сучасних процесах у сфері управління підприємством; недостатнє бажання відійти від стереотипу управління на дефіцитному ринку (конкуренція на насиченому ринку змушує компанію вести бізнес на рівні, що значно перевищує європейські стандарти);

- формальне впровадження на підприємствах інтегрованих систем менеджменту, що відповідають світовим стандартам (ISO 9000 (якість), ISO 14000

(екологія), ISO 22000 (харчова безпека), OHSAS 18000 (виробнича безпека), тощо), через недостатнє розуміння сутності удосконалення;

- низький загальний рівень ділової культури організації і ділової досконалості;

- недосконалі інформаційні технології у системному управлінні;

- недостатність мотивації та залучення персоналу у процес удосконалення загальної організаційної ефективності управління підприємством;

- відсутність стратегії забезпечення конкурентоспроможності у переважній більшості підприємств.

Зазначимо, що недосконалість внутрішньої організації процесу управління на підприємстві породжує ряд негативних соціально-економічних явищ: високий рівень непродуктивних витрат (відновлюваних та невідновлюваних), високих витрат виробництва та низької продуктивності праці; виробництво продукції низької якості; скорочення робочих місць тощо.

Друга група проблем управління конкурентоспроможністю підприємства пов'язана з негативним впливом макро-факторів середовища господарювання. Національний бізнесклімат створює найбільш значимий вплив на ефективність управління діяльністю підприємства.

В Україні після здобуття незалежності склався агресивний діловий клімат, який не сприяє розвитку сприятливого конкурентного середовища і недивлячись на те, що в останні роки відбулися позитивні зміни в поліпшенні ділового середовища (антикорупційні закони: дерегулювання бізнесу, вдосконалення податкової системи тощо), український ринок все ще недостатньо сприятливий для вітчизняного бізнесу та недостатньо привабливий для іноземних інвестицій.

Однак створення сприятливого ділового клімату в Україні, хоча і не забезпечує систематичного вдосконалення управління вітчизняними підприємствами, створює високий ризик для українських підприємств втратити внутрішній ринок через нижчу конкурентоспроможність вітчизняної продукції порівняно з аналогічною продукцією іноземних компаній.

У наукових працях з цього питання недостатньо розроблені методи управління конкурентоспроможністю, особливо у вітчизняній теорії та практиці. Тому ми можемо виявити кілька аспектів проблем управління конкурентоспроможністю:

- визначення вимірників конкурентоспроможності;
- оцінка рівня конкурентоспроможності для власних продукції і послуг, що випускається конкурентами;
- визначення потрібного рівня конкурентоспроможності;
- доопрацювання існуючих характеристик продукції до потрібного рівня на основі контролю і регулювання;
- прогноз рівня конкурентоспроможності відповідно до темпів науково-технічного прогресу, розвитку ринків, соціальних і політичних змін тощо.

Для побудови системи управління конкурентоспроможністю товару необхідно мати цілу систему факторів конкурентоспроможності продукції, їх взаємозв'язок та взаємодію між собою. Комплексне розуміння конкурентоспроможності підприємства як сукупності факторів потребує більш різного та широкого підходу до проблем управління конкурентоспроможністю.

Г. Скудар розробив комплексну систему управління конкурентоспроможністю, яка є багатофункціональною та багатокомпонентною системою та складається з добре взаємопов'язаних програмно-цільових комплексних блоків (елементів), що відображають потрібні організаційні, економічні та техніко-технологічні заходи, реалізація яких забезпечує ефективне впровадження управлінських рішень у цій галузі (рис. 1.3).



Рис. 1.3 – Блок-схема організаційно-економічного механізму системи управління конкурентоспроможністю.

Джерело: систематизовано та розроблено на основі: [10]

Всі блоки розробленої системи, утворюючи певну цілісність, об'єднані єдиним принципом – кожен з них допомагає вирішити проблему підвищення конкурентоспроможності підприємства, зміцнення його позицій на світовому та внутрішньому ринках, досягнення сталого розвитку шляхом створення та збереження довгострокових конкурентних переваг. Кожен блок, у свою чергу, розглядається як система, що включає безліч системних компонентів.

Представлений організаційно-економічний механізм системи управління конкурентоспроможністю, на наш погляд, повністю відображає коло факторів та взаємозв'язків процесу управління підприємством на ринку, тому може бути корисним для підвищення конкурентоспроможності підприємства, посилення його положення на світовому та внутрішньому ринках.

Така структурованість дозволяє цілеспрямовано, швидко та систематично шукати шляхи поєднання всіх складових організаційного та економічного забезпечення внутрішнього управління з метою концентрації зусиль та контролю

факторів, що визначають потенціал підприємства, здатного підвищити його конкурентоспроможність.

Для стратегічної орієнтації підприємства в конкретному середовищі знання про конкурентів, їх реальні і плановані дії є основним пріоритетом для компанії. Стратегії конкуренції технологічно формуються так, що вони націлені на використання сильних сторін діяльності підприємства з урахуванням особливостей розвитку ринку, наскільки активні конкуренти, а також є важливим інструментом для формування стратегічних конкурентних переваг. Найголовніша мета стратегії – це визначити правила принципи та методику здобуття переваги над конкурентами в певних цільових сегментах ринку і також елементах маркетингу.

На підприємстві повинна бути завжди розроблена відповідна стратегія в області конкурентоспроможності та передбачені відповідні міри для всього виробничо-господарського комплексу.

Комплексна конкурентна стратегія, що безпосередньо включає довгострокові програми дій за всіма функціональними напрямками діяльності, що спрямована на дотримання належного рівня конкурентоспроможності підприємства визначається стратегією забезпечення конкурентоспроможності фірми.

Після розкриття суті цієї важливої стратегії можемо сказати, що вони більш наближені до тактичного рівня та іноді мають короткі терміни реалізації (один рік).

Безперечно, успіх у будь-якій підприємницькій діяльності багато в чому визначається завдяки вірно обраній стратегії управління підприємством.

В свою чергу, впровадження у життя дієвого механізму управління конкурентоспроможністю матиме дійсно належну ефективність лише за умови функціональності системи управління конкурентоспроможністю. Ця система, звісно, складається з сукупності підсистем, а також комунікацій, процесів між ними. Взаємодіючи один з одним, вони задовольняють ефективне функціонування підприємства в конкурентному середовищі, забезпечують стабільний і

безпечний розвиток у майбутньому через постійний розвиток потенціалу суб'єкта господарювання.

На основі визначеного, представимо на рисунку модель забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

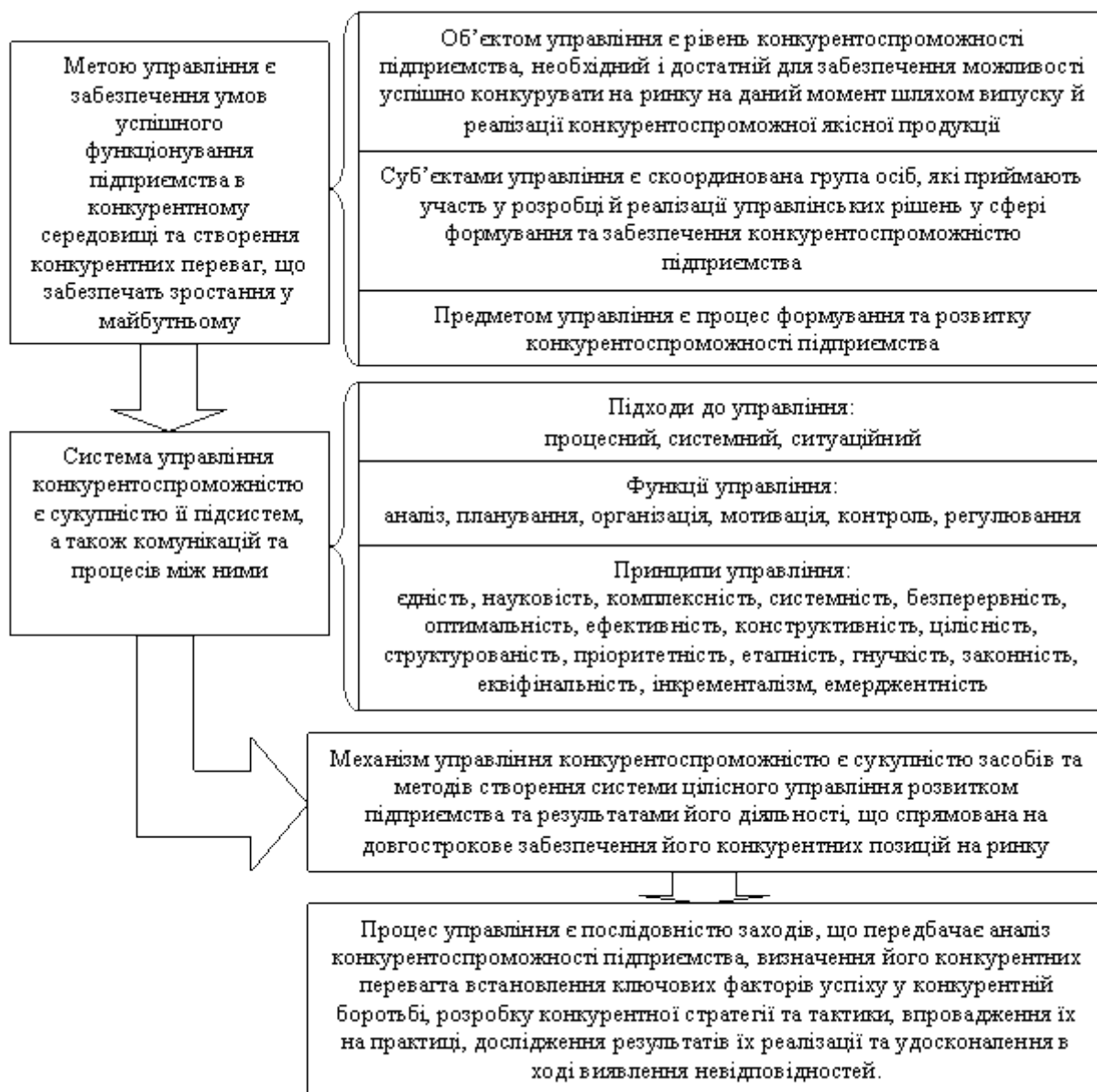


Рис. 1.4 - Модель забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Джерело: побудовано та систематизовано на основі [3]

Також для успіху в конкурентоспроможності підприємство слідує державному регулюванню конкуренції.

Державне регулювання конкуренції (ДРК) - це сукупність заходів, інструментів та методів, що забезпечують підтримку в особі уповноважених органів шляхом запобігання та зменшення негативних наслідків конкуренції,

економічної монополії та збільшення позитивних ризиків конкуренції.

Причиною ДРК є наявність у конкуренції негативних особливостей, що шкодять конкурентному середовищу, більшості її учасників - виробникам та споживачам; у зв'язку з цим держава змушена втручатися в конкуренцію, щоб підтримувати значний рівень конкурентоспроможності ринкового середовища, захищати законні інтереси своїх економічно слабких учасників (малих та середніх виробників, споживачів).

Мета державного регулювання конкуренції полягає у:

1. задоволенні потреб населення як кінцевих споживачів, що досягається шляхом захисту прав споживачів як економічно слабшої
2. сторони у відносинах із товаровиробниками;
3. забезпеченні свободи конкуренції, що стимулює розвиток суперництва між товаровиробниками за споживачів і, відповідно, сприяє вдосконаленню виробництва та продажу товарів, розширенню їхнього асортименту, поліпшенню якості продукції та оптимізації ціни;
4. сприянні підприємництву, що забезпечує безперешкодний вибір та втілення заохочуваної законодавством господарської діяльності, а в кінцевому підсумку – поживавлення конкуренції на ринку;
5. захисті національного товаровиробника, що сприяє економічній самостійності та інтересам національної економіки

«Держава, яка здатна не лише забезпечувати збалансований розвиток економіки підприємства, а й контролювати механізми дії неекономічних інститутів, може формувати соціально-економічну стратегію використання конкурентних переваг із врахуванням особливостей політичної, територіальної, соціальної, культурної та інших підсистем сфери обслуговування. Таким чином, держава у сфері конкурентних відносин виконує низку функцій, використовуючи методи та засоби впливу на їх рівень.»

Державна підтримка конкуренції гарантує право та свободу підприємців. Завдяки їй підприємці вільно здійснюють свою економічну діяльність. Тому для забезпечення прав і свобод підприємців, а також для зобов'язання держави

підтримувати конкуренцію використовуються законодавчі та організаційні гарантії.

Тому діяльність держави спрямована на підтримку конкуренції, яка гарантується наступним:

- 1) наявність добросовісної конкуренції;
- 2) недопущення зловживання монопольним становищем на ринку, обмеження конкуренції та недобросовісної конкуренції.

Важливою функцією держави у сфері конкуренції має бути регулювання інноваційних процесів та інвестиційної діяльності, оскільки економічний розвиток кожної країни, безпосередньо, є наслідком її науково-технічного прогресу і відбувається переважно завдяки науково-технічним та організаційним інноваціям. Вони ведуть до модернізації та перебудови всієї економіки.

Законодавчі гарантії прав і свобод підприємців базуються на принципах єдиного економічного простору, вільного руху товарів, робіт, послуг, свободи економічної діяльності та підтримки конкуренції. У рамках конкуренції ці гарантії закріплені в законодавстві про захист економічної конкуренції, яке складається з положень Конституції України, законів України, указів Президента України, постанов та розпоряджень Кабінету Міністрів України та відомчі нормативні акти Антимонопольного комітету України та інших міністерств.

Організаційні гарантії у сфері підтримки конкуренції включають діяльність судової та виконавчої влади.

Економічна конкуренція завдяки державному регулюванню забезпечується за допомогою системи заходів, вживаних органами влади, спрямованих на попередження та запобігання недобросовісної конкуренції та монопольних зловживань, їх усунення та застосування заходів щодо відповідальності до порушників відповідно до державних правил у сфері економічної конкуренції.

Система заходів реалізується відповідно до норм, передбачених в Україні Верховною Радою у формі актів вищої юридичної сили (Конституція, Господарський кодекс), законів, а також Кабінетом Міністрів та Адміністрацією Президента через прийняття підзаконних нормативно-правових актів.

Як зазначає знаний спеціаліст сфері міжнародної конкуренції Майкл Портер, актуальність проблеми управління конкурентоспроможністю визначається тим, що: «за останні десятиліття посилення конкуренції характерне фактично для всього світу. Ще не так давно конкуренція була відсутня в багатьох країнах і галузях. Ринки були захищеними і домінуючі позиції на них були чітко визначеними. І навіть там, де існувало суперництво, воно не було таким запеклим».

Також не оминають українські підприємства загальносвітові тенденції. Через надзвичайно стрімку зміну господарського середовища українських підприємств, яка пов'язана з посиленням конкуренції на внутрішніх і зовнішніх ринках, економісти і менеджери працюють над розробленням нових підходів до досягнення поставлених цілей. В умовах зростаючої конкуренції змінюються орієнтири загального управління підприємством, але якщо брати вузьке коло, - управління конкурентоспроможністю підприємства.

Передбачення загроз і можливостей, які виникають внаслідок боротьби між підприємствами, аналіз всіх конкурентних ситуацій на ринку та в галузі, намагання оцінити ринкове становище підприємства та його конкурентів, зниження негативних наслідків конкурентної боротьби та розроблення механізму для розвитку – все це використовується для управління конкурентоспроможністю підприємства.

Процес управління конкурентоспроможністю підприємства має такі етапи:

- моніторинг конкурентного середовища та оцінка конкурентної ситуації в галузі та на ринку;
- діагностування конкурентоспроможності підприємства та основних суперників;
- конкурентне позиціонування підприємства: вибір стратегічних господарських підрозділів із перевагами у конкурентній боротьбі;
- розроблення концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства;
- реалізація конкурентної стратегії підприємства

Отже, ми можемо сказати, що вирішальну та найголовнішу роль у здійсненні управління конкурентоспроможністю підприємства відіграють безпосередньо виставлені пріоритети ділової досконалості і системного менеджменту, що відображаються в концепціях ділової досконалості. Потрібно постійно вдосконалювати цільові системи менеджменту на основі міжнародних стандартів, впроваджувати на підприємстві різні моделі ділової досконалості, які використовують найуспішніші світові компанії для того, щоб розробити успішну інноваційну програму для удосконалення організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ КП «МІЖНАРОДНИЙ АЕРОПОРТ КРИВИЙ РІГ»

#### 2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»

Об'єктом дослідження у дипломній роботі є комунальне підприємство «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг».

Міжнародний аеропорт Кривий Ріг розташовано у 20 км на північний захід від м. Кривий Ріг.

Юридична адреса підприємства: 50000, Дніпропетровська обл., м. Кривий Ріг, Центральнo-Міський район, АЕРОПОРТ або Україна, 50101, Дніпропетровська обл., місто Кривий Ріг, ПЛОЩА МОЛОДІЖНА, будинок 1.

Інформація від підприємства: «Загальна площа землі аеропорту становить 166,1187 га;

- аеропорт Кривий Ріг відноситься до класу (код) аеродрому – В;
- розміри злітно-посадкової смуги становлять 2500 x 42 м.;
- покриття смуги — армобетон\*;
- аеродром має 2 руліжні доріжки:
  - РД 1 — 226 м x 18 м
  - РД — 2 — 226 м x 18 м
- загальна площа перону становить 61475 м<sup>2</sup>, що дозволяє розмістити до 12 повітряних суден;
- аеродром забезпечений необхідними засобами радіо-технічного управління польотами та метеозабезпечення;
- аеродром оснащено світлосигнальною системою вогнів високої інтенсивності полоси, завдяки чому повітряні судна можуть здійснювати посадку у нічний час;

- у цілодобовому режимі аеропорт Кривий Ріг приймає повітряні судна типу: ІЛ-76, Boeing 737-800, Airbus A319, Airbus A320, McDonnell Douglas MD-80, McDonnell Douglas MD-83, Boeing 737-500, Boeing 737-300, АН-26, АН-24б, Saab340 та класом нижче, а також вертольоти всіх типів;

- у цілодобовому режимі працюють служби митного, прикордонного контролю та інші контрольні служби.

- аеропорт надає послуги зі стоянки та наземного обслуговування повітряних суден;

- для комфорту пасажирів в на території аеропорту створені необхідні умови серед яких:

- паркінг;
- послуга бездротового доступу до мережі Інтернет (Wi-Fi);
- комфортні зали очікування оснащені кліматичною технікою;
- кімната матері та дитини.

Комунальне підприємство «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» Криворізької міської ради надає наступні послуги з обслуговування повітряних суден:

**• Наземне обслуговування:**

- зустріч/випуск ПС;
- подача трапа;
- забезпечення електроживленням ПС на пероні;
- забезпечення повітряного запуску двигунів;
- прибирання салону;
- завантаження/розвантаження багажу;
- заправка водою та хімічною рідиною;
- видалення льоду;
- буксирування ПС;

стоянка повітряних суден» [4].

1. Підприємство є державною власністю, тому здійснює свою діяльність на

таких засадах: «1. Проведення на регулярній основі перевірок стану безпеки польотів та якості послуг, що надаються;

2. Проведення регулярного аналізу діяльності, відгуків споживачів, виконання поставлених цілей і політики в області якості на предмет постійної придатності;

3. Забезпечення управління ризиками виробничих процесів з метою запобігання виникненню можливих невідповідностей, негативних подій і усунення їх причин;

4. Забезпечення виконання сертифікаційних вимог до аеродрому та структурних підрозділів підприємства;

5. Забезпечення діяльності підприємства ресурсами для реалізації встановлених стратегічних цілей та завдань;

6. Збереження трудового колективу та підтримання умов для сприятливого психологічного клімату, навчання, розвитку професійного рівня персоналу та його вмотивованості;

7. Побудова взаємовигідних відносин з партнерами та клієнтами на основі довіри та співробітництва» [4].

Основний вид діяльності КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» – це:

- послуги в області повітряного транспорту; надання інших індивідуальних послуг, які не включені в інші категорії; роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами; пасажирський повітряний транспорт; інші супровідні послуги при перевезеннях; готелі та схожі місця проживання; подача напоїв; оренда і управління власною або орендованої нерухомістю.

Основними партнерами є відомі авіакомпанії та їх напрямлення:

- Bravo Airway – Сезонний чартер: Даламан, Шарм Ель Шейх;
- Bukovyna Airlines – Сезонний чартер: Тіват (с 2 вересня 2020 року) та Шарм Ель Шейх (с 2 вересня 2020 року);
- Windrose – Бориспіль.

На підприємстві наявна лінійно-функціональна структура управління, яка спирається на розподіл повноважень та відповідальність за функціями управління і прийняття рішень по вертикалі. Структура управління має 3 рівні. Структура дозволяє організувати управління (генеральний директор – директор – начальник відділу чи сектору – співробітник відділу), а функціональні відділи апарату управління підприємства лише допомагають лінійним керівникам вирішувати управлінські завдання.

При лінійно-функціональній структурі управління лінійні керівники не підпорядковані керівникам функціональних відділів апарату управління. Безпосереднє управління підприємством здійснює директор, процесами взаємодії керують функціональні підрозділи, внутрішні процеси підпорядковані лінійним керівникам. Виробничі підрозділи КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» відповідають напрямкам його діяльності. До основних підрозділів відносяться комерційна служба (відділ маркетингу неавіаційна діяльність, реклама), служба організації авіаційних перевезень, служба організації поштово-вантажних перевезень, служба огляду, служба перонного контролю, служба охорони аеропорту. Організаційна структура підприємства наведена на рисунку

Організаційна структура КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» представлена на рис. 2.1.

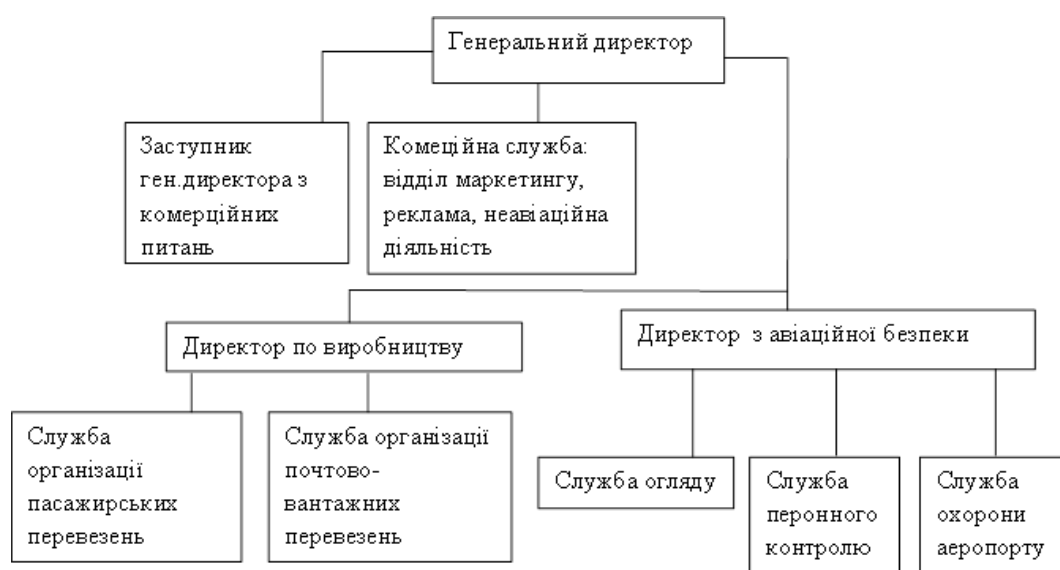


Рис. 2.1 – Організаційна служба КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»

*Джерело: звітність підприємства [8]*

Основними управлінськими функціями на підприємстві є:

- 1) управління процесами, що відбуваються всередині організації;
- 2) управління процесами взаємодії організації із зовнішнім середовищем;
- 3) безпосереднє управління організацією.

Щодо аналізу фінансово-економічного стану, то він базується на даних фінансової звітності та бухгалтерського обліку, на розрахунку й зіставленні значної кількості показників та коефіцієнтів.

Фінансово-економічний аналіз дає змогу швидко реалізувати такі завдання:

- оцінити результати й ефективність діяльності підприємства, його поточний фінансовий стан;
- скласти прогноз розвитку фінансово-економічних показників на найближчу перспективу;
- оцінити динаміку фінансових показників за певний період часу і фактори, що викликали відповідні зміни;
- оцінити наявні фінансові обмеження на шляху реалізації організаційних перетворень».

Динаміка пасажиропотоку і основних економічних показників діяльності КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» представлено на рис. 2.2 – 2.5.

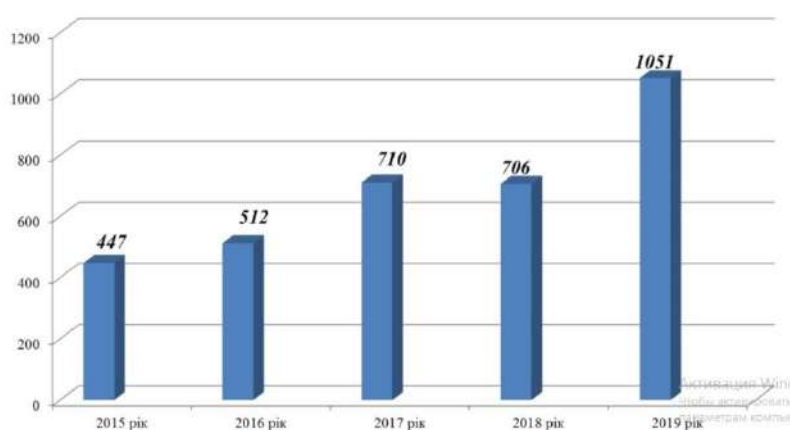


Рис. 2.2 – Статистика обслугованих рейсів КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»

Джерело: звітність підприємства [8]

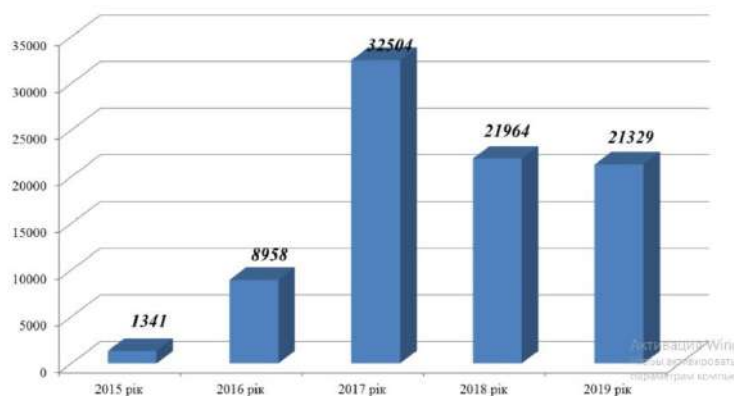


Рис. 2.3 – Статистика пасажиропотоку КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»

Джерело: звітність підприємства [8]



Рис. 2.4 – Динаміка заборгованості КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»

Джерело: фінансова звітність підприємства [8]



Рис. 2.5 – Динаміка маржі КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»

Джерело: фінансова звітність підприємства [8]

## **2.2 Система управління конкурентоспроможністю КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»**

Складність управління конкурентоспроможністю комунального підприємства «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» полягає у тому, що немає достатньої кількості теоретичних і практичних методик досягнення та підтримання позицій конкурентоспроможності підприємства.

Одним із найдієвіших засобів забезпечення конкурентоспроможності є створення надійної система управління конкурентоспроможністю.

Цю проблему вивчали багато вчених, такі як Ф. Котлер, М. Портер, Р. Фатхудінов, А.П. Челенков, А.Ю. Юданов, І.М. Ліфіц, Г. Азоєв, В. Дикан, Т. Маслова, Л. Піддубна, Є. Сапронова, Г. Скудар, В. Холод, Ж.-Ж. Ламбен, В. Благоева, Г.Л. Багієв та багато інших. Їхні наукові праці та практичні рекомендації демонструють різні методологічні підходи до управління конкурентоспроможністю продукції. Але в цій галузі є проблеми, які потребують додаткових досліджень та вивчення.

Цей процес має цілеспрямований вплив на фактори, що формують конкурентоспроможність продукції та послуг, до яких традиційно належать якість, ціна, термін, імідж виробника, реклама послуг, витрати на подальшу експлуатацію тощо. Суть управління конкурентоспроможністю товару полягає в компенсації «слабких місць» шляхом концентрації переваг перед конкурентами.

Надання конкурентних послуг та їх реалізація завершують цикл економічних ресурсів підприємства, що дозволяє йому виконувати свої зобов'язання перед державним бюджетом, банками, працівниками, постачальниками та відшкодовувати виробничі витрати. Важливим завданням кожного підприємства є досягнення високих показників та результатів з точки зору конкурентоспроможності своїх послуг та збільшення обсягу продажів.

Найскладнішим процесом для підприємства є забезпечення конкурентоспроможності послуг, тому існує необхідність використовувати для управління конкурентоспроможністю наукові підходи, яких існує понад 20.

Надання конкурентоспроможних послуг на різних етапах здійснюється

безпосередньо через управління процесами її виготовлення та реалізації на ринку.

Для того, щоб досягти високого рівня конкурентоспроможності підприємства можна скористатись системним підходом до управління конкурентоспроможністю. Першим, хто з'ясував його суть, був американський фахівець Р. Джонсон, визначивши його як ефективну систему, яка об'єднує діяльність різних підрозділів корпорації, відповідальних за розроблення базових і майбутніх параметрів конкурентоспроможності, підтримку досягнутого рівня конкурентоспроможності та його підвищення для забезпечення виробництва й експлуатації продукції на найбільш економічному рівні за повного задоволення потреб споживача [6].

Системний підхід в управлінні конкурентоспроможністю реалізується тільки за допомогою ефективно побудованої системи управління, а також завдяки сукупності взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів підтримки та контролю діяльності підприємства щодо конкурентоспроможності.

Під системою управління конкурентоспроможністю підприємства ми можемо також розуміти, що це сукупність організаційної структури, методи, ресурси, процеси, які необхідні для створення й реалізації умов які в свою чергу, створять конкурентну перевагу для підприємства в поточному чи майбутньому бізнес-середовищі.

Система управління конкурентоспроможністю повинна охоплювати всі види діяльності, пов'язані зі створенням конкурентних переваг підприємства, товарів, робіт, послуг та взаємодіяти з ними.

Вона охоплює всі стадії життєвого циклу послуг і процесів, а саме:

- маркетинг і вивчення ринку;
- проєктування й розроблення послуг, планування й розроблення процесів;
- закупівля, виробництво чи надання послуг;
- контроль готовності і продаж;
- реалізацію;
- технічну допомогу й обслуговування;
- утилізацію чи вторинне перероблення залишків реалізації послуг.

Системний підхід та його необхідність в управлінні конкурентоспроможності

зумовлені такими причинами:

- 1) здійснюється на різних адміністративно-господарських рівнях;
- 2) управління конкурентоспроможністю на різних рівнях скеровують на різні об'єкти;
- 3) здійснюють на різних стадіях життєвого циклу послуг, а отже – в різних підрозділах підприємства.

Сучасна концепція управління конкурентоспроможністю підприємства базується на використанні основних положень теорії управління, згідно з якими основними елементами системи управління є мета, об'єкт та предмет, методологія та принципи, процес та функції управління.

Мета, яку ми можемо визначити щодо управління конкурентоспроможністю, полягає у забезпеченні життєздатності та стійкого функціонування підприємства в будь-яких умовах зовнішнього середовища: економічних, соціальних, політичних і т.д.

Об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства виступає рівень конкурентоспроможності, який необхідний і достатній для забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції.

Коло осіб, які реалізують певну мету є суб'єктами управління конкурентоспроможності. Ними виступають власник підприємства, вищий управлінський персонал підприємства (директор, заступники директора та керівники підрозділів підприємства), лінійні керівники операційних підрозділів підприємства, державні та відомчі управлінські структури та органи.

За цим підходом на рис. 2.6 подано елементи системи управління конкурентоспроможністю підприємства та їх взаємозв'язок.



Рис. 2.6 – Елементи системи управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: побудовано та систематизовано на основі [9]

Можемо вважати, що розробка та впровадження системи управління конкурентоспроможністю підприємства, за словами Дмитрієва І.А., Кирчати І.М., Шершенюка О.М. дозволить вирішити наступні завдання:

1. Виокремлення залежно від цілей планування і управління рівнів забезпечення конкурентоспроможності;
2. Формування для кожного рівня управління частинних та інтегральних показників оцінки конкурентоспроможності (при цьому інтегральним показником конкурентоспроможності підприємства на оперативному рівні може виступати конкурентоспроможність продукції (робіт або послуг), на тактичному рівні – система комплексних показників фінансово-економічного становища, а на стратегічному рівні – використовувати систему показників, що характеризують інвестиційну привабливість підприємства);
3. Розробка підходів до розрахунку та інтерпретації результатів оцінки конкурентоспроможності;
4. Визначення для відповідних бізнес-процесів завдань з управління конкурентоспроможністю підприємства;

5. Формування функціональної структури системи управління конкурентоспроможністю підприємства;
6. Розробка організаційних регламентів функціонування системи управління конкурентоспроможністю» [13].

### **2.3 Аналіз управління конкурентоспроможністю КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»**

Підприємство є відкритою системою, внутрішнє середовище якої забезпечує його взаємозв'язок із ринком. Аналіз внутрішнього середовища підприємства надає можливість визначити найбільш ефективну і конкурентоспроможну стратегію його подальшого розвитку.

При стратегічному аналізі все внутрішнє середовище підприємства розглядається як стратегічний ресурс його розвитку. У відповідності до цього даний вид аналізу ще називають «стратегічний аналіз внутрішніх ресурсів організації» і «стратегічний аналіз ресурсів організації».

Внутрішній поділ підприємства здійснюється як на структурні підрозділи (відділи, сектори) і функціональні підсистеми (служба маркетингу, фінансів, планування, роботи з персоналом).

Структура стратегічного аналізу внутрішнього середовища підприємства складається з аналізу:

- окремих бізнесі підприємства;
- функціональних підсистем підприємства;
- структурних підрозділів підприємства;
- всіх бізнес-процесів підприємства.

При стратегічному аналізі внутрішнього середовища підприємства слід знайти відповіді на питання:

- Наскільки ефективна існуюча стратегія підприємства?
- Які сильні і слабкі сторони підприємства, можливості і загрози?
- Чи є ціни і витрати підприємства конкурентоспроможними?
- Наскільки досконала конкурентна позиція підприємства?

- Які стратегічні досягнення визначають імідж підприємства?

Для стратегічного аналізу цих питань слід використовувати:

- SWOT- аналіз;
- аналіз ланцюга витрат;
- стратегічний вартісний аналіз;
- аналіз рівня конкурентоспроможності;
- СПЕЙС-аналіз.

Оцінку стратегії слід почати із визначення її стратегічних і фінансових цілей, а саме:

- Чи прагне підприємство бути лідером в галузі за низькими витратами?
- Чи проводить підприємство диференціацію товарів?
- Чи концентрує підприємство зусилля на вузькій ринковій ніші?.

Індикатором стратегічних і фінансових досягнень підприємства є:

- ринкова ніша підприємства в галузі;
- динаміка прибутковості підприємства порівняно з конкурентами;
- розміри чистих прибутків підприємства;
- кредитний рейтинг підприємства;
- зростання обсягів реалізації підприємств порівняно з конкурентами;
- імідж підприємства;
- лідерство підприємства в НДДКР, якості продукції і сервісі.

Чим більші поточні досягнення підприємства, тим менш необхідною є зміна стратегії її розвитку. Слабкі досягнення – сигнал про слабку стратегію чи слабе її виконання.

Найбільш важливим етапом оцінки конкурентоспроможності підприємства є визначення рівня його ціни порівняно з конкурентами, які відрізняються за кінцевими витратами. Ці витрати змінюються у різних діапазонах і залежать від відмінностей у:

- цінах при оплаті постачальникам за сировину і матеріали;
- вартості базової технології;
- внутрішньоопераційних витратах;

- витратах на маркетинг;
- витратах на розподіл продукції;

Для конкурентного підприємства слід підтримувати витрати на одному рівні з найближчими конкурентами.

Головним елементом стратегічного аналізу витрат підприємства є витратний ланцюжок, що відтворює вартість всіх видів його діяльності. Даний ланцюжок починається з постачання сировини і матеріалів і продовжується створенням продукції з послідуною її реалізацією.

Витрати на придбання сировини і матеріалів → Внутрішні види діяльності (виробництво продукції) → Витрати на розподіл продукції → Витрати покупців

Конкурентоспроможність є комплексною категорією і визначає ринкові переваги підприємства порівняно з конкурентами.

Вирішальним фактором конкурентоспроможності є не скільки можливість виробництва якісних товарів, скільки їх подальший комерційний успіх.

Показник конкурентоспроможності будь-якого підприємства – це дзеркало, в якому відбиваються підсумки роботи всіх його підрозділів (стан внутрішнього середовища), а також його реакція на зміни поведінки покупців, їхніх смаків, потреб і переваг.

Конкурентоспроможність підприємства є комплексним показником і визначається, в першу чергу, параметрами його продукції.

Виділяють три групи параметрів конкурентоспроможності продукції:

- економічні (вартість виробництва і експлуатації товару);
- технічні (показники призначення, надійності, естетичності, екологічності);
- нормативні (норми і стандарти виробництва, патентна чистота).

Продукція вважається конкурентоспроможною, якщо рівень її технічних, економічних і нормативних параметрів не нижче за аналогічні показники продукції конкурентів.

Джерелами конкурентних переваг підприємства є сучасна технологічна, соціальна і економічна база, а також уміння керівництва реагувати на зміни зовнішнього середовища підприємства.

Існують загальні фактори, що впливають на темп розвитку конкуренції між учасниками галузі:

- конкуренція зростає паралельно зі зростанням кількості конкурентів;
- конкуренція зростає більшими темпами, коли попит на товари зростає повільно;
- конкуренція зростає, коли витрати на зміну торгової марки є низькими;
- конкуренція загострюється, коли конкуренти не задоволені своїм становищем на ринку;
- конкуренція зростає, коли витрати на вихід з бізнесу перевищують вартість його збереження;
- конкуренція зростає, коли слабкі компанії об'єднуються з підприємствами за межами галузі.

Для зменшення негативного впливу конкурентів на підприємство слід:

- ізолювати підприємство від дії п'яти сил конкуренції;
- вплинути на закони конкуренції в галузі;
- забезпечити сильну конкурентну позицію підприємства.

Аналіз зовнішнього середовища є процесом, з допомогою якого розробники стратегії здійснюють контроль зовнішніх факторів для визначення можливостей і загроз підприємства.

Оцінка здійснюється за трьома параметрами:

- оцінка факторів, що впливають на реалізацію поточної стратегії;
- визначення факторів, що є загрозливими для поточної стратегії підприємства;
- визначення факторів, що створюють конкурентні переваги для підприємства.

Аналіз зовнішнього середовища дозволяє підприємству спрогнозувати можливі зміни ринкової кон'юнктури і надає час для розроблення відповідних стратегій, що здатні перетворити загрози в можливості.

Зовнішнє середовище підприємства не тільки середовище реалізації його продукції, але й сфера, що постійно надає нові можливості, своєрідний бізнес-

ресурс підприємства. Саме як своєрідний ресурс виступає певна частина ближньої сфери зовнішнього середовища підприємства.

До цієї частини ближнього оточення підприємства можна віднести:

- ринок робочої сили (трудові ресурси);
- ринок технологій (технологічні ресурси);
- ринок капіталу (фінансові ресурси);
- ринок інформації (інформаційні ресурси);
- ринок матеріалів (матеріальні ресурси);
- ринок постачальників (кооперація).

Крім того кожен із зазначених факторів повинен бути окремим предметом стратегічного дослідження.

Аналіз ближнього оточення підприємства краще проводити з допомогою SWOT-аналізу як універсального аналітичного інструменту, галузями застосування якого можуть бути: функціональний і стратегічний аналіз, загальний і цільовий тактичний аналіз – це із стратегічного управління. До близького оточення входять: зони покриття аеропорту, аналіз конкурентного середовища, конкуренція у сфері залучення нових рейсів

Зона покриття аеропорту показує основний потенціал для перевезень (крім трансферу), яким може скористатися будь-який аеропорт, беручи до уваги його місцезнаходження та розташування прямих конкурентів.

Використовуючи даний потенціал визначається ряд аспектів: мережа маршрутів аеропорту, можливість стикування рейсів, доступність аеропорту транспортом.

На ілюстрації нижче зображена безпосередня зона покриття КП «МА Кривий Ріг». Червоний сектор демонструє зону покриття аеропорту. Зона покриття показує картину географії охоплення території і населення, яке проживає на тій території. До уваги прийнято відстань від аеропорту «Кривий Ріг» до прилеглих міст і аеропортів. Зона покриття аеропорту включає в себе населення близько 780 тис. чоловік, що, таким чином, є добрим ринковим потенціалом. Розвиток аеропорту за рахунок безпосередньої зони покриття є достатньо перспективним,

оскільки місто Кривий Ріг є одним із головним наукових, економічних та промислових центрів країни.

Але слід зазначити, що розвиток, завдяки зоні прямого покриття, є обмеженим кількістю населення, тому основним перспективним потенціалом аеропорту є розвиток та залучення трансфертних пасажиропотоків із розширеної зони покриття.

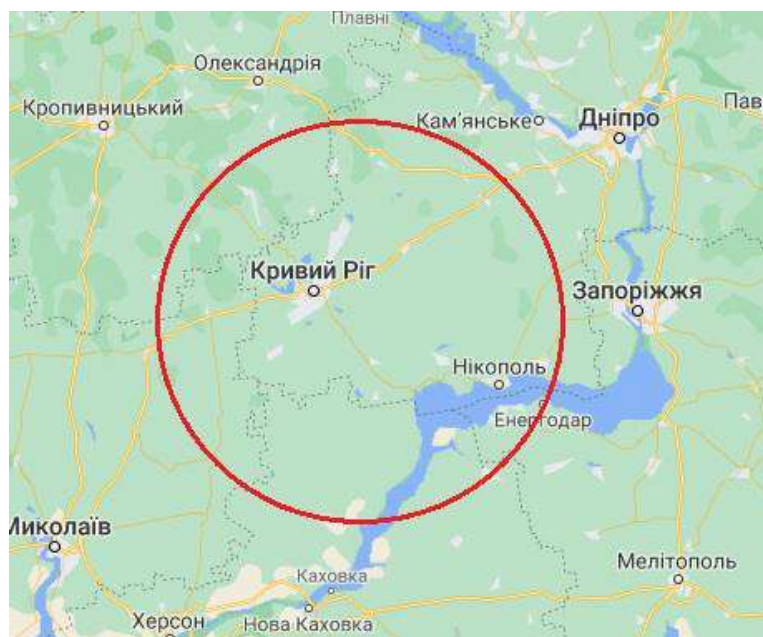


Рис. 2.7 – Зона покриття аеропорту

*Примітка: розроблено та систематизовано автором*

Відповідно до визначень, даних ACI Europe (Airports Council International Europe): «існує декілька видів конкуренції між аеропортами, що у випадку аеропорту «Кривий Ріг» можуть проявлятися як конкуренція:

- між хабами за далеко-(середньо-) магістральні маршрути і трансферні потоки;
- у сфері залучення нових рейсів;
- між аеропортами, у яких перетинаються зони покриття, або розташованими в одному місті;

Конкуренція між хабами за далеко-(середньо-) магістральні маршрути та трансферні потоки.

Цей тип конкуренції в основному відноситься до рейсів point-to-point. Без сумніву, існує безліч факторів, які можуть змусити авіакомпанію відкрити нові

напрямки (нову пару міст) або поміняти аеропорт в тому ж місті. Роль аеропорту є дуже важливою для даного виду конкуренції, забезпечуючи привабливість аеропортової інфраструктури та бізнес середовища. Аеропорт «Кривий Ріг» як аеропорт, що надає повний спектр послуг та, має достатньо високу собівартість та вартість послуг. Значна частина аеропортових зборів регулюється державними органами, що знижує гнучкість цінової політики та зменшує конкурентоспроможність аеропорту.

Необхідно відзначити, що ціна і якість не єдині фактори, які є важливими для авіакомпанії і можуть вплинути на її остаточне рішення, серед інших можна зазначити:

- права на виконання польотів;
- наявність слотів;
- конкуренція з іншими авіакомпаніями на даному маршруті;
- наявність зростаючого потоку трансферних пасажирів;
- операційні витрати (інші від оператора аеропорту) і т.д.

Конкуренція між аеропортами, у яких перекриваються зони покриття, або розташованими в одному місті.

Даний вид конкуренції актуальний для близькомагістральних рейсів. Найчастіше це проявляється в боротьбі аеропортів за чартерні рейси та рейси низькобюджетних авіаперевізників (деякі регулярні рейси, наприклад ті, що прямують в регіони зон відпочинку, також підпадають під цю категорію). У даному сегменті аеропорти з низьким завантаженням можуть пропонувати тарифи з маргінальним (критичним) доходом, що лише ненабагато перевищує витрати на обслуговування додаткового рейсу. В деяких аеропортах авіакомпаніям навіть доплачують за додаткових пасажирів. Додаткові доходи генеруються роздрібною торгівлею, яка пропонується пасажиром. В даному сегменті аеропорт «Кривий Ріг» конкурує з аеропортом «Київ» в частині перевезень point-to-point, бізнес авіації і низькобюджетних перевезень» [4].

Нижче наведений SWOT аналіз КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг».

Таблиця 2.1 – SWOT-аналіз КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»

| Сильні сторони                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Слабкі місця                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Наявність бажаючих (які знаходяться по найближчим відстаням від аеропорту) для міжнародних та внутрішніх рейсів</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Обмеження по шумовим характеристикам, екологічні обмеження;</li> <li>- Обмеження по категоріям ПС;</li> <li>- Обмеження по пропускній спроможності.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                      |
| Можливості                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Загрози                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Скасований візовий режим з країнами Євросоюзу;</li> <li>- Привабливість аеропорту для низькобюджетних перевізників в разі імплементації «Відкритого неба»;</li> <li>- Запуск регулярних рейсів (Наприклад: Кривий Ріг-Київ-Кривий Ріг);</li> <li>- Введення інших регулярних рейсів;</li> <li>- Запуск чартерних рейсів в залежності від сезону;</li> <li>- Зручна локація для пасажирів за містом;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Падіння привабливості України для потенційних пасажирів внаслідок ведення бойових дій;</li> <li>- Економічна криза, падіння купівельної спроможності населення;</li> <li>- Посилення екологічних та шумових обмежень щодо функціонування аеропорту в межах території прилягаючої до міста чи селища.</li> <li>- Посилення карантину та закриття кордонів</li> </ul> |

Примітка: систематизовано автором

Виходячи з вищезазначеного, аеропорт «Кривий Ріг» має також заохочувати авіакомпанії на виконання чартерних рейсів, кількість яких складає майже 80% від загальної кількості. Також необхідно впровадити систему мотивації та ініціювати внесення змін до нормативної бази для збереження та збільшення пасажиропотоку, що генерується провідними чартерними перевізниками.

В аеропорті КП «МА Кривий Ріг» обслуговуються внутрішні та міжнародні, чартерні й регулярні перевізники. Авіакомпанії, що виконують польоти в КП «МА Кривий Ріг» - Маршрутна мережа аеропорту КП «МА Кривий Ріг» з'єднує його регулярними рейсами з таким містом як Бориспіль.

Чартерні польоти покривають популярні пункти призначення, такі як Анталія, Шарм-аль-Шейх, Хургада.

### **РОЗДІЛ 3**

## **ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ ЗАХОДИ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ КП «МІЖНАРОДНИЙ АЕРОПОРТ КРИВИЙ РІГ»**

### **3.1 Заходи щодо покращення управління конкурентоспроможністю КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»**

Покращення конкурентоспроможності підприємства необхідно розглядати як довгостроковий послідовний процес пошуку й реалізації управлінських рішень у всіх сферах його діяльності, який здійснюється планомірно, відповідно до обраної стратегії довгострокового розвитку.

До організаційних заходів, що підвищують рівень конкурентоспроможності підприємства «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг», відносять: «забезпечення пріоритетності виготовленої послуги; зміну якості послуги і її технічних параметрів з метою обліку вимог споживача та його конкретних запитів; виявлення переваг послуги порівняно із замінниками; виявлення недоліків товарів-аналогів, які випускають конкуренти; вивчення заходів конкурентів з удосконалення аналогічних послуг; виявлення й використання цінових факторів підвищення конкурентоспроможності продукції; нові пріоритетні сфери використання продукції; диференціація продукції, що забезпечує відносно стійкі переваги споживачів, які віддаються певним видам взаємозамінних товарів.

Щоб отримати можливість підвищити конкурентоспроможність підприємства необхідно узагальнити шляхи його підвищення:

- виведення на ринок новий вид продукції;
- зниження ціни на продукцію або послуги;
- широке використання рекламних заходів;
- реалізація товару через більшу кількість торгових представників.

Але у сучасних умовах вітчизняним підприємствам слід звернути увагу на чинники, які зумовлюють забезпечення стійких конкурентних переваг.

Одним із найефективніших факторів підвищення конкурентоспроможності підприємства являється впровадження інновацій. Відомий вчений Шумпетер Й. визначив п'ять видів інновацій:

1. інновації, наслідком яких є виробництво нового продукту, який має якісно нові особливості по відношенню до існуючих;
2. новий підхід до комерційного використання продукції, без суттєвої зміни технології її виробництва;
3. вихід на нові ринки збуту галуззю, незалежно від того, чи існував цей ринок раніше чи ні;
4. використання нових джерел сировини і напівфабрикатів;
5. зміна організаційних та інституційних форм, наслідком чого може бути, наприклад, створення монопольного положення або ослаблення монопольної влади іншого підприємства».

Можливість компанії конкурувати на визначеному товарному ринку безпосередньо залежить від впровадження інновацій, конкурентоспроможності товару і сполучення економічних засобів діяльності фірми, надаючи перевагу в умовах конкурентної боротьби.

Серед етапів забезпечення конкурентоспроможності підприємств можна виокремити ідентифікацію факторів, оцінку їх впливу на конкурентну позицію на ринку, формулювання цілі та завдань процесу забезпечення конкурентоздатності, розробки та реалізації адекватних заходів сформульованим потребам, контроль за виконанням заходів, оцінку впливу заходів на конкурентоспроможність та коригування плану дій залежно від результатів оцінки, переліку завдань.

В цілому можна стверджувати, що управління розвитком потенціалу авіапідприємств повинно носити стратегічний характер, тобто передбачати розробку комплексу заходів, за допомогою яких можна було б не тільки визначати стан діяльності підприємства, а й реалізовувати проекти для підвищення конкурентоспроможності, формування стійких переваг та досягнення цілей розвитку. Зазначені аспекти перспективного управління ресурсами для

розвитку інвестиційного потенціалу можуть досягатись підвищенням ефективності управління інвестиційними ресурсами.

Розвиток авіапідприємств може бути забезпечений при виконанні ними певних економічних вимог до ресурсного та інноваційного потенціалу.

Таблиця 3.1 – Напрямки розвитку підприємств авіаційної сфери господарювання

| Існуючі проблеми                                     | Запропоновані заходи для їх вирішення                                                                                                                                                                                                                                                                 | Перспективи розвитку                             |
|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| Вузьке коло інвестиційних проєктів                   | Фінансування науково-технічних розробок;<br>Правовий захист прав інтелектуальної власності;<br>Диференціація продукції.                                                                                                                                                                               | Підвищення інвестиційно-інноваційного потенціалу |
| Проблема пошуку партнерів                            | Прийняття законів про відкрите небо;<br>Вихід на міжнародний ринок в сфері виробництва авіаційної техніки та комплектуючих;<br>Міжнародна сертифікація та відповідність міжнародним ринковим умовам;<br>Участь у міжнародних виставках та форумах;<br>Укладення міжнародних угод на державному рівні. | Розвиток авіаційного ринку                       |
| Відсутність належного фінансування проєктів розвитку | Надання економічної незалежності;<br>Проведення системи державного кредитування;<br>Відкриття доступних приватних інвесторів та кредиторів до участі у фінансуванні підприємства.                                                                                                                     | Зростання фінансового потенціалу                 |

Продовження табл. 3.1

|                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                |
|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| Низький рівень мотивації та відсутність кадрів міжнародного рівня | Стимулювання спеціалізованих навчальних закладів;<br>Впровадження міжнародних вимог до авіаційного персоналу та програм з підвищення кваліфікації;<br>Спрощення доступу до міжнародного права в авіаційній сфері та інформації необхідної у діяльності підприємств. | Зростання кадрового потенціалу |
|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|

*Примітка: систематизовано автором*

Підприємство заради забезпечення підвищення ефективності власної діяльності має брати активну участь у поліпшенні якості життя людей з найближчого оточення, а саме: направити дії на цілеспрямовану допомогу незахищеним верствам населення (благодійність), впроваджувати прогресивні енергозберігаючі та безвідходні технології, контролювати недопущення расової та національної дискримінації серед працівників, тощо.

Базуючись на цьому, наведемо основні заходи стрімкого та сталого розвитку КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг», які можуть допомогти у міжнародному конкуруванню:

1) благодійні насадження дерев біля аеропортів, смуг, будівель прилеглих до них, що дасть відповідне зростання зелених насаджень навколо аеропорту і також покращення стану довкілля.

2) зменшення концентрації CO<sub>2</sub> в повітрі. Сюди ми можемо віднести: використання зменшеної конфігурації заслінки у літаку під час зльоту та посадки, підтримування досліджень у сфері виробництва біопалива. Підприємство має це виконувати задля зменшення забруднення повітря під час своєї діяльності.

3) допомога у реалізації потенціалу своїх співробітників. Наполегливо працювати над розвитком послуг, щоб покращувати досвід споживачів, розширювати можливості та кругозір працівників компанії. Наприклад, заробітна праця та інші методи стимулювання повинні не лише компенсувати витрати на

відновлення фізичного стану працівників підприємства, але й задовольняти потреби в самоствердженні та самореалізації.

4) стимулювання економіки через доступні авіап перевезення. Безперечно, економіка міста залежить від наявних прямих авіасполучень, а особливо тоді, коли є великий попит на авіасполучення. Отже, треба розвивати доступність і безпечність авіап перевезень, модернізувати пасажиропотоки, модернізувати пасажиропотоки та здійснювати інвестиції у міський транспорт;

5) контроль за недопущенням будь-якої дискримінації персоналу та суспільства загалом.

Д. Нортон і Р. Каплан запропонували класичну стратегічну карту системи збалансованих показників, яка розподілена на чотири сектори/перспективи:

1) фінанси (фінансові заходи, фінансування / вартість, вироблені ресурси, відсоток змін у порівнянні з останнім періодом, оцінка ризику, вигода);

2) клієнти (сегмент ринку, що відповідає наданій послугі; задоволення: оперативне, ввічливе, експертне; відстеження скарг);

3) внутрішні процеси (перевірка якості роботи внутрішніх процесів, відповідність послуги до вимогам замовника, орієнтованість на місію та зосередження на вдосконалення процесів);

4) розвиток і навчання (розуміння того, що персонал підприємства – головний ресурс, використання індивідуального та інституційного навчання, постійна комунікація)».

На жаль, цей перелік ми не можемо назвати виключних сьогодні, тому пропонуємо до цього переліку додати показники сталого розвитку, які характеризують взаємодію підприємства з навколишнім середовищем.

Вдосконалена стратегічна карта системи збалансованих показників підприємства має вигляд п'яти секторів, що зображені на рис 3.1.



Рис. 3.1 – Система збалансованих показників підприємства.

*Джерело: побудовано та систематизовано на основі [10]*

Використовуючи удосконалену систему збалансованих показників, ми маємо змогу оцінити темпи зростання бізнесу і виявити всі можливі відхилення від плану. Стратегія сталого розвитку авіапідприємства перетворюється в систематизовану і зрозумілу послідовність завдань, виконання яких контролюється на різних рівнях.

### **3.2 Стратегічні рішення щодо підвищення конкурентоспроможності КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»**

Складні динамічні умови функціонування підприємства потребують вирішення актуального завдання, пов'язаного з формуванням відповідної системи управління підприємством, зокрема впровадження організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності, ефективність функціонування якої мала б забезпечуватися під впливом вдосконалення організації виробництва, управління, праці, а також здатністю пристосування до новітніх умов господарювання. Динамічні зміни та рух в навколишньому середовищі дають стимул виробляти конкурентоспроможні продукцію та послуги.

Запорука успішної підприємницької діяльності виражається, абсолютно точно у вдалому стратегічному плануванні конкурентоспроможності. Якщо авіапідприємство буде спиратися на головні фактори, які приводять до успіху в авіагалузі, то тільки в цьому випадку можна добитись високих досягнень.

Таблиця 3.2 – Стратегічні цілі КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»

| Стратегічні цілі                                                                                                 | Заходи                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Інтеграція у систему провідних європейських трансферних аеропортів                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Стимулювання авіакомпаній до відкриття нових рейсів та збереження існуючих маршрутів;</li> <li>• Співпраця з авіакомпаніями з метою збільшення трансферного пасажиропотоку;</li> <li>• Створення інфраструктури для обслуговування трансферних пасажирів;</li> <li>• Запровадження нових послуг з метою збільшення доходів;</li> <li>• Проведення <u>бенчмаркінгу</u> серед аеропортів Європи;</li> <li>• Дотримання діючих на підприємстві стандартів обслуговування авіакомпаній та пасажирів.</li> </ul> |
| 2. Розвиток інфраструктури для забезпечення задоволеності клієнтів аеропорту                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Підвищення рівня комфорту пасажирів за рахунок розвитку комерційних зон (магазини, пункти харчування та ін.);</li> <li>• Забезпечення експлуатаційної готовності техніки та устаткування;</li> <li>• Будівництво паркінгу та введення в експлуатацію;</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                            |
| 3. Зменшення собівартості послуг                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Підвищення продуктивності праці;</li> <li>• Впровадження <u>аутсорсингу</u>;</li> <li>• Зменшення вартості <u>закупівель</u> та налагодження прозорих конкурсних умов при <u>закупівлях</u>, впровадження прозорої системи електронних <u>закупівель</u>;</li> <li>• Уникнення дублювання функцій структурних підрозділів.</li> </ul>                                                                                                                                                                       |
| 4. Підвищення рівня корпоративної культури, створення умов для розвитку та професійного росту кожного працівника | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Корпоративне навчання;</li> <li>• Підвищення професійного рівня працівників шляхом проходження обов'язкового професійного навчання</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 5. Зменшення шкідливого впливу на навколишнє середовище                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Впровадження енергозберігаючих технологій;</li> <li>• Постійний моніторинг впливу на навколишнє середовище та вжиття відповідних заходів.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

Джерело :звітність підприємства [4]

Задля формування стійких конкурентних переваг авіапідприємства пропонуємо вдосконалювати систему управління конкурентоспроможністю в частині стратегічного планування діяльності підприємства (рис. 3.2)



Рис. 3.2 – Система управління конкурентоспроможністю авіапідприємства  
КП «МА Кривий Ріг»

Джерело: звітність підприємства [4]

На даному рисунку представлена система управління конкурентоспроможністю авіапідприємства КП МА «Кривий Ріг». Можемо запропонувати включити додатковий елемент «суспільство і навколишнє середовище». Цей елемент дуже необхідний підприємству для переходу на модель до сталого розвитку

Тільки через впровадження концепції сталого розвитку підприємства в

систему управління його конкурентоспроможністю дозволить налагодити взаємодію авіапідприємства зі споживачами в потрібному напрямі, оскільки постійна робота над якістю авіапослуг і чітка сегментація на ринку забезпечує лояльність та покращення основних показників діяльності аеропорту. При цьому взаємодію та узгодженість інтересів можна досягти з рахунок збалансованості споживчої цінності послуг, кваліфікаційного стану працівників та показників їхньої взаємодії та дивідендної політики тощо.

Можемо представити етапи процесу організаційно-економічного механізму, які допоможуть в покращенні управління конкурентоспроможністю на підприємстві:

Етап 1. Збір та обробка даних усіх аспектів, оскільки передбачає отримання, обробку, передачу та практичне використання різної інформації. До цього переліку можуть входити: дані про фінансову стійкість і платоспроможність партнерів, конкурентів, клієнтів; стан ринку, на якому працює підприємство, умови для збуту продукції; стан економічної та політичної ситуації в країні тощо. Ця інформація може знаходитись в архівах минулих досвідах роботи, думках експертів, аналітичних обзорах

Етап 2. Якісний аналіз зібраної інформації. При аналізі можна виявити джерела порушення стану конкурентоспроможності, можна визначити можливі втрати ресурсів у разі небезпечної події, може бути виділена значна група факторів, які порушують в негативну сторону рівень конкурентоспроможності. Це можуть бути такі фактори, які не завжди можна попередити: організаційно-економічні, політичні, фактори форс-мажорних обставин.

Етап 3. Кількісна оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства йде за якісним аналізом та передбачає численне визначення поточного та майбутнього стану конкурентоспроможності підприємства та оцінюється стан підприємства, достатній рівень кількісної оцінки залежно від конкретної ситуації

Етап 4. Визначення доцільності формування організаційно-економічного механізму на підприємстві МА «Кривий Ріг» шляхом прийняття обґрунтованих управлінських рішень, що сприяють ефективній діяльності підприємства. Тому

що розвиток конкурентоспроможності аеропорту переслідеться великою кількістю небезпек та ризиків.

Етап 5. Формування висновків та звітів. Підприємство за дванадцять місяців проходить свій цикл діяльності після якого можна вже робити обгрунтовані висновки.

Додаткові заходи для підвищення конкурентоспроможності аеропорту «Кривий Ріг»:

- здійснити забезпечення оптимального розміщення та побудову точок громадського харчування та магазинів роздрібної торгівлі на території аеропорту спираючись на світовий досвід;
- розширити інфраструктуру сервісних пунктів (представництв, терміналів, банків, пунктів обміну валют, пунктів прокатів авто тощо);
- задіяти у відповідності до інфраструктурних потреб зони аеропорту та прилеглої території.
- удосконалити паркувальні та транспортні послуги на території аеропорту «Кривий Ріг».
- впровадити заходи щодо стандартизації орендних відносин та типів орендарів на території аеропорту».

### **3.3 Визначення ефективності впровадження заходів щодо покращення конкурентоспроможності КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг».**

У теперішніх умовах господарювання аеропорту необхідно посилити процес управління КСП (далі – конкурентоспроможність), надалі адаптовуватись до ринкових відносин, посилювати стратегічну орієнтацію.

Побудова таких стратегічно-орієнтованих систем має вирішувати такі науково-методичні і практичні завдання як:

- формування концепції управління потенціалом підприємства як складним об'єктом діагностики, прогнозування, оцінки;
- розроблення інструментарію оцінювання власних конкурентних переваг;
- удосконалення механізмів управління конкурентоспроможністю аеропорту,

- визначення змісту функцій управління, мотиваційних механізмів тощо;
- визначення методів управління змінами на підприємстві;
- формування і реалізація стратегії конкурентоспроможністю аеропорту;

Тому в умовах посилення конкуренції, нестабільного стану економіки як зовнішньої, так і внутрішньої, вважаємо за доцільне рекомендувати КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» застосовувати стратегічно-орієнтовані адаптивні системи управління КСП, що дасть змогу:

- забезпечити високу якість управління КСП (а отже, й досягнення відповідного рівня КСП);
- підвищити надійність системи управління в умовах впливу неконтрольованих чинників;
- забезпечити інваріантність системи управління КСП до різних аеропортів;
- вдосконалити адаптацію системи на підприємстві;
- підвищити рівень гнучкості й мобільності системи управління КСП.

## РОЗДІЛ 4

### ОХОРОНА ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 4.1 Техніка організації безпечної експлуатації підприємства

Згідно зі ст. 15 Закону «Про охорону праці»: «служба охорони праці обов'язково повинна бути створена на підприємстві з кількістю працюючих 50 і більше осіб у відповідності з «Типовим положенням про службу охорони праці». Також має бути розроблено «Положення про службу охорони праці» цього підприємства, визначено структуру такої служби, її чисельність, основні завдання, функції та права її працівників» [12].

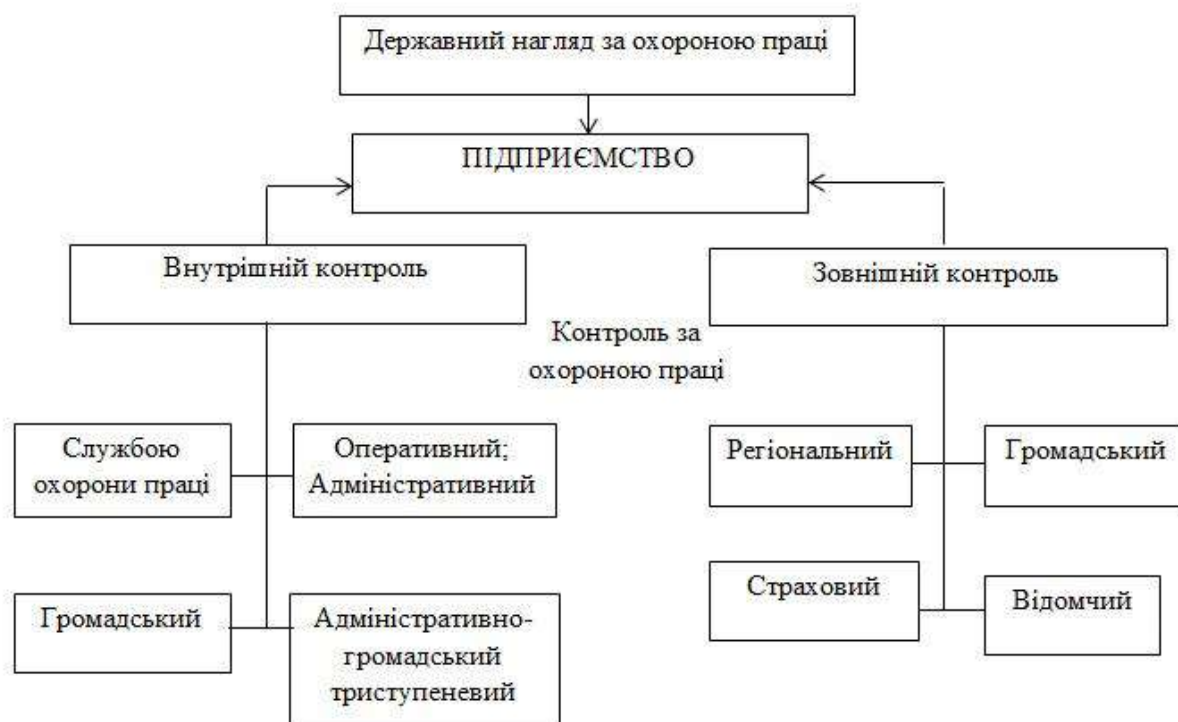


Рис. 4.1 – Державний нагляд за охороною праці

*Джерело: побудовано та систематизовано на основі [11]*

Роботодавець повинен затвердити документи, передбачені ст. 13 Закону «Про охорону праці». У них повинні бути встановлені правила виконання роботи і поведінки працівників на території підприємства, у виробничих приміщеннях, на будівельних майданчиках і робочих місцях. Інструкції та інша документація з охорони праці розробляються на підставі положень законодавства з охорони праці, нормативних інструкцій та технологічної документації підприємства з

урахуванням виду діяльності підприємства і конкретних умов праці на ньому, керівниками структурних підрозділів.



Рис. 4.2 – Функції відділу охорони праці.

*Джерело: побудовано та систематизовано на основі [11]*

Перед тим, як новий працівник приступить до роботи, роботодавець згідно зі ст. 29 КЗпП «повинен проінформувати його під розписку про умови праці, наявні на його робочому місці, включаючи всі небезпечні або шкідливі виробничі фактори, які ще не усунуті, та можливі наслідки їх впливу на здоров'я працівника» [12]. Керівники підприємств організовують, створюють та контролюють трудову діяльність працівників відповідно до вимог Закону України "Про охорону праці" та забезпечують безпечні методи роботи на кожному робочому місці.

Також, при прийнятті на роботу всі працівники повинні пройти вступне навчання, перевірку знань, первинний інструктаж на робочому місці, стажування і придбання навичок безпечних методів роботи за рахунок роботодавця. Тільки після цього працівники допускаються до самостійної роботи. Вступний

інструктаж завжди проводить спеціаліст з охорони праці, а первинний – безпосередній керівник працівника. З часом з працівниками повинні проводитися повторні інструктажі (раз на квартал при виконанні робіт підвищеної небезпеки або раз на півріччя), позапланові (при зміні правил охорони праці, зміни в обладнанні або при порушенні працівником правил охорони праці) та цільові інструктажі (зокрема, при разових роботах, не пов'язаних зі спеціальністю). До відповідного журналу вноситься інформація про проведення інструктажів, завірені підписом як працівника, якого інструктували, так і відповідальну особу, яка інструктувала.

Згідно зі ст. 18 Закону «Про охорону праці»: «працівники, які працюють на роботах з підвищеною небезпекою або там, де є потреба у професійному доборі, повинні щороку проходити навчання і перевірку знань з питань охорони праці. Норми проведення навчання та перевірки знань посадових осіб з питань охорони праці визначається типовим положенням, затвердженим спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади з нагляду за охороною праці.

Навчання з питань охорони праці таких працівників може проводитися як підприємством, так і іншим суб'єктом господарювання, що займаються таким навчанням. Працівники під час влаштування на роботу а також в процесі роботи повинні проходити за рахунок роботодавця інструктаж, навчання з питань охорони праці, з надання першої медичної допомоги потерпілим від нещасних випадків і правил поведінки у разі виникнення аварії.

Працівники, зайняті на роботах з підвищеною небезпекою або там, де є потреба у професійному відборі, повинні проходити за рахунок роботодавця щорічне спеціальне навчання та перевіряти знання про відповідні нормативно-правові аспекти охорони праці.

Посадові особи, діяльність яких пов'язана з організацією безпечного ведення робіт, проходять навчання під час прийняття на роботу та періодично (один раз на три роки), а також перевіряють знання з питань охорони праці.

Перевірка знань працівників з питань охорони праці повинна здійснюватися

відповідною комісією підприємства, склад якої затверджується керівником підприємства.

До роботи не допускаються всі працівники, у тому числі посадові особи, які не пройшли навчання, інструктаж і перевірку знань з охорони праці. Якщо у працівників та посадових осіб будуть виявлені незадовільні знання з питань охорони праці, вони повинні у місячний строк пройти повторне навчання і перевірку знань.

На керівника підприємства покладається відповідальність за організацію, здійснення навчання, проведення інструктажів, перевірку знань працівників з питань охорони праці».

#### **4.2 Забезпечення гігієни праці і виробничої санітарії на підприємстві**

Згідно закону «Про охорону праці»: «Гігієнічний норматив — суворо визначений діапазон параметра виробничого середовища, який безпечний з точки зору збереження нормальної життєдіяльності і здоров'я людини.

Шляхом гігієнічного нормування встановлюються гранично допустимі концентрації (ГДК) шкідливих хімічних домішок в повітрі робочої зони (воді, ґрунті, продуктах харчування), гранично допустимі рівні (ГДР) і дози (ПДД) шкідливо діючих на людину фізичних факторів, оптимальні і допустимі параметри мікроклімату, освітлення, сонячного або ультрафіолетового опромінювання, атмосферного тиску, оптимальний і допустимий склад добового харчового раціону і питної води [12].

Санітарні норми - встановлені допустимі значення (рівні, дози, концентрації) шкідливих виробничих факторів, встановлені шляхом гігієнічного нормування зведені в спеціальні документи і відповідним чином затверджені.

Виробнича санітарія і гігієна праці – це галузь практичної діяльності, яка на основі вивчення умов праці і фізіологічних можливостей людини розробляє засоби і способи профілактики і збереження здоров'я працівників» [12].

Відповідно до Закону України «Про забезпечення санітарного і епідемічного благополуччя населення»: «питання санітарних і протиепідеміологічних норм

знайшли відображення відбиття в цілому ряді низці законодавчих, нормативних і інструктивних документах: «Закон України про охорону праці», Сніп 89-90 «Генеральних планів промислових підприємств», ДСН 3.3.6.042.99 «Санітарних норм мікроклімату виробничих приміщень, помешкань», ДСН 3.3.6.039-99 «Державні санітарні норми виробничої спільної загальної і локальної вібрації», ДНАОП 0,03-1,02-94 «Положення становище про медичний огляд працівників певних категорій», ГОСТ 12.1.005-88 «Спільних загальних санітарно-гігієнічних вимог до повітря робочої зони», ДБН 2.2.1-95 «Основних положень становища проєктування» і ін.» [12].

У ст.7 Законодавства «Обов'язки підприємств, установ і організацій» викладені обов'язки адміністрації по виконанню санітарних і протиепідеміологічних заходів, контролю за шкідливими і небезпечними виробничими чинниками факторами; ліквідації непередбачених непередбачуваних обставин і їх наслідків, сповіщенню працівників і спеціальних органів Державного нагляду про допущені порушення [12].

Відповідно до згаданого закону «забезпечення санітарного благополуччя досягається такими основними заходами:

- гігієнічною регламентацією і державною реєстрацією небезпечних чинників факторів навколишнього і виробничого середовища;
- державною санітарно-гігієнічною експертизою проєктів, технологічних регламентів, інвестиційних програм і об'єктів, що діють, і
- обумовлених ними небезпечних чинників факторів на відповідність вимогам санітарних норм;
- включенням приєднанням вимог безпеки щодо збереження відносно здоров'я і життя в державні стандарти і іншу нормативно-технічну технічну документацію;
- ліцензуванням видів діяльності, пов'язаних з потенційною небезпекою для здоров'я людей;
- пред'явленням гігієнічно обґрунтованих вимог до проєктування,

будівництва, розробки, виготовлення і використання нових засобів коштів виробництва і технологій; до житлових і виробничих приміщень помешкань, територій, засобів коштів виробництва і технологій і т.п.; що діють

- обов'язковими медичними оглядами певних категорій населення» [12]

Згідно зі ст. 169 КЗпП: «роботодавець зобов'язаний за власний рахунок організувати попередні (при прийомі на роботу) та періодичні (під час працевлаштування) медичні огляди працівників, які працюють на важких роботах, працюють із шкідливими або небезпечними умовами праці або тих, де є необхідність у професійному відборі. Він також зобов'язаний проводити щорічний обов'язковий медичний огляд осіб віком до 21 року.

Результати профмедогляду працівників у вигляді заключення фахівців про можливість допуску працівника до роботи заносяться в їх медичні довідки, які повинні зберігатися у роботодавця» [12].

Інформацію про організацію трудових медичних оглядів, а також взірці відповідних бланків можна отримати на сайті Управління Держпраці.

На роботах із шкідливими і небезпечними умовами праці, а також на роботах, пов'язаних із забрудненням або несприятливими температурними умовами, працівникам згідно зі ст. 164 КЗпП має «безкоштовно видаватися спеціальний одяг, спеціальне взуття та інші засоби індивідуального захисту (ЗІЗ)» [12].

Згідно закону: «Атестація робочих місць за умовами праці проводиться на підприємствах і організаціях незалежно від форм власності й господарювання, де технологічний процес, обладнання, яке використовується, сировина та/або матеріали є потенційними джерелами шкідливих і небезпечних виробничих факторів, які можуть негативно впливати на стан здоров'я працюючих, повинна проводитись атестація робочих місць за умовами праці.

Основна мета атестації полягає у врегулюванні відносин між власником або уповноваженим ним органом і працівниками у галузі реалізації прав на здорові та безпечні умови праці.

Така атестація повинна проводитися атестаційною комісією, склад і повноваження якої визначаються наказом по підприємству в строки, передбачені колективним договором, але не рідше одного разу на 5 років. Методичні рекомендації щодо проведення атестації робочих місць за умовами праці розроблено відповідно до Порядку проведення атестації робочих місць за умовами праці, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 01.08.1992 р. № 442 (зі змінами, внесеними згідно з постановою Кабінету Міністрів України від 05.10.2016 р. № 741) «Про затвердження Порядку проведення атестації робочих місць за умовами праці».. Відомості про результати атестації заносяться в картку умов праці» [12].

Згідно зі ст. 22 Закону «Про охорону праці»: «роботодавець зобов'язаний організувати розслідування та вести облік нещасних випадків, професійних захворювань і аварій у порядку, встановленому постановою КМУ від 30.11.2011 р. № 1232. За результатами такого розслідування роботодавець повинен затвердити акт за формою Н-5 та Н-1 (якщо він визнаний пов'язаним з виробництвом)» [12].

### **4.3 Пожежна безпека на підприємстві**

Протипожежна безпека на підприємстві в Україні – невіддільна частина організації робочого простору і процесів згідно з нормами чинного законодавства.

Пожежна безпека є частиною комплексу заходів з охорони праці, а організаційна робота в цій галузі на об'єктах включає широкий спектр заходів, а саме:

- розробка і ведення документації — планів з евакуації персоналу в разі пожежі, ведення журналів обліку, наказів, і спеціальних інструкцій щодо захисту об'єктів і використання первинних засобів гасіння, інструкцій з техніки безпеки, технічного обслуговування вогнегасників різних марок і типів, систем пожежної сигналізації та інше;
- організація навчання працівників, проведення інструктажів;

- матеріально-технічне забезпечення підприємства протипожежним інвентарем — первинними засобами пожежогасіння, включаючи переносні і пересувні вогнегасники, інформаційними стендами з актуальними матеріалами, пожежними щитами і знаками пожежної безпеки та іншими;
- забезпечення технічної справності протипожежного обладнання, інструментів та спеціального інвентарю;
- періодичні перевірки стану ввіреного об'єкта;
- здача звітності до контролюючих органів, допомога у здійсненні планових та позапланових перевірок;
- організація безпечної евакуації співробітників і персоналу, матеріальних цінностей, організація гасіння вогнищ загоряння або задимлення в разі виникнення пожежі.

Згідно законодавства України: «Служба пожежної безпеки (далі -СПБ) створюється в Державній авіаційній службі України (далі Державіаслужба України) з метою координації і вдосконалення роботи, пов'язаної із забезпеченням пожежної безпеки та контролем за її проведенням на авіапідприємствах. СПБ підпорядковується керівнику або за його рішенням першому заступнику керівника. Фахівці СПБ авіаційного транспорту України за статусом належать до основних служб і входять до складу авіаційного персоналу.

Контроль за діяльністю СПБ Державіаслужби України здійснюють керівники Міністерства інфраструктури України, Державіаслужби України та органи державного пожежного нагляду (далі - держпожнагляд)» [12].

Фахівці СПБ мають право:

- Представляти Державіаслужбу України в державних та громадських установах при розгляді питань пожежної безпеки.
- Перевіряти стан пожежної безпеки авіакомпаній, інших підприємств, установ, організацій (незалежно від форм власності), які знаходяться на території авіакомпаній, та при необхідності видавати їх керівникам обов'язкові вказівки.
- Отримувати від посадових осіб авіапідприємств необхідні відомості,

документи та пояснення з питань пожежної безпеки.

- Залучати фахівців структурних підрозділів Державіаслужби України (за погодженням з їх керівництвом) для проведення пожежної інспекції та розслідування причин пожеж.
- Перевірити бойову ефективність добровільної та пожежної охорони, створеної в авіакомпаніях.
- Вимагати від посадових осіб авіакомпанії відсторонення від роботи працівників, які не пройшли спеціального навчання, інструктажу та перевірки знань з питань пожежної безпеки, а також не мають права виконувати пожежно-небезпечні роботи та порушувати вимоги правил пожежної безпеки.
- Призупинити або заборонити експлуатацію певних приміщень, дільниць, агрегатів, обладнання, обігрівачів та ділянок електричної мережі у разі загрози пожежі або перешкоджання її гашенню та евакуації людей; порушення або недотримання правил пожежної безпеки, якщо це не призводить до зупинки діяльності авіакомпанії або окремого виробництва в цілому.
- Створити та подати керівництву Державному службі України та авіакомпанії пропозиції про заохочення посадових осіб та працівників, які беруть активну участь у поліпшенні протипожежного стану, а також щодо приєднання до відповідальності посадових осіб та працівників за порушення та невиконання законодавчих та інших нормативних документів з питань пожежної безпеки.

Порядок централізації роботи окремих приміщень, сільськогосподарських підприємств, агрегатів, обладнання, обігрівачів та електричних мереж на авіапідприємствах, а також виконавців СПБ Державіаслужби з усунення порушень та недоліків пожежної безпеки визначаються нормативними актами сфери пожежної безпеки.

Згідно законодавства України: «Працівники служби пожежної безпеки

Державіаслужби України несуть персональну відповідальність за:

- невідповідність прийнятих рішень вимогам діючого законодавства з питань пожежної безпеки;
- невиконання функціональних обов'язків, передбачених цим Положенням та інструкціями;
- недостовірність та несвоєчасність підготовки статистичних звітів з питань пожежної безпеки та наслідків пожеж.

Служба пожежної безпеки галузі авіаційного транспорту складається з:

- Служби пожежної безпеки Державіаслужби України та осіб, що призначені відповідальними за пожежну безпеку в структурних підрозділах;
- підрозділів пожежної охорони авіапідприємств (керівник підрозділу, заступник керівника підрозділу, інспектори протипожежної профілактики, начальники варт, командири відділень, водії пожежних автомобілів, пожежні, пожежні-рятувальники, пожежні (респіраторники)» [12].

Чисельний склад служби пожежної безпеки Державіаслужби України визначається за штатним розписом та Положенням про Державіаслужбу у відповідності з покладеними на службу пожежної безпеки завданнями, узгодженими з Держпожнаглядом.

При визначенні кількості пожежної охорони враховується клас аеропорту (категорія аеродрому), середня кількість працівників авіакомпанії та добровільна пожежна охорона, кількість вибухонебезпечних приміщень, будівель, а також інші специфічні особливості авіапідприємства .

Окрім плану евакуації, інструкції з евакуації повинні бути в будівлях та приміщеннях з масовою концентрацією людей. Плани та інструкції слід розміщувати в приміщенні у добре помітних місцях. Принаймні раз на календарний рік компанії повинні проводити навчання на випадок надзвичайних ситуацій.

Відповідно до ст. 77 Державної програми авіаційної безпеки цивільної авіації: «У своїй діяльності служби пожежної безпеки Державіаслужби України, авіапідприємств взаємодіють з Держпожнаглядом, протипожежними

об'єднаннями громадян, іншими організаціями, діяльність яких пов'язана із забезпеченням пожежної безпеки, службами охорони праці і керуються Конституцією та законами України, а також постановами та розпорядження Президента України Верховної Ради України, прийняті відповідно до Конституції та законів України, актів Кабінету Міністрів України, розпоряджень Міністерства інфраструктури України, стандартів та рекомендованої практики, викладених у документах ІКАО, галузеві, міжгалузеві та інші нормативні акти з питань пожежної безпеки та це Положення.

Відповідно до норм Міжнародної організації цивільної авіації (ІКАО), в кожному аеропорту повинні бути рятувальні бригади. Залежно від масштабу та завантаженості аеропорту ці команди можна розділити на кілька пожежних підрозділів та бокси для спеціального обладнання, які розташовані в різних районах терміналів.

Пожежні повинні досягати будь-якої точки в аеропорту за три хвилини, За нормами ІКАО. Для цього рятувальні групи проводять планові навчання з різними масштабами та періодичністю, залежно від конкретного аеропорту.

Під час зміни в аеропортах пожежники відповідають за профілактичні заходи пожежної безпеки, складають плани протипожежного захисту, а також проводять технічну підготовку для командного пункту та безпосередньо для пожежної техніки» [12].

Необхідно щороку проходити періодичний медичний огляд працівниками, користуватися засобами індивідуального захисту, здійснювати постійний контроль за дотриманням трудової та виробничої дисципліни серед працівників. Отже продемонструємо алгоритми впровадження системи управління охороною праці на підприємстві та алгоритм планування робіт служби охорони праці.



Рис. 4.3 – Алгоритм впровадження системи управління охороною праці на підприємстві

Джерело: побудовано та систематизовано на основі [11]

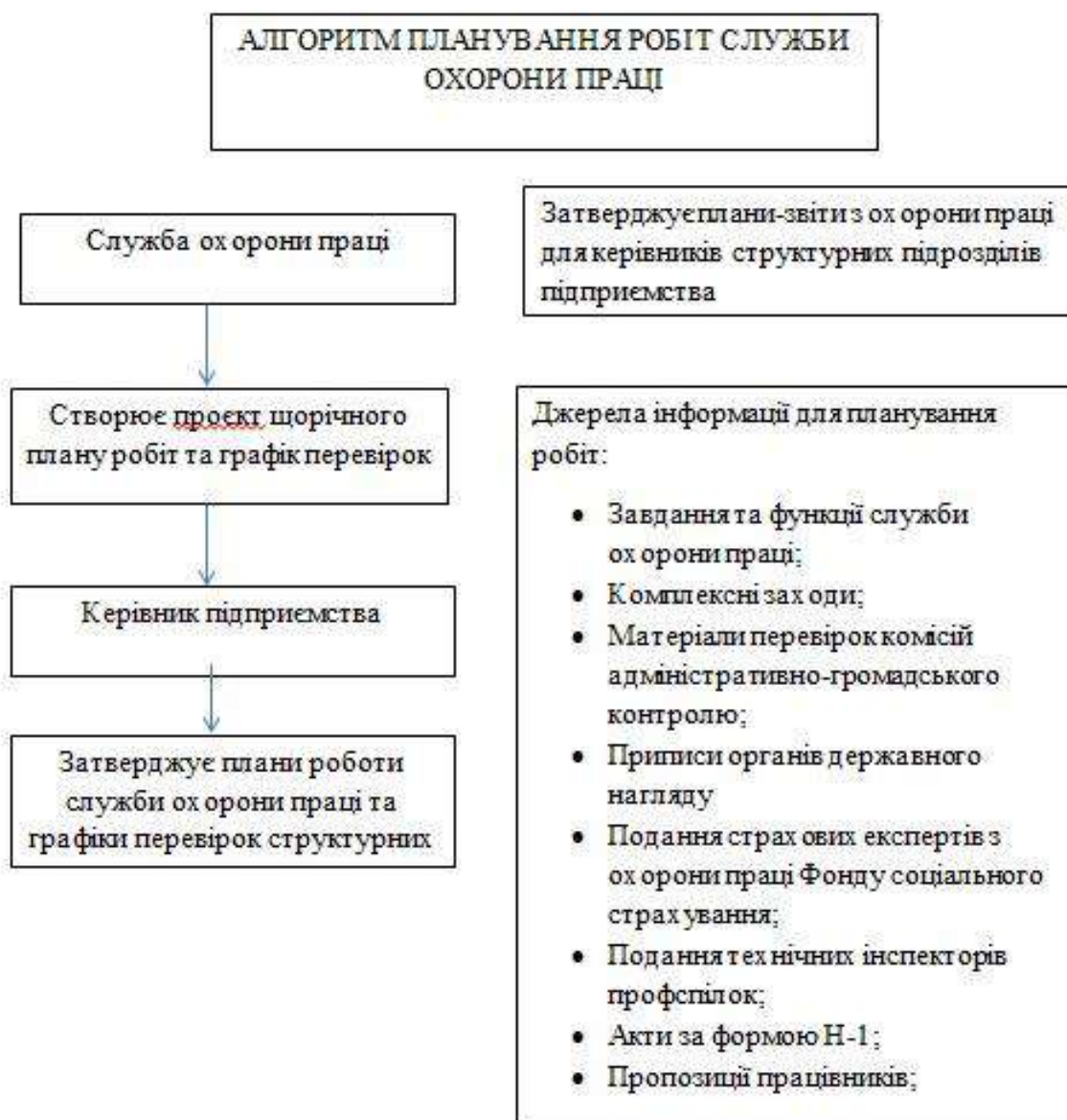


Рис. 4.4 – Алгоритм планування робіт служби охорони праці.

*Джерело: побудовано та систематизовано на основі [11]*

## ВИСНОВКИ

Аналіз особливостей управління конкурентоспроможністю на підприємстві Міжнародний аеропорт «Кривий Ріг» показав, сучасне підприємство, яке функціонує в умовах ринкових відносин, повинне вдало використовувати системне стратегічне управління конкурентоспроможністю задля утримання своєї позиції на ринку, сутність якого полягає в розробці стратегій, довготермінових програм дій для досягнення цієї цілі, як один із механізмів забезпечення своєї життєдіяльності.

Таким чином, для успішної конкуренції з державними аеропортами та світовими аеропортами аеропорт «Кривий Ріг» має забезпечити необхідну трансферну інфраструктуру та поглиблювати співпрацю з базовими перевізниками щодо розвитку маршрутів та трансферних потоків

Безпосередніми конкурентами аеропорту «Кривий Ріг» є аеропорти «Бориспіль», «Жуляни», «Дніпро», «Львів», «Запоріжжя», «Одесса» та інші. Всі вони мають задовільно розвинену мережу маршрутів і підкріплені наявністю сильного базового перевізника. Наступні європейські аеропорти Франкфурту, Стамбулу, Відня, Варшави і т.д. які наразі за обсягами перевезень значно випереджають аеропорт «Кривий Ріг», зазначені як орієнтири для успішної реалізації хабової концепції.

З метою наближення до профілю зазначених аеропортів «Кривий Ріг» повинен:

- розвиватися в напрямку спрощення формальностей та підвищення комфорту для пасажирів (в тому числі і трансферних);
- поглиблювати співпрацю з базовими перевізниками щодо розвитку маршрутів та трансферних потоків;
- зробити міжнародний аеропорт «Кривий Ріг» більш привабливим і доступним (система мотивації авіаперевізників через гнучку систему зборів, розвиток нових видів бізнесу, розширення спектру доступних неавіаційних послуг).

Діяльність КП «МА Кривий Ріг» орієнтована на поступове розширення

географії маршрутів та створення зручних стиковок для трансферних пасажирів. Для того, щоб реалізувати дані завдання, аеропорт проводить заходи щодо залучення нових перевізників до виконання нових рейсів, розвитку співпраці з базовими перевізниками щодо розширення їх мережі маршрутів та збільшення інтенсивності польотів.

Для підтримання рівня конкурентоспроможності та заохочення авіакомпаній до співпраці аеропорт «Кривий Ріг»:

- впроваджує спеціальні мотиваційні програми, які здатні зацікавити перевізників задля відкриття нових рейсів та збільшення трансферного пасажиропотоку. Такі програми включають системи застосування знижувальних коефіцієнтів та спеціальних цін до тарифів на послуги аеропорту, в тому числі аеропортових зборів;

- розвиває мережі авіаційних маршрутів. В рамках засідань проводяться зустрічі та обговорюються плани щодо розвитку існуючої мережі маршрутів, можливість співпраці з іншими авіакомпаніями, тобто потенціал нових напрямків;

- готує інформацію щодо досягнень аеропорту з метою підтримки позитивного іміджу підприємства та лояльності споживачів

Заходи, які потрібно здійснити для підвищення конкурентоспроможності:

1. Оновлення фонду основних засобів (необхідне для підтримки операційної діяльності

2. Постійне прогнозування стану діяльності аеропорту, авіаційних перевезень (забезпечування бази для оцінки можливості та необхідності впровадження проектів технічного/інвестиційного розвитку аеропорту);

3. Розвиток комерційної діяльності в сфері неавіаційних послуг;

4. Впровадження системи мотивації авіаперевізників;

5. Розвиток фінансової діяльності, маркетингової, виробничої;

6. Розвиток трудового потенціалу.

Наразі міжнародний аеропорт «Кривий Ріг» тільки готується інтенсивно конкурувати на внутрішньому та світовому ринку авіаперевезень.

Отже, ключовими проблемами в його розвитку є:

- недостатній рівень інфраструктури;
  - монополізований ринок внутрішніх перевезень;
  - недостатньо високий рівень надання послуг;
  - небажання низки провідних авіакомпаній світу виходити на ринок України;
- недостатньо розвинена вітчизняна туристична галузь тощо.

Ці проблеми зумовлені, передусім, нестабільною економічною та політичною ситуацією, нечітким законодавством. Але аеропорт «Кривий Ріг» має значний потенціал розвитку, враховуючи гарне географічне розташування, поступове зростання туристичної привабливості України, зменшення формальностей щодо в'їзду та виїзду на території інших країн.

Отже, за умови ефективного управління КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг», конкурентоспроможність цього перспективного летовища України суттєво підвищиться, що дозволить збільшити надходження з бюджету, оптимізувати та вдосконалити авіаперевезення, а також покращити імідж країни у світі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Балабанова Л.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств на основі маркетингу: [монографія]. Донецьк: Дон ГУЕТ, 2004. 147 с.
2. Борисюк І.О. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2012. № 33 [Електронний ресурс]. – Режим доступу:  
<http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/409>.
3. Павлова Т.В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства переробної галузі і розробка рекомендацій щодо її підвищення: звіт про науково-дослідну роботу. Одеса, 2013. 172 с.
4. <http://www.kwg.aero/>
5. Жовновач Р.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств сільськогосподарського машинобудування: дис. ... док. ек. наук: 08.00.04. Маріуполь, 2016. 462 с.
6. Василенко В.О. Стратегічне управління. К.: ЦУЛ, 2003. 396 с.
7. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія: монографія. Дніпропетровськ: Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля, 2011. 352 с
8. [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/01173530/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/01173530/)
9. Ріпа Т.В. Змістова характеристика конкурентоспроможності підприємств торгівлі. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. Миколаїв, 2016. №10. С. 474-477.
10. Кобиляцький Л.С. Управління конкурентоспроможністю. – К.: Зовнішня торгівля, 2003. 302 с.
11. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1011-08#Text>
12. [https://ips.ligazakon.net/document/t030545?an=250&ed=0000\\_00\\_00](https://ips.ligazakon.net/document/t030545?an=250&ed=0000_00_00)
13. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: Навчальний посібник /. Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.