

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ  
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ПОВІТРЯНОГО ТРАНСПОРТУ

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач випускової кафедри

\_\_\_\_\_ Олена АРЕФ'ЄВА  
“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2022 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ЗДОБУВАЧА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТР  
СПЕЦІАЛЬНОСТІ 051 «ЕКОНОМІКА»  
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА»

Тема: «Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах технологічних перетворень»

Виконавець: Смірнова Аріна Сергіївна

Керівник: д.е.н., професор Васюткіна Наталія Володимирівна

Нормоконтролер: к.е.н., старший викладач Сафонік Н.П.

КИЇВ 2022

# НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та бізнес-адміністрування

Кафедра економіки повітряного транспорту

Спеціальність: 051 «Економіка»

Освітньо-професійна програма: «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач випускової кафедри

Олена АРЕФ'ЄВА

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 р.

## ЗАВДАННЯ

на виконання кваліфікаційної роботи

Смірної Аріни Сергіївни

(П.І.Б. здобувача)

1. Тема роботи «Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах технологічних перетворень» затверджена наказом ректора від 26.08.2022 р. № 1128/ст.
2. Термін виконання роботи: з 26.09.2022 р. по 30.11.2022 р.
3. Вихідні дані роботи: плани, звіти, фінансова звітність, законодавчі та нормативні акти, статистичні дані, наукові та методичні праці вітчизняних та зарубіжних вчених, електронні інформаційні джерела.
4. Зміст пояснювальної записки: вступ; теоретичні основи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах технологічних перетворень; аналіз та оцінка конкурентоспроможності КП «Київпастрас»; обґрунтування шляхів вдосконалення стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства; висновки; список використаних джерел; додатки.
5. Перелік обов'язкового ілюстративного матеріалу: чинники, що впливають на конкурентоспроможність підприємства; взаємозв'язки конкурентоспроможності та економічної безпеки; етапи розробки діагностики стану економічної безпеки суб'єкта господарювання; динаміка індексу інфляції та індексу споживчих цін на транспорт; динаміка ВВП України; пасажирообіг за різними видами транспорту; динаміка стану використання основних засобів; динаміка фінансової стійкості підприємства КП «Київпастрас»; динаміка показників ліквідності; багатокутник конкурентоспроможності КП «Київпастрас»; графічне зображення SPACE-аналізу КП «Київпастрас»; трендова модель вартості основних фондів; трендова модель витрат на оплату праці КП «Київпастрас».

## 6. Календарний план-графік

№ пор.	Завдання	Термін виконання	Підпис керівника
1.	Видача завдання	26.09.2022	
2.	Збір та оброблення статистичної інформації	27.09.2022-30.09.2022	
3.	Вивчення стану проблем, опрацювання джерел	01.10.2022-09.10.2022	
4.	Дослідити теоретичні основи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах технологічних перетворень	10.10.2022-20.10.2022	
5.	Провести аналіз та оцінку конкурентоспроможності КП «Київпастранс»	21.10.2022-31.10.2022	
6.	Обґрунтувати шляхи вдосконалення стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства	01.11.2022-13.11.2022	
7.	Написання вступу та висновків	14.11.2022-15.11.2022	
8.	Оформлення пояснювальної записки, графічного матеріалу, підготовка доповіді, передзахист	16.11.2022-20.11.2022	
9.	Проходження нормоконтролю, перевірка на плагіат, оформлення документів до захисту, рецензування роботи, подання роботи на кафедру	14.11.2022-21.11.2022	

7. Дата видачі завдання: 26.09.2022 р.

Керівник кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ Васюткіна Н.В.  
(підпис керівника) (П.І.Б.)

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_ Смірнова А.С.  
(підпис здобувача) (П.І.Б.)

## РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи «Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах технологічних перетворень»: 117 с., 29 рис., 27 табл., 101 літературних джерел, 3 додатки.

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, СТРАТЕГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ, ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА, ПРОГНОЗУВАННЯ, ТЕХНОЛОГІЧНІ ПЕРЕТВОРЕННЯ.

Об'єктом дослідження виступає процес стратегічного управління конкурентоспроможністю в умовах технологічних перетворень.

Предметом дослідження є теоретично-методологічна основа і практична характеристика системи стратегічного забезпечення конкурентоспроможності в умовах технологічних перетворень.

Метою кваліфікаційної роботи поглиблення теоретичних засад стратегічного управління конкурентоспроможності, дослідження системи стратегічного управління та розробка шляхів підвищення конкурентоспроможності в умовах технологічних перетворень.

Методи дослідження – ретроспективний аналіз, регресійний аналіз, методи економічного, фінансового, факторного та графічного аналізу та ін.

Методологічну основу дослідження склали наукові праці й публікації вітчизняних та зарубіжних вчених щодо стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах технологічних перетворень. Інформаційну основу дипломної роботи становлять нормативно-правові акти України, статистичні дані Міністерства інфраструктури України, Державного комітету статистики України, дані транспортних підприємств України.

Наукова новизна одержаних результатів полягають у розробці методичного інструментарію стратегічного забезпечення підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах технологічних перетворень.

Значущість виконаної роботи та висновки дослідження полягають, у тому, що отримані автором результати щодо використання методичного інструментарію стратегічного забезпечення, які мають сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Галузь застосування отриманих наукових результатів, які розкрили стратегічні орієнтири забезпечення економічної безпеки підприємства як засобу підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах технологічних перетворень.

Матеріали кваліфікаційної роботи рекомендується використовувати в практичній діяльності підрозділів КП «Київпастранс» як інструменти для розробки стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства.

Прогнозні припущення про розвиток об'єкту і предмету дослідження. Результати, отримані завдяки прогнозуванню дають змогу у подальших дослідженнях покращувати стратегічне управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання.

Апробація отриманих результатів. Результати були опубліковані у вигляді:

– статті: Васюткіна Н. В., Смірнова А.С. Формування стратегічних орієнтирів забезпечення економічної безпеки підприємства як засобу підвищення конкурентоспроможності. *Бізнес-інформ*, 2022 , № 09, с. 53-59

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТЮ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
1.1 Сутність і зміст конкурентоспроможності підприємства	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
1.2 Основні елементи процесу стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства..	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
1.3 Стратегічне управління економічною безпекою підприємства як засіб підвищення конкурентоспроможності.....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
Висновки до першого розділу.....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «КИЇВПАСТРАНС»	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності КП «Київпастрас» та зовнішнього середовища його функціонування	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності КП «Київпастрас» .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
2.3. Оцінювання конкурентоспроможності та стратегічних небезпек діяльності підприємства КП «Київпастрас».....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
Висновки до другого розділу .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
РОЗДІЛ 3 ОБГРУНТУВАННЯ ШЛЯХІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТЮ ПІДПРИЄМСТВА .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>

3.1 Формування стратегічного забезпечення діяльності підприємства.	<b>Ошибка!</b>
<b>Закладка не определена.</b>	
3.2 Прогнозування розвитку діяльності КП «Київпастранс»	<b>Ошибка!</b>
<b>Закладка не определена.</b>	
3.3 Напрями підвищення конкурентоспроможності КП «Київпастранс»	
.....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
Висновки до третього розділу.....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
ВИСНОВКИ.....	12
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	17
ДОДАТКИ.....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>

Smirnova A. S.

## ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Досвід останніх років показав, що не усі вітчизняні підприємства придатні до ведення ефективної конкурентної боротьби. Навіть наявність конкурентоздатної продукції чи послуг не дозволяє багатьом з них реалізувати ці переваги внаслідок відсутності практики використання усього комплексу заходів. Слід зазначити і дестабілізуючі зовнішні чинники, що оточують українських товаровиробників : неефективна податкова система, несприятливий інвестиційний клімат, недосконалість законодавства, економічна криза внаслідок пандемії, військовий конфлікт та ін.

Не дивлячись на різноманіття теоретичних та методичних підходів до формування ефективної системи стратегічного управління конкурентоспроможністю досі не сформовано і не існує єдиної ієрархії та схеми побудови ефективної системи стратегічного управління конкурентоспроможністю, яка б слугувала запорукою розвитку для усіх суб'єктів господарювання.

В той час як зацікавленість компаній у зміцненні їх позицій на ринку, забезпечення розвитку діяльності, покращення конкурентоспроможності, в здійсненні адекватної оцінки фінансово-економічної діяльності, прогнозуванні й визначенні слабких і сильних сторони, а також пошуку шляхів подолання перешкод і покращення конкурентоспроможності в умовах нестабільного зовнішнього середовища тільки зростає.

Теоретична й практична необхідність методичного інструментарію досліджень щодо проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання вимагає подальшого методичного осмислення, щоб підприємства не тільки могли оцінювати рівень конкурентоспроможності, виявляти фактори, що безпосередньо впливають на його рівень, а й використовувати це для подальших прогнозів та розробки цілісної ефективної системи стратегічного управління. Оскільки стратегічне управління є цілісною



системою, дослідження та оцінка лише конкурентоспроможності не надасть повної інформації, тому з'являється необхідність у вивченні такого інструменту стратегічного управління як економічна безпека, яка є запорукою підвищення конкурентоспроможності.

Питання, пов'язані із дослідженням поняття «конкурентоспроможність» висвітлюються у наукових працях, до яких можна віднести нароби таких науковців: Зав'ялов П.С., Покропивний С.Ф., Котлер Ф., Мінцберг Г., Портер М., Тейлор Ф., Сміт А., Файол А., Жуковська В., Трофімова І., Пахомов Ю., Лук'яненко Д., Губський Б., Лазарев В., Пірогова Е., Савчук С.. Дослідженням стратегічного управління займалися Ансофф І., Віссема Х., Хіггінс Дж.М., Карлоф Б., Попов С.А., Гедройц Г.Ю., Томпсон А.А. та Стрікленд Дж., Фатхудінов Р.А., Іванов Ю.Б., Азоев Г.Л., Ковальова Д.І., Сухорукова Т.О. і Рзаєв І.Г.

Проте не дивлячись на таку кількість проведених досліджень в даній області забезпечення стратегічного управління конкурентоспроможністю потребують додаткових досліджень та аналізу.

Об'єктом дослідження виступає процес стратегічного управління конкурентоспроможністю в умовах технологічних перетворень.

Предметом дослідження є теоретично-методологічна основа і практична характеристика системи стратегічного забезпечення підвищення конкурентоспроможності в умовах технологічних перетворень.

Метою кваліфікаційної роботи поглиблення теоретичних засад стратегічного управління конкурентоспроможності, дослідження системи стратегічного управління та розробка шляхів підвищення конкурентоспроможності в умовах технологічних перетворень.

Досягнення цієї мети потребує виконання наступних завдань:

- дослідження сутності та змісту конкурентоспроможності підприємства;
- вивчення основних елементів процесу стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства;

- визначення стратегічних орієнтирів забезпечення економічної безпеки підприємства як засобу підвищення конкурентоспроможності;
- дослідження організаційно-економічного стану діяльності КП «Київпаstrans» та впливу зовнішнього середовища на його функціонування;
- проведення аналізу фінансово-економічних показників діяльності КП «Київпаstrans»;
- здійснення оцінки конкурентоспроможності та визначення стратегічних небезпек діяльності підприємства КП «Київпаstrans»;
- формування стратегічного забезпечення діяльності підприємства;
- прогнозування розвитку діяльності КП «Київпаstrans»;
- виявлення напрямів підвищення конкурентоспроможності КП «Київпаstrans».

Методи дослідження – ретроспективний аналіз, регресійний аналіз, методи економічного, фінансового, факторного та графічного аналізу та ін.

Методологічну основу дослідження склали наукові праці й публікації вітчизняних та зарубіжних вчених щодо стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах технологічних перетворень. Інформаційну основу дипломної роботи становлять нормативно-правові акти України, статистичні дані Міністерства інфраструктури України, Державного комітету статистики України, дані транспортних підприємств України.

Наукова новизна одержаних результатів полягають у розробці інструментарію стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах технологічних перетворень.

Значущість виконаної роботи та висновки дослідження полягають у підвищенні економічної безпеки підприємства як запоруки підвищення конкурентоспроможності й забезпеченні стратегічного управління.

Галузь застосування отриманих наукових результатів, які розкрили стратегічні орієнтири забезпечення стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах технологічних перетворень.

Матеріали кваліфікаційної роботи рекомендується використовувати в практичній діяльності підрозділів КП «Київпастранс» як інструменти для розробки стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства.

Прогнозні припущення про розвиток об'єкту і предмету дослідження. Результати, отримані завдяки прогнозуванню дають змогу у подальших дослідженнях покращувати стратегічне управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання.

Апробація отриманих результатів. Результати були опубліковані у вигляді:

– статті: Васюткіна Н. В., Смірнова А.С. Формування стратегічних орієнтирів забезпечення економічної безпеки підприємства як засобу підвищення конкурентоспроможності. *Бізнес Інформ*. 2022. № 09. С. 53-59.

## ВИСНОВКИ

Конкурентоспроможність є багатогранною категорією, яку чимало науковців розглядали з різних сторін, адже у умовах технологічних перетворень єдиним критерієм його ефективності, продуктивності та розвитку є конкурентоспроможність. В першому розділі роботи досліджено такі економічні категорії як конкурентоспроможність, економічна безпека та стратегічне управління як цілісна система. З'ясовано, що головними завданнями в управлінні конкурентоспроможністю є як покращення інвестиційної привабливості підприємства, зростання доходів і прибутків, зниження собівартості та витрат загалом так і забезпечення економічної безпеки підприємства. Оскільки конкурентоспроможність діяльності безпосередньо пов'язана з зовнішнім та внутрішнім середовищем важливим є виявлення чинників, що впливають на конкурентоспроможність. Сформовано найголовніші чинники, що впливають на конкурентоспроможність діяльності підприємства, серед яких виділено зовнішні (постачальники, інвестиційна привабливість, політична ситуація в країні, споживачі, економічні зв'язки, наявність конкурентів, наявність ресурсів) та внутрішні (система та методи управління, кадровий потенціал підприємства, маркетинговий потенціал підприємства, фінансовий потенціал підприємства, інноваційний розвиток підприємства, рівень технологій підприємства).

Розглянуто основні елементи процесу стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. Виділено головні цілі стратегічного управління такі як формування ексклюзивних переваг підприємства та оперативне та ефективне використання можливостей зовнішнього середовища. Розглянуто поняття «стратегічне управління», «стратегічне управління конкурентоспроможністю» й виділено основні елементи механізму стратегічного управління конкурентоспроможності підприємства: аналіз продукції підприємства, аналіз зовнішнього оточення (діагностика зовнішнього середовища, у тому числі із застосуванням SWOT-аналізу), аналіз внутрішніх

можливостей підприємства, розробка управлінських рішень по підвищенню економічної безпеки підприємства.

Визначено, що формування високого рівня конкурентоспроможності суб'єкта господарювання залежить не лише від його потенційних можливостей, умов реалізації стратегічних напрямів розвитку та вирішення використання ефективної концепції управління конкурентоспроможністю, але і від ефективно розробленої системи економічної безпеки. Визначено пряолінійний взаємозв'язок таких понять як «конкурентоспроможність» та «економічна безпека». Визначальною компонентою конкурентоспроможності виступає економічна безпека суб'єкта господарювання, управління факторами зовнішнього й внутрішнього середовища слугує інструментом забезпечення економічної безпеки, покращення економічної безпеки підприємства веде до підвищення конкурентоспроможності та конкурентних переваг організації.

Досліджено, що задля забезпечення економічної безпеки важливим інструментом є саме стратегічне управління так як забезпечення економічної безпеки суб'єкта господарювання, яке має бути спрямоване на досягнення взаємодії усіх елементів у системі економічної безпеки можливо тільки завдяки ефективного стратегічного управління забезпечення економічної безпеки підприємства, якому відводиться найважливіша роль в управлінні. Визначено, що потрібна декомпозиція інструментів, методик і методів, що слугували б стратегічними орієнтирами задля діагностики стану економічної безпеки й використання яких дозволило б суб'єкту господарювання вчасно реагувати на зміни й впливи зовнішнього і внутрішнього середовища, а також визначити стратегію завдяки підвищенню своєї конкурентоспроможності. На основі цих орієнтирів розроблено розробки діагностики стану економічної безпеки суб'єкта господарювання серед яких: узгодження стратегічних цілей, в поточний період, яких планує досягти підприємство; діагностика інформації про стан зовнішнього та внутрішнього середовища, результатів діяльності підприємства порівняно з конкурентами, конкурентних стратегій та конкурентних переваг; виділення найнебезпечніших ризиків, що впливають на економічну безпеку діяльності

підприємства; визначення наслідків та можливий вплив на підприємство ризиків; оцінка економічної безпеки підприємства; прогноз діяльності підприємства; розробка найбільш ефективної стратегії економічної безпеки підприємства; оцінювання обраної стратегії управління економічної безпеки суб'єкта.

В другому розділі досліджено діяльність найбільшого комунального перевізника в Україні «Київпаstrans» та розглянуто макросередовище, в якому функціонує підприємство. Індекс інфляції почав з 2020 року зростати, що здебільшого із економічною кризою, визваною пандемією Covid-19. Коливання валютного курсу в Україні має значний вплив на фінансові результати КП «Київпаstrans» через зобов'язання за кредитами у євро, що були погашені в I кварталі 2021 року. Цінова політика підприємства залишається без змін – 8 грн за проїзд.

Військовий конфлікт на Сході України, кризове становище через пандемію, анексія АР Крим та військовий стан в країні 2022 значно погіршили економічну ситуацію в Україні. Запропоновано такі шляхи щодо покращення макросередовища в країні: з боку економіки країни має бути проведено державну політику, що включала б проведення структурних реформ, які б забезпечили підтримку валютного курсу, стабілізацію ВВП, податкову політику, дерегуляція бізнесу, розробка програм які б полегшили роботу підприємствам на час війни. Такі дії з боку держави допомагають малому та середньому бізнесу зменшити збитки через інфляцію, збільшення рівня безробіття, плаваючого валютного курсу, зменшення ВВП та інших макроекономічних показників.

Проведено комплексний аналіз та оцінку фінансово-економічних показників КП «Київпаstrans» за останні 3 роки діяльності. Проаналізовано аналіз стану, руху та ефективності використання активів підприємства, аналіз трудових ресурсів, продуктивності праці та оплати праці на підприємстві, фінансової стабільності, аналіз витрат і собівартості продукції, робіт, послуг підприємства, оцінку фінансових результатів та економічного потенціалу суб'єкта господарювання. Виявлено, що підприємство майже не оновлює засоби протягом останніх трьох років, але й не відбувається вибуття цих засобів так як

основні засоби майже не вибувають. Така ситуація склалася завдяки тому, що більшість засобів оновились в попередні роки. Рентабельності основних засобів немає, оскільки протягом трьох останніх років підприємство покриває свої збитки. Управління персоналом на підприємстві здійснюється, забезпечуючи працівникам гідне працевлаштування. Аналіз собівартості та витрат показав, що собівартість зростає, матеріальні витрати зменшуються протягом останніх трьох років, а фінансові, адміністративні зростають. Зростання витрат пов'язана з збільшенням надання послуг, подорожчанням вартості на утримання транспорту, оновлення його, тощо. Прибутків підприємство не отримує протягом останніх трьох років, рентабельність на досить низькому рівні.

Здійснено оцінку конкурентоспроможності КП «Київпастрас» за допомогою таких методів як SWOT-аналіз, Space-аналіз та багатокутник конкурентоспроможності, а також проаналізовано фінансову стійкість, платоспроможність й ділову активність підприємства. Фінансова стійкість, платоспроможність на досить низькому рівні. При аналізі підприємства КП «Київпастрас», було виявлено, що для більш повної реалізації можливостей та сильних сторін потрібно використати такі стратегії як стратегію подальшого розвитку та стратегію підвищення об'ємів надання послуг завдяки повному використанню виробничих потужностей. SPACE-аналіз КП «Київпастрас» показав, що критичним чинником є фінансовий потенціал через нестабільну фінансово-економічну ситуацію, відсутність прибутків. Основними механізмами мають виступати пошук фінансових ресурсів та розвиток діяльності.

В третьому розділі розглянуто забезпечення стратегічного управління завдяки такому інструменту як виробнича функція Кобба-Дугласа, яка допомагає здійснити прогноз діяльності на перспективу та проаналізувати зв'язок найважливіших показників діяльності підприємства. Виявлено, що підприємство має перспективи на подальший розвиток та покращення, однак дуже повільно, тому з'являється необхідність у аналізі такої складової стратегічного управління як «економічна безпека», який може найбільш повно охарактеризувати стан та допоможе виявити проблеми, які потребують пошуку шляхів задля покращення

економічної безпеки й конкурентоспроможності, а також сприятимуть у здійсненні ефективної системи стратегічного управління підприємством.

На основі виявлених слабких сторін, загроз підприємства запропоновано шляхи покращення конкурентоспроможності, які стосуються усіх сторін діяльності підприємства та макро й мікро середовища. Підвищення економічної безпеки й як наслідок конкурентоспроможності можливе завдяки реструктуризації основних засобів КП «Київпаstrанс», рівномірному управлінню розподілом джерел фінансування, оптимізації витрат, покращення ефективності управління фінансовими ресурсами, пошуку інвестиційних джерел фінансування, зменшення залежності від держави, тощо.

Запропоновані напрями будуть працювати на перспективу завдяки розробленій стратегії розвитку підприємства, в якій можна об'єднати ці шляхи й систематизувати. Напрямки покращення сприятимуть покращенню не лише конкурентоспроможності, економічній безпеці, а загального стану суб'єкта господарювання, формуванню та стійкості його переваг й зменшення недоліків й слабких сторін.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аблязова С.А. Механізм управління конкурентоспроможністю винопродукції. *Культура народів Причорномор'я*. 2006. № 85. С. 10-13.
2. Авраменко Ю.О. Фактори конкурентоспроможності фермерських господарств. *Економіка АПК*. 2017. №1. С.97-102.
3. Азоєв Г.Л. Конкуренція: аналіз, стратегія і практика. *Центр економіки і маркетинга*. 1996. №28. С.110-208.
4. Аналітична інформація Корпорації «Укрелектротранс». Об'єкти міського електротранспорту. URL: [https://www.korpmet.org.ua/?page\\_id=67](https://www.korpmet.org.ua/?page_id=67)
5. Ансофф І. Стратегічне управління Київ : Економіка, 1989. 519 с.
6. Ареф'єва О. В., Запорожець Т.С. Підхід до формування конкурентоспроможності господарського потенціалу підприємств. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2012. № 35. URL: <http://esobio.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/3063> (дата звернення 30.10.2022).
7. Ареф'єва О.В., Кравчук Н.М., Катан М.Я. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю авіатранспортного підприємства. *Проблеми економіки*. 2018. № 4. С.127-134.
8. Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т, Кравчук Н. М. Адаптивне управління фінансовою стійкістю підприємства при забезпеченні його економічної безпеки. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. №1(1). С. 80-89.
9. Бірбіренко С.С., Малород К.О. Теоретико методологічні аспекти формування фінансової стійкості підприємства. *Бізнес Інформ*. 2018. Вип. 490. С. 291–295.
10. Близнюк С.В., Остапенко А.В. Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень. *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. №7. С. 41-42.
11. Васюткіна Н.В. Управління сталим розвитком підприємств: теоретико-методологічний аспект : монографія. Київ : Ліра-К, 2014. 334 с.

12. Васюткіна Н.В. Кондратюк О.І. Особливості управління ефективністю діяльності підприємств на основі ієрархічного підходу. *Молодий вчений*. 2016. №3(30). С. 35-39.

13. Вовк О.М. Управління розвитком системи економічної безпеки підприємства: теоретичне забезпечення. *Приазовський економічний вісник*. 2018. №6(11). С.120-124.

14. Вовк О.М., Ковальчук А.М. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах конкурентної економіки. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України*. 2019. №1. С. 20-32.

15. Вовк О.М., Очеретяна С.М., Камишна С.Ю. Конкурентоспроможність авіатранспортних підприємств в умовах розвитку міжнародного авіаційного простору. *Причорноморські економічні студії*. 2019. № 48. С. 31-35.

16. Гарафонова О.І. Стратегічне управління: принципи та підходи до класифікації стратегій розвитку. *Чернігівський науковий часопис*. 2013. № 1(4). С. 49–58

17. Гедройц Г.Ю. Визначення сутності поняття «стратегічне управління». *Економічні науки: економіка підприємства*. 2012. № 2. С. 22–23.

18. Гельвановський М., Жуковська В., Трофімова І. Конкурентоспроможність а мікро-, мезо-, макрорівневому вимірі. *Економічний журнал*. 1998. №3. С.67-77

19. Геєць В.М., Кизим М.О., Клебанова Т.С., Черняк О.І. Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство. Актуальні проблеми економіки. 2015. №5(167). С.115-121.

20. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2000. 360 с.

21. Грицик О.А. Зовнішні та внутрішні чинники впливу на фінансову безпеку суб'єктів господарювання на сучасному фінансовому ринку: монографія. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2012. 43 с.

22. Губарева І.О. Формування стратегічних орієнтирів забезпечення економічної безпеки національної економіки. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. №6(168). С.122-129.

23. Данченко О. Б., Поскрипко Ю.А., Занора В.О. Стратегічне управління у сфері фінансово-економічної безпеки підприємства: методичні положення щодо забезпечення. *Економіка та управління підприємствами*. 2016. №6. С.112-116.

24. Державна служба статистики України. Економічна діяльність - Транспорт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

25. Дзина М.А. Теоретичні основи формування механізму управління конкурентоспроможністю підприємства. *Культура народів Причорномор'я*. 2006. № 95. С. 118-126.

26. Драгун А. О. Визначення системи чинників, що впливають на економічну безпеку підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. №34. С.64-71.

27. Друкер Пітер Ф. Завдання менеджменту в ХХІ столітті : монографія. Миколаїв : Видавничий дім «Вільямс», 2003, 354 с.

28. Євтушенко Н.О., Дрокіна Н.І., Савенко Н.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Економічний простір*. 2020. №156. С. 129-135.

29. Зав'ялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицях: навч. посіб. / Харків : ІНФРА, 2002. 496 с.

30. Закревська Л. М. Рейтингова оцінка конкурентоспроможності підприємств України. *Економіст*. 2014. № 10. С. 34–37.

31 Звіт з управління КП «Київпаstrанс» за 2020 рік. URL: <https://kpt.kyiv.ua/uploads/u/1/AvG6tLeGx69vMdfghv-sWAjybfKl6nh.pdf>

32. Іванов Ю.Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток *Актуальні проблеми економіки*. 2018. №15. С.112-119.

33. Ілляшенко С.М. Складові економічної безпеки підприємства та підходи до її оцінки. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 3. С. 12–19.

34. Карлоф Б. Ділова стратегія: концепція, зміст, символи. Київ : Економіка, 1991. 239 с.
35. Касич А. О., Харькова Ж. В. Управління конкурентними перевагами підприємства. *Економічний аналіз*. 2016. № 2. С. 79–85.
36. Кашуба Я.М. Вибір методів та підходів стратегічного управління розвитком підприємництва. *Економіка та держава*. 2011. № 9. С. 16–17.
37. Касьянова Н.В., Кравчук Н.М. Управління економічною безпекою підприємства за допомогою цифрових технологій. Адаптивне управління підприємствами в умовах неотехнологічного відтворення: монографія / за редакцією Ареш'євої О.В. К.: ФОП Маслаков, 2020. С. 235-244.
38. Кашуба Я.М. Вибір методів та підходів стратегічного управління розвитком підприємництва. *Економіка та держава*. 2014. №9. С.160-166.
39. Кирчата І.М. Управління конкуренто-спроможністю підприємства в глобальному середовищі: монографія / за ред. І.М. Кирчата, Г.В. Поясник. Харків : ХНАДУ, 2009. С.160.
40. Киш. Л.М. Стратегічне управління як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. №38. С.107-113.
41. Ковальов Д. Економічна безпека підприємства. *Бізнес-інформ*. 2010. № 10. С. 23-31.
42. Ковальчук А. М. Детермінанти забезпечення мотиваційного управління економічною безпекою підприємств в умовах стійкого розвитку. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія «Економічні науки»*. 2020. № 3(147). С. 98-107.
43. Ковальчук А. М. Стратегічний підхід до формування мотиваційного управління економічною безпекою підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. №6. С. 104-109.
44. Ковальчук А. М. Економічна діагностика інноваційного розвитку авіапідприємств. Адаптивне управління підприємствами в умовах неотехнологічного відтворення: монографія/ за ред. д-ра. екон. наук, професора Ареш'євої О.В. – К.: НАУ, 2020. 260 с., С. 218–227.

45. Колодяжна, І. В. Економічна безпека в системі сталого функціонування підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 23, Ч. 1. С. 135–140.

46. Коломієць І.Ф. Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства в системі факторів інтернаціоналізації. *Конкуренція*. 2007. №3. С. 16-26.

47. Костирко Р. О. Комплексний підхід до стратегічного аналізу потенціалу фінансово-економічної стійкості господарюючого суб'єкта. *Вісник Нац. університету «Львівська Політехніка». Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2007. №578. С. 141 -145.

48. Красняк О.П., Мицик В.О. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. *Бізнес-інформ*. 2019. №11. С.1-9.

49. Левицька А.О. Дослідження еволюції визначення та трактування конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 3. С. 200-204.

50. Левін А.А. Класифікація стратегій розвитку компаній. *Питання студентської науки*. 2019. №23. С. 52-57.

51. Лозовський О., Дячук М. Стратегічне управління як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Менеджмент організацій та зовнішньоекономічна діяльність*. 2018. №2(11). С.31-35.

52. Локотецька О.В. Концепція комплексної системи гарантування економічної безпеки підприємства. *Бізнес Інформ*. 2012. № 3. С. 171–174.

53. Ломовських Л.О., Єфремова Н.О., Ковальова О.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю виробничо-комерційної діяльності суб'єктів аграрного підприємництва. *Економіка та управління підприємством*. 2019. №29. С.231-236

54. Лоханова Н. О. Система управління станом економічної безпеки підприємства: проблемні питання, концепція розвитку. *Економіст*. 2005. № 2. С. 52-56.
55. Мельнік М. А. Адаптація підприємства як засіб забезпечення його економічної безпеки. *Вісник Східноукраїнського Національного Університету імені Володимира Даля*. 2016. № 6 (230). С.87-90.
56. Молла М. Г. Проблеми систематизації чинників формування конкурентоспроможності. *Науковий вісник*. 2010. № 5 (106). С. 160–169.
57. Національний банк України. Статистика – макроекономічні показники. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/macro-indicators#2>
58. Никифорак І. І. Аналіз ефективності надання транспортних послуг у системі управління підприємств міського електротранспорту. *Економічна думка*. 2017. № 12. С. 55–61.
59. Офіційний сайт Комунального підприємства «Київпаstrанс». URL: <https://kpt.kyiv.ua/> (дата звернення 03.10.2022).
60. Партута Т.О., Фесенко Т.В. Конкурентоспроможність підприємства та механізм її забезпечення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. №12. С. 91-96.
61. Пахомов Ю.М., Лук'яненко Д.Г., Губський Б.В. Національні економіки в глобальному конкурентному середовищі: Київ: Україна, 1997. 237 с.
62. Пилипенко С. Теоретичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2016. № 10. С. 452–456.
63. Пілецька, С. Т. Ткаченко Є.В. Формування стратегії інноваційного розвитку підприємства. *Економічні студії*. 2020. №1(27) С. 146-150.
64. Попова Н. В., Шинкаренко В. Г. Управління конкурентоспроможністю підприємства на вищому рівні підсистеми управління. *Економіка транспортного комплексу*. 2017. №30. С.5-14.
65. Портер М. Конкуренція : Харків: Фабула, 2001. 385 с..
66. Рзаєв Г.І. Оцінка конкурентоспроможності підприємства в контексті його економічної безпеки. *Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент»*. 2010., №7 (26). С. 67–77.

67. Роженко А.В. Стратегії економічної безпеки підприємства. *Вісник економіки і промисловості*. 2015. №51. С.51-55.

68. Романенко О.О. Аналіз сучасних методів та інструментів стратегічного управління підприємствами. *Економічний нобелівський вісник*. 2015., № 1(8). С.93-99. С.96.

69. Романюк Л.М. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*. 2010. № 17. С. 422-429.

70. Россіхіна О.Є. Основні фактори конкурентоспроможності підприємства. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2010. № 2. С. 184-187.

71. Русин-Гриник Р.Р. Сутність та структура організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. № 20/5. 287 с.

72. Самойлик Ю.В. Економічний механізм формування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник ЖДТУ*. 2010. №3 (53). С. 94–98.

73. Сафонік Н.П. Особливості функціонування економіки України в умовах воєнного стану. *Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку*: матеріали ХІХ Міжнародної науково-практичної конференції / за ред. І.В. Жукової, Є.О. Романенка. Вільнюс: ГО «ВАДНД», 07 березня 2022 р. С. 48-52.

74. Сафонік Н.П. Превентивне управління як підгрунття попередження кризових явищ в контексті інноваційного розвитку підприємств. *Theory and practice of modern science: collection of scientific papers «SCIENTIA» with Proceedings of the III International Scientific and Theoretical Conference (Vol. 1)*, April 1, 2022. Kraków, Republic of Poland: European Scientific Platform. pp. 19-20.

75. Свиридова С.С., Стойловська О.М. Стратегічне управління як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. № 3. С. 216–218.

76. Свірідова С.С, Толстова С.А. Сучасні інструменти стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами. *Економічка: реалії часу*. 2017. №2(30). С.109-116.

77. Синіговець О. Сучасні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємств. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. 2010. № 58. С. 8–13.

78. Смерічевський С.Ф., Полоус О.В. Трансформація економічних процесів в контексті глобалізаційних зрушень. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини господарство*. 2018. № 22. С. 142-148.

79. Смерічевський С.Ф. Сучасний інструментарій фінансової підтримки технологічної бази підприємств машинобудування. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2015. №4 (14). С. 48-55. 79.

80. Станковська І.М., Станковський Т.В. Модель управління конкурентоспроможністю на засадах процесного підходу та TQM. *Причорноморські економічні студії*. 2019. №39-2. С.21-25.

81. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Ю. Б. Іванова, д-ра екон. наук, проф. О. М. Тищенко. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006. 384 с.

82. Теоретичні та прикладні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств: колективна монографія у 4 т. / за ред.. О. А. Паршиної. Дніпропетровськ: Герда, 2013. 365 с.

83. Томпсон А., Стрікленд Дж. Стратегічний менеджмент. Мистецтво розробки та реалізації. Харків : Юніті, 1998. 576 с.

84. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посібник / С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась та ін. Київ: КНЕУ, 2008. 520 с.

85. Фатхутдінов Р.А. Конкурентоспроможність: економіка, стратегія, управління: монографія. Харків :ІНФРА, 2000. 312 с.

86. Фатхутдінов Р.А. Управління конкурентоспроможністю організації : монографія. Харків :ІНФРА, 2004. 544 с.



87. Філіпковська Л.О. Трагування категорії економічної безпеки авіатранспортного підприємства. *Економічний аналіз*. 2014. № 2. С. 180–186.

88. Фролова В.Ю. Стратегічний підхід в управлінні конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник Донецького національного університету*. 2012. №1. С. 177-181. <http://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/25102/1.pdf> (дата звернення: 20.10.2022).

89. Цибульська, Е.І.. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / Народна українська академія. Харків : НУА, 2018. 320 с.

90. Цюцюпа С.В. Теоретичні аспекти формування економічної безпеки підприємства задля забезпечення його конкурентоспроможності. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. №3(55). С.216-224.

91. Чобіток В. І. Концепція управління економічною стійкістю підприємств. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2014. № 5(29). С. 58-65.

92. Чорна Л. О., Чорна Н. Ю. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства – система взаємозв'язку якісних та кількісних показників розвитку. *Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід*. 2015. №3. С.15-18. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/3\\_2015/5.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/3_2015/5.pdf) (дата звернення 18.09.2022).

93. Чумак Л. Ф. Основні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Бізнес інформ*. 2013. № 1. С. 212-215.

94. Чучук Ю.В. Теоретична сутність понять економічна ефективність та ефективність діяльності, *Ефективна економіка*. 2014. №2. С.56-67.

95. Шарко В.В. Конкурентоспроможність підприємства: методи оцінки, стратегії підвищення. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2015. № 2(4), С. 120-125.

96. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2004. 700 с.

97. Шинкаренко В. Г. Обґрунтування принципів управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2018. №32. С.5-16.

98. Шкарлет С. М. Діагностика та оцінка конкурентоспроможності підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2009. №6. С. 158-164.

99. Шкарлет С.М. Економічна безпека підприємства: інноваційний аспект : монографія. К.: Книжкове вид-во НАУ, 2007. 432 с.

100. Штангрет А.М. Управління економічною безпекою підприємств авіаційної галузі : монографія. Львів : Укр. акад. друкарства, 2011. 270 с. 25.

101. Якубович З.В. Чинники впливу на формування системи економічної безпеки машинобудівного підприємства. *Бізнес-інформ*. 2010. С. 41–43.