

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА»**

на здобуття освітнього ступеня магістра

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

(код, найменування спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій та адміністрування»

(назва)

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.*

(підпис)

Ольга ЗАЛІЗНЯК
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ здобувача

Виконав: здобувачка вищої
освіти
групи МНДМ-61

Ольга ЗАЛІЗНЯК
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник: к.г.н, доцент
*науковий ступінь,
вчене звання*

Анастасія ГЛУШЕНКОВА
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Рецензент: к.е.н., доцент
*науковий ступінь,
вчене звання*

Світлана ПЛОТНІЧЕНКО
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Київ 2025

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра Менеджменту
Ступінь вищої освіти Магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту
Анна СОРОКА

« ____ » _____ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Залізняка Ольги Юріївни

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема кваліфікаційної роботи: Система управління бізнесом як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства

керівник кваліфікаційної роботи Анастасія ГЛУШЕНКОВА, к.г.н., доцент
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій
від «30» жовтня 2025 р. № 467

2. Строк подання кваліфікаційної роботи « 22 » грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: нормативно-правові акти України, звітність ТОВ «УТЕЛС», монографії, навчальні посібники, наукові публікації вітчизняних і закордонних вчених і фахівців з питань управління бізнесом та використання інструментів підвищення конкурентоспроможності підприємства.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. Теоретичні засади системи управління бізнесом та конкурентоспроможності підприємства.
Розділ 2. Аналіз системи управління бізнесом та рівня конкурентоспроможності ТОВ «УТЕЛС».
Розділ 3. Напрями вдосконалення системи управління бізнесом з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства.

5. Перелік ілюстративного матеріалу: *презентація.*

6. Дата видачі завдання « 30 » жовтня 2025 р

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи	Строк виконання
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи, обґрунтування актуальності та практичної значущості обраної теми. Аналіз літературних джерел.	01.09.2025-29.10.2025
2.	Розробка плану дослідження. Підготовка основної частини кваліфікаційної роботи.	30.10.2025 - 06.12.2025
3.	Формулювання висновків та пропозицій. Систематизація джерел, які було використано під час дослідження. Загальне оформлення роботи.	08.12.2025 - 14.12.2025
4.	Перевірка кваліфікаційної роботи на плагіат	15.12.2025-19.12.2025
5.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	22.12.2025-26.12.2025
6.	Підготовка виступу та формування ілюстративного матеріалу	20.12.2025 - 11.01.2026
7.	Подання роботи до Екзаменаційної комісії	12.01.2026 - 16.01.2026
8.	Захист магістерської кваліфікаційної роботи	19.01.2026 - 22.01.2026

Здобувач вищої освіти

_____ (підпис)

Ольга ЗАЛІЗНЯК

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник
кваліфікаційної роботи

_____ (підпис)

Анастасія ГЛУШЕНКОВА

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної магістерської роботи: 88 стор., 6 рис., 10 табл., 77 джерел.

Мета роботи – теоретичне обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління бізнесом підприємства з метою підвищення рівня його конкурентоспроможності в сучасних умовах функціонування.

Об’єкт дослідження – процеси управління бізнесом підприємства в умовах конкурентного ринкового середовища.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні засади управління бізнесом як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Короткий зміст роботи:

У першому розділі роботи здійснено теоретичне обґрунтування сутності, структури та функцій системи управління бізнесом, розглянуто економічну природу та еволюцію поняття конкурентоспроможності підприємства, а також проаналізовано сучасні концепції і моделі управління бізнесом у контексті підвищення конкурентних переваг підприємств. У другому розділі проведено аналіз діяльності ТОВ «УТЕЛС», здійснено оцінку ефективності існуючої системи управління бізнесом та рівня конкурентоспроможності підприємства, а також виконано SWOT-аналіз для визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз зовнішнього середовища. У третьому розділі обґрунтовано напрями удосконалення системи управління бізнесом ТОВ «УТЕЛС», розроблено конкретні управлінські рішення щодо оптимізації бізнес-процесів та запропоновано заходи із впровадження сучасних управлінських і цифрових інструментів, спрямованих на підвищення ефективності управління та конкурентоспроможності підприємства.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА, ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ, SWOT-АНАЛІЗ, УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ, ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ, ПІДПРИЄМСТВО ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНОЇ СФЕРИ.

ABSTRACT

Text part of the master's qualification work: 88 pages, 6 pictures, 10 tables, 77 sources.

The purpose of the work – theoretical justification and development of practical recommendations for improving the business management system of an enterprise in order to enhance its competitiveness in modern operational conditions.

Object of the research – business management processes of an enterprise in a competitive market environment.

Subject of the research – the theoretical and practical foundations of business management as a tool for enhancing enterprise competitiveness.

Summary of the work:

The first chapter of the study provides a theoretical justification of the essence, structure, and functions of the business management system, examines the economic nature and evolution of the concept of enterprise competitiveness, and analyzes modern concepts and models of business management in the context of improving competitive advantages of enterprises.

The second chapter presents an analysis of the activities of LLC “UTELS,” evaluates the effectiveness of the existing business management system and the level of enterprise competitiveness, and performs a SWOT analysis to identify strengths and weaknesses, as well as opportunities and threats from the external environment.

The third chapter substantiates the directions for improving the business management system of LLC “UTELS,” develops specific managerial solutions for optimizing business processes, and proposes measures for the implementation of modern managerial and digital tools aimed at enhancing management efficiency and enterprise competitiveness.

KEYWORDS: BUSINESS MANAGEMENT SYSTEM, ENTERPRISE COMPETITIVENESS, MANAGEMENT OPTIMIZATION, SWOT ANALYSIS, MANAGERIAL DECISIONS, EFFICIENCY IMPROVEMENT, TELECOMMUNICATIONS ENTERPRISE.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1. Поняття, структура та функції системи управління бізнесом	11
1.2. Сутність та еволюція поняття конкурентоспроможності підприємства.....	22
1.3. Сучасні концепції та моделі управління бізнесом у контексті підвищення конкурентоспроможності.....	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ ТА РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «УТЕЛС».....	35
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «УТЕЛС»	35
2.2. Оцінювання ефективності системи управління бізнесом підприємства.....	41
2.3. Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства та SWOT-аналіз ТОВ «УТЕЛС»	47
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	57
3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення системи управління бізнесом	57
3.2. Розробка управлінських рішень щодо оптимізації бізнес-процесів з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства	63
3.3. Запровадження сучасних управлінських інструментів і цифрових технологій у систему управління	68
ВИСНОВКИ	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	80

ВСТУП

Система управління бізнесом є невід'ємним елементом діяльності сучасних підприємств, що визначає їх здатність ефективно функціонувати в умовах ринкової економіки, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати високий рівень конкурентоспроможності. У контексті глобалізації, цифрової трансформації та загострення конкурентної боротьби питання вдосконалення управлінських систем набувають особливої ваги. Це пов'язано з необхідністю підприємств максимально ефективно використовувати обмежені ресурси, вдосконалювати бізнес-процеси та впроваджувати інноваційні підходи до управління, що безпосередньо впливає на їх ринкові позиції і здатність до сталого розвитку в умовах невизначеності та ризиків.

Актуальність дослідження зумовлена тим, що сучасні підприємства повинні не лише реагувати на виклики динамічного ринкового середовища, але й формувати адаптивні механізми управління конкурентоспроможністю, інтегруючи стратегічні, цифрові та антикризові складові. Вчені звертають увагу на необхідність поєднання традиційних моделей стратегічного менеджменту з цифровими інструментами управління, оскільки це сприяє підвищенню ефективності використання обмежених ресурсів і зміцненню конкурентних позицій на ринку.

Проблематика формування та вдосконалення системи управління бізнесом як чинника підвищення конкурентоспроможності підприємств знайшла ґрунтовне відображення у працях як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Значний внесок у розвиток теоретичних і прикладних засад управління конкурентоспроможністю зробили українські вчені, зокрема Н. О. Євтушенко, Д. К. Гончар, І. О. Геращенко, Л. В. Вербівська, С. В. Сусліков та М. А. Клименко. У їхніх дослідженнях розглядаються сутність конкурентоспроможності підприємства, механізми її формування, системний підхід до управління та роль

стратегічного планування в забезпеченні сталого розвитку. Окрема увага приділяється адаптації систем управління до умов нестабільного зовнішнього середовища, що є особливо актуальним для українських підприємств.

Зарубіжні науковці, зокрема І. Ансофф, М. Портер, П. Друкер, Р. Каплан і Д. Нортон, сформували концептуальні засади стратегічного управління, конкурентних стратегій та управління ефективністю бізнесу, які стали фундаментом для сучасних моделей менеджменту. У більш сучасних дослідженнях закордонних авторів значна увага приділяється інноваційним та цифровим аспектам управління, ролі бізнес-моделей і стратегічної гнучкості у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств. Узагальнення наукових напрацювань вітчизняних і зарубіжних учених створює методологічну основу для подальшого дослідження системи управління бізнесом як інструменту підвищення конкурентоспроможності конкретного підприємства.

Метою роботи полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління бізнесом підприємства з метою підвищення рівня його конкурентоспроможності в сучасних умовах функціонування.

Для досягнення мети передбачено розв'язання таких **завдань**:

- узагальнити теоретичні підходи до визначення сутності, структури та функцій системи управління бізнесом підприємства;
- дослідити економічну сутність та еволюцію поняття конкурентоспроможності підприємства, а також визначити чинники, що впливають на її формування;
- проаналізувати сучасні концепції та моделі управління бізнесом у контексті підвищення конкурентоспроможності підприємств;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «УТЕЛС» та визначити особливості його функціонування на ринку;

- оцінити ефективність існуючої системи управління бізнесом ТОВ «УТЕЛС» та виявити основні проблеми й резерви її вдосконалення;
- здійснити оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства та провести SWOT-аналіз ТОВ «УТЕЛС» з метою ідентифікації сильних і слабких сторін, можливостей і загроз зовнішнього середовища;
- обґрунтувати напрями удосконалення системи управління бізнесом підприємства з урахуванням результатів проведеного аналізу;
- розробити управлінські рішення щодо оптимізації бізнес-процесів з метою підвищення конкурентоспроможності ТОВ «УТЕЛС»;
- запропонувати заходи із запровадження сучасних управлінських інструментів і цифрових технологій у систему управління підприємством та оцінити очікуваний ефект від їх впровадження.

Об'єктом дослідження є процеси управління бізнесом підприємства в умовах конкурентного ринкового середовища.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні засади управління бізнесом як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Базою дослідження обрано ТОВ «УТЕЛС».

Методи дослідження. У процесі виконання магістерської кваліфікаційної роботи було використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, що забезпечило всебічність та обґрунтованість отриманих результатів. Теоретичну основу дослідження сформували методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції, які дозволили узагальнити наукові підходи до визначення сутності системи управління бізнесом і конкурентоспроможності підприємства, а також виявити взаємозв'язки між основними елементами системи управління та результатами діяльності підприємства. Застосування системного підходу дало змогу розглядати систему управління бізнесом як

цілісну сукупність взаємопов'язаних підсистем, орієнтованих на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Для аналізу практичних аспектів діяльності підприємства використано економіко-статистичні та порівняльні методи, що дозволило оцінити динаміку фінансово-економічних показників, ефективність функціонування системи управління бізнесом і рівень конкурентоспроможності ТОВ «УТЕЛС». Метод SWOT-аналізу було застосовано з метою ідентифікації сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища. Для обґрунтування напрямів удосконалення системи управління та розробки управлінських рішень використано методи економічного обґрунтування і прогнозування, а табличні та графічні методи забезпечили наочне подання результатів дослідження..

Практична значущість роботи полягає в можливості використання отриманих результатів, висновків і розроблених рекомендацій у практичній діяльності підприємств для удосконалення системи управління бізнесом та підвищення рівня їх конкурентоспроможності. Запропоновані управлінські рішення, напрями оптимізації бізнес-процесів і впровадження сучасних управлінських та цифрових інструментів можуть бути використані керівництвом ТОВ «УТЕЛС», а також іншими підприємствами аналогічного профілю, з метою підвищення ефективності управління, покращення якості управлінських рішень і забезпечення сталого розвитку в умовах динамічного ринкового середовища.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття, структура та функції системи управління бізнесом

У сучасних умовах динамічного та висококонкурентного бізнес-середовища ефективне функціонування підприємств значною мірою залежить від якості управління та здатності керівної підсистеми забезпечувати узгодженість цілей, ресурсів і результатів діяльності. Саме тому зростає науковий і практичний інтерес до дослідження системи управління бізнесом як цілісного механізму, що формує основу стратегічного розвитку підприємства та його конкурентних переваг.

Система управління бізнесом виступає складним соціально-економічним утворенням, яке поєднує організаційну структуру, управлінські процеси, методи, інструменти та інформаційні потоки, спрямовані на досягнення визначених цілей підприємства. В умовах глобалізації, цифрової трансформації та зростання ролі інновацій традиційні підходи до управління бізнесом зазнають суттєвих змін, що обумовлює необхідність уточнення сутності поняття системи управління, її внутрішньої побудови та функціонального наповнення. [51]

Дослідження поняття, структури та функцій системи управління бізнесом дозволяє не лише узагальнити наявні наукові підходи, а й виявити ключові елементи управлінського впливу на результати діяльності підприємства. Це створює теоретичне підґрунтя для подальшого аналізу ефективності управління, оцінювання його впливу на конкурентоспроможність підприємства та розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення управлінських рішень.

У науковій літературі система управління бізнесом трактується як сукупність взаємопов'язаних елементів, процесів та механізмів, що забезпечують

організацію, координацію, контроль і розвиток підприємства з метою досягнення стратегічних і тактичних цілей. Це відповідає загальній логіці теорії систем, згідно з якою будь-який об'єкт (у тому числі підприємство) розглядається як система, що має елементи, зв'язки між ними та єдину мету функціонування. [59]

Система управління бізнесом включає:

- принципи і механізми прийняття управлінських рішень;
- процеси планування, організації, мотивації і контролю;
- структури та розподіл повноважень між ланками управління;
- комунікацію і обмін інформацією між підрозділами.

З позиції процесного підходу, система управління бізнесом – це взаємозв'язана сукупність бізнес-процесів, що виконуються підрозділами компанії та керівниками, які мають повноваження, відповідальність і мотивацію досягати загальних бізнес-цілей. Такий погляд підкреслює важливість координації дій, чіткої взаємодії між процесами і забезпечення їхньої ефективності.

Основні складові процесного підходу включають:

- бізнес-об'єкти і бізнес-процеси;
- індикатори ефективності (KPI);
- людські ресурси з визначеними ролями та відповідальністю;
- інформаційні і документальні потоки.

Сучасні наукові джерела та практична література також визначають систему управління бізнесом як інтегрований набір політик, процедур, методів і інструментів, що дозволяють організації:

- розробляти і реалізовувати стратегії та тактичні плани;
- оптимізувати бізнес-операції та ресурси;
- підвищувати результативність і конкурентоспроможність;
- реагувати на зміни ринкового середовища.

Це включає як управлінські рішення “людського” характеру, так і інформаційно-технологічні підсистеми, які підтримують прийняття рішень (CRM, SCM, ERP тощо).

Для глибшого розуміння сутності системи управління бізнесом доцільно виокремити її ключові характеристики, які відображають внутрішню логіку побудови, механізми функціонування та здатність забезпечувати досягнення цілей підприємства. Саме сукупність таких характеристик дозволяє розглядати управління не як набір окремих управлінських дій, а як цілісну, впорядковану та цілеспрямовану систему (таблиця 1.1.).

Таблиця 1.1.

Ключові характеристики системи управління бізнесом

Характеристика	Суть
Цілеспрямованість	Орієнтація на досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства.
Ієрархічність	Виражена структура повноважень і відповідальностей.
Взаємозв’язок елементів	Процеси, ресурси й інформація з’єднані в єдину систему.
Інформаційна підтримка управління	Забезпечення прийняття рішень на основі даних.
Гнучкість і адаптивність	Можливість реагувати на зміни в зовнішньому середовищі.

Джерело: складено автором на основі [5, 51, 59]

Узагальнення наукових підходів дає підстави стверджувати, що система управління бізнесом має низку визначальних ознак, серед яких ключовими є цілеспрямованість, ієрархічність, взаємозв’язок елементів, інформаційна забезпеченість, гнучкість та адаптивність. Кожна з цих характеристик відображає певний аспект управлінського впливу на діяльність підприємства та визначає здатність системи управління ефективно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища.

Так, цілеспрямованість системи управління бізнесом проявляється в орієнтації всіх управлінських процесів і рішень на досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства. Ієрархічність забезпечує чіткий розподіл повноважень, відповідальності та управлінських функцій між рівнями управління, що сприяє впорядкованості управлінських впливів. Взаємозв'язок елементів системи управління відображає тісну інтеграцію організаційної структури, бізнес-процесів, ресурсів і інформаційних потоків у єдиний механізм функціонування підприємства. [3]

Важливою характеристикою є також інформаційна підтримка управління, яка забезпечує обґрунтованість управлінських рішень на основі своєчасної, достовірної та релевантної інформації. У сучасних умовах зростає значення гнучкості й адаптивності системи управління бізнесом, що визначає здатність підприємства швидко реагувати на ринкові зміни, технологічні інновації та трансформацію конкурентного середовища.

Структура системи управління бізнесом є однією з базових категорій теорії менеджменту, оскільки саме вона визначає внутрішню побудову управлінської системи, характер взаємодії її елементів та механізм реалізації управлінських впливів на діяльність підприємства. У науковому розумінні структура системи управління бізнесом відображає упорядковану сукупність взаємопов'язаних елементів управління, між якими встановлені стійкі функціональні, ієрархічні та інформаційні зв'язки.

Структура системи управління бізнесом формується відповідно до стратегічних цілей підприємства, масштабів його діяльності, галузевої специфіки та умов зовнішнього середовища. Вона забезпечує розподіл управлінських функцій, повноважень і відповідальності між суб'єктами управління, що дає змогу координувати дії різних підрозділів і посадових осіб у процесі досягнення спільних бізнес-цілей.

З позицій системного підходу структура системи управління бізнесом включає керуючу та керовану підсистеми, між якими здійснюється безперервний обмін інформацією. Керуюча підсистема охоплює органи та рівні управління, управлінський персонал, механізми прийняття рішень і контролю. Керована підсистема представлена бізнес-процесами, ресурсами, виробничими та допоміжними підрозділами, діяльність яких є об'єктом управлінського впливу. Взаємодія між цими підсистемами забезпечується через вертикальні та горизонтальні зв'язки управління. [51]

Важливою характеристикою структури системи управління бізнесом є її ієрархічність, яка передбачає наявність різних рівнів управління (стратегічного, тактичного та операційного). Кожен рівень виконує притаманні йому управлінські функції та має відповідний обсяг повноважень і відповідальності. Такий розподіл дозволяє узгоджувати довгострокові стратегічні рішення з поточною операційною діяльністю підприємства.

Крім того, структура системи управління бізнесом включає функціональні елементи, що відображають основні напрями управлінської діяльності (планування, організація, мотивація, контроль), а також процесні елементи, які забезпечують координацію та безперервність бізнес-процесів. У сучасних умовах дедалі більшого значення набуває інтеграція організаційної, процесної та інформаційної складових структури управління, що сприяє підвищенню її гнучкості та адаптивності.

Таким чином, структура системи управління бізнесом є динамічною та цілеспрямованою конфігурацією елементів управління, яка забезпечує ефективну реалізацію управлінських функцій, координацію діяльності підприємства та створює організаційні передумови для підвищення його результативності й конкурентоспроможності (рис. 1.1.).

Система управління бізнесом формується як інтегрована сукупність взаємопов'язаних елементів, кожен з яких виконує окрему функцію, але працює на спільний результат.

У поданій схемі система управління бізнесом представлена як циклічний процес, у межах якого стратегічні цілі підприємства трансформуються в управлінські впливи через суб'єкт управління. Реалізація управлінських функцій здійснюється за допомогою відповідних методів, інструментів і механізмів, які спрямовуються на об'єкт управління – бізнес-процеси, ресурси та персонал підприємства.

Система управління бізнесом є складним інтегрованим утворенням, що включає низку взаємопов'язаних елементів, кожен з яких виконує специфічну роль у забезпеченні ефективного функціонування підприємства. Сукупність цих елементів формує цілісний механізм управлінського впливу, спрямований на досягнення стратегічних і поточних цілей організації. [27]

Суб'єкт управління – це керуюча частина системи, яка здійснює управлінський вплив на підприємство. До нього належать власники бізнесу, топменеджмент, керівники структурних підрозділів та управлінський персонал різних рівнів. Саме суб'єкт управління формує цілі розвитку підприємства, приймає управлінські рішення, координує діяльність підрозділів і здійснює контроль за результатами. Ефективність системи управління значною мірою залежить від компетентності, управлінської культури та стилю керівництва суб'єкта управління.

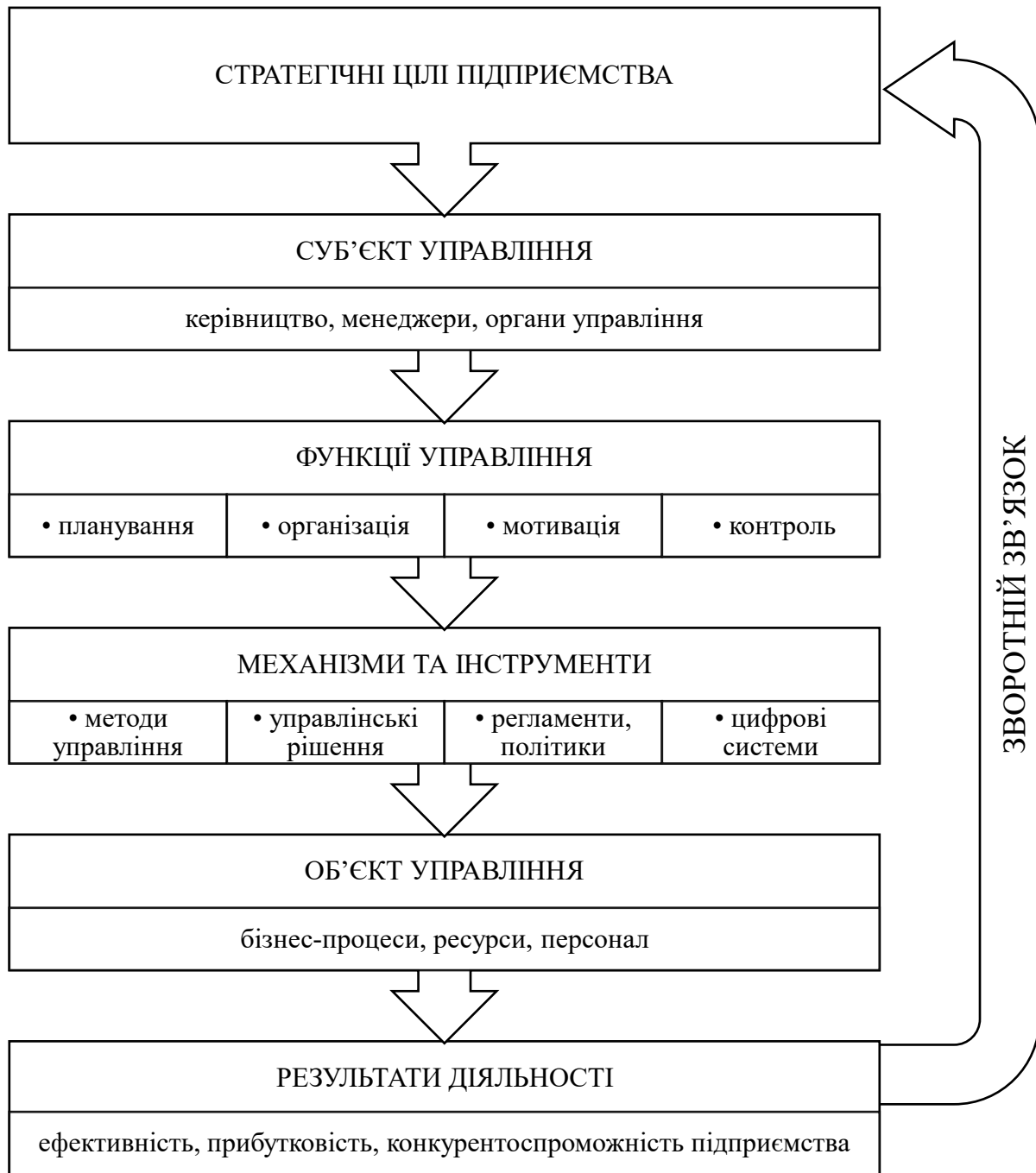


Рис. 1.1. Схема ключових елементів системи управління бізнесом

Джерело: складено автором

Об'єкт управління охоплює всі елементи діяльності підприємства, на які спрямований управлінський вплив. До нього належать бізнес-процеси, ресурси (матеріальні, фінансові, трудові, інформаційні), виробнича та комерційна діяльність, а також результати функціонування підприємства. Об'єкт управління

є динамічним і змінюється під впливом як управлінських рішень, так і зовнішнього середовища.

Цілі визначають бажаний стан і напрями розвитку підприємства в коротко- та довгостроковій перспективі. Вони формуються на стратегічному рівні управління та конкретизуються у вигляді тактичних і операційних завдань. Стратегія бізнесу є інструментом досягнення поставлених цілей і задає загальний вектор розвитку системи управління, узгоджуючи внутрішні можливості підприємства з умовами зовнішнього середовища. [51]

Управлінські функції відображають зміст управлінської діяльності та включають планування, організацію, мотивацію, координацію та контроль. Реалізація цих функцій забезпечує безперервність управлінського процесу та дозволяє трансформувати цілі підприємства в конкретні управлінські дії. Функції управління взаємопов'язані між собою та реалізуються на всіх рівнях управління.

Організаційна структура визначає розподіл повноважень, відповідальності та підпорядкованості між підрозділами і посадовими особами. Вона формує ієрархію управління та канали взаємодії між елементами системи. Рационально побудована організаційна структура сприяє ефективній координації діяльності, скороченню управлінських витрат і підвищенню оперативності прийняття рішень.

Методи управління є сукупністю способів впливу суб'єкта управління на об'єкт управління з метою досягнення визначених цілей. До них належать економічні, адміністративні, соціально-психологічні та мотиваційні методи. Інструменти управління включають бюджети, показники ефективності (KPI), бізнес-плани, регламенти, стандарти, а також сучасні цифрові інструменти управління.

Інформаційне забезпечення є основою обґрунтованості управлінських рішень. Воно охоплює збір, обробку, зберігання та передачу управлінської

інформації між елементами системи. Комунікації забезпечують взаємодію між суб'єктом і об'єктом управління, а також між підрозділами підприємства. У сучасних умовах важливу роль відіграють інформаційні системи управління бізнесом (ERP, CRM, SCM тощо). [37]

Зворотний зв'язок забезпечує оцінювання результатів діяльності підприємства та відповідності фактичних показників запланованим. Контроль дозволяє виявляти відхилення, аналізувати причини їх виникнення та коригувати управлінські рішення. Наявність ефективного механізму зворотного зв'язку є необхідною умовою адаптивності системи управління бізнесом.

Система управління бізнесом функціонує в умовах постійного впливу зовнішнього та внутрішнього середовища. Зовнішнє середовище включає ринкові, економічні, правові, технологічні та соціальні фактори, тоді як внутрішнє середовище охоплює ресурси, корпоративну культуру, організаційний клімат та потенціал розвитку підприємства. Урахування впливу середовища є важливою умовою ефективності управлінських рішень.

Таким чином, система управління бізнесом являє собою цілісну сукупність взаємопов'язаних елементів, взаємодія яких забезпечує досягнення цілей підприємства, стабільність його функціонування та здатність до розвитку в умовах конкурентного середовища.

Ефективне функціонування підприємства неможливе без чітко організованої системи управління, яка забезпечує координацію дій, оптимізацію ресурсів та досягнення стратегічних і оперативних цілей. Функції системи управління бізнесом відображають її практичне призначення та визначають спосіб взаємодії керуючої та керованої підсистем. Аналіз основних функцій дозволяє оцінити, як система управління сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства та формуванню його конкурентних переваг.

Функції системи управління бізнесом відображають основні напрями управлінського впливу на діяльність підприємства та забезпечують реалізацію його цілей у процесі взаємодії керуючої і керованої підсистем. У науковій теорії менеджменту функції управління розглядаються як відносно самостійні, але взаємопов'язані види управлінської діяльності, які в сукупності формують цілісну систему управління бізнесом. [27]

Планування. Функція планування полягає у визначенні цілей розвитку підприємства, формуванні стратегії та розробці конкретних планів і програм діяльності. У межах системи управління бізнесом планування охоплює стратегічний, тактичний та операційний рівні й забезпечує узгодження ресурсних можливостей підприємства з вимогами зовнішнього середовища. Саме планування створює основу для прийняття управлінських рішень і визначає орієнтири функціонування всієї системи управління.

Організація. Функція організації спрямована на формування такої структури управління і бізнес-процесів, яка забезпечує реалізацію запланованих цілей. Вона включає розподіл повноважень і відповідальності, визначення ролей учасників управлінського процесу, встановлення вертикальних і горизонтальних зв'язків між підрозділами. У системі управління бізнесом організація виступає інструментом координації дій персоналу та інтеграції окремих елементів у єдиний механізм.

Мотивація. Функція мотивації забезпечує залучення персоналу до досягнення цілей підприємства шляхом формування внутрішніх і зовнішніх стимулів до ефективної діяльності. У межах системи управління бізнесом мотивація охоплює матеріальні та нематеріальні стимули, систему оцінювання результатів праці, розвиток корпоративної культури та лідерства. Ефективна мотивація сприяє підвищенню продуктивності праці, відповідальності персоналу та якості управлінських рішень.

Контроль. Функція контролю полягає у порівнянні фактичних результатів діяльності з запланованими показниками, виявленні відхилень і причин їх виникнення. Контроль у системі управління бізнесом забезпечує зворотний зв'язок між керуючою та керованою підсистемами і створює передумови для коригування управлінських рішень. Він охоплює попередній, поточний і підсумковий контроль, що дозволяє підтримувати стабільність і результативність діяльності підприємства.

Координація. Функція координації спрямована на узгодження дій різних підрозділів і учасників бізнес-процесів. У системі управління бізнесом вона забезпечує синхронізацію управлінських рішень, оптимізацію взаємодії між функціональними та процесними елементами, запобігання дублюванню функцій і конфліктам. Координація є особливо важливою в умовах складних організаційних структур і багаторівневого управління.

Регулювання та адаптація. Функція регулювання полягає у своєчасному коригуванні управлінських впливів відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Вона тісно пов'язана з адаптацією системи управління бізнесом до ринкових коливань, технологічних змін, трансформації конкурентного середовища. Реалізація цієї функції забезпечує гнучкість і стійкість системи управління.

Інформаційно-аналітична. Інформаційно-аналітична функція передбачає збирання, обробку, аналіз і використання інформації для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. У сучасних умовах вона реалізується з використанням інформаційних систем управління бізнесом (ERP, CRM, BI тощо) і відіграє ключову роль у підвищенні якості управління та конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, функції системи управління бізнесом утворюють логічно взаємопов'язаний цикл управлінської діяльності, у межах якого планування

визначає цілі, організація створює умови для їх досягнення, мотивація забезпечує активну участь персоналу, контроль і регулювання підтримують стабільність та адаптивність, а інформаційно-аналітичне забезпечення підвищує обґрунтованість управлінських рішень. Сукупна реалізація цих функцій формує основу ефективного управління бізнесом і сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

1.2. Сутність та еволюція поняття конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність підприємства є однією з ключових категорій сучасного менеджменту та економічної науки, оскільки визначає здатність організації ефективно протистояти конкурентам, утримувати або покращувати свої позиції на ринку та забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі. Зростаюча динаміка ринкових відносин, глобалізація економіки, швидкі технологічні зміни та трансформація споживчих вимог створюють необхідність постійного удосконалення механізмів формування і підтримки конкурентних переваг підприємства.

Дослідження сутності та еволюції поняття конкурентоспроможності дозволяє не лише узагальнити наукові підходи до його визначення, а й виокремити основні фактори, що впливають на конкурентні переваги організації. Це створює теоретичну основу для подальшого аналізу рівня конкурентоспроможності підприємства та визначення ролі системи управління бізнесом у підвищенні його ефективності та стійкості на ринку.

Конкурентоспроможність підприємства є одним із центральних понять сучасної економічної науки та менеджменту, що віддзеркалює здатність

організації успішно діяти в умовах ринкової конкуренції та забезпечувати сталий розвиток за рахунок створення і підтримки конкурентних переваг. Конкуренція як економічне явище становить основу для формування конкурентоспроможності; лише в умовах суперництва на ринку можливе виявлення здатності підприємства ефективно використовувати свій потенціал для досягнення кращих результатів порівняно з іншими суб'єктами господарювання. [77]

Поняття конкурентоспроможності підприємства не має єдиного універсального визначення, оскільки розглядається з різних наукових позицій – економічної, управлінської, маркетингової та стратегічної. Проте більшість науковців узгоджуються в тому, що конкурентоспроможність – це відносна характеристика, яка відображає ступінь відмінності підприємства від його конкурентів у здатності задовольняти потреби споживачів, забезпечувати стійке функціонування та досягати встановлених цілей у конкретному ринковому середовищі.

Так, у широкому розумінні конкурентоспроможність підприємства визначається як комплексна економічна категорія, що характеризує здатність організації пропонувати свої товари чи послуги на ринку з урахуванням якості, ціни, інноваційних характеристик, маркетингових рішень та інших чинників, які забезпечують задоволення потреб споживачів краще, ніж у конкурентів. Ця характеристика включає як зовнішні, так і внутрішні аспекти діяльності, а її оцінювання, як правило, проводиться через порівняння з аналогічними показниками інших підприємств або з обраними еталонами. [31]

Таблиця 1.2. демонструє еволюцію підходів до визначення конкурентоспроможності підприємства – від акценту на стратегіях і ресурсах до комплексного системного бачення, що враховує внутрішній потенціал і зовнішнє середовище.

Таблиця 1.2.

Порівняння різних наукових визначень конкурентоспроможності
підприємства

Автор / джерело	Визначення конкурентоспроможності	Основний акцент
М. Портер (Porter, 1985)	Здатність підприємства забезпечувати переваги на ринку порівняно з конкурентами через ефективне використання ресурсів та формування унікальних переваг	Стратегічні конкурентні переваги
Й. Шумпетер (Schumpeter, 1934)	Здатність підприємства до інновацій, що дозволяє створювати нові ринки та забезпечувати тривалий економічний успіх	Інноваційна активність як джерело конкурентності
П. Друкер (Drucker, 2007)	Здатність задовольняти потреби споживачів краще, ніж конкуренти, та досягати організаційних цілей	Орієнтація на споживача та ефективність управління
В. Котлер (Kotler, 2000)	Здатність пропонувати товари та послуги, які споживачі обирають замість пропозицій конкурентів	Ринкова привабливість продукту/послуги
Українські автори (Глушенко, 2018; Мельник, 2020)	Комплексна економічна категорія, що характеризує здатність підприємства підтримувати конкурентні переваги за рахунок ресурсного, процесного та стратегічного потенціалу	Комплексність і системність підходу

Джерело: складено автором на основі [1, 3, 5, 12, 45]

У науковій практиці розрізняють також різні підходи до трактування сутності конкурентоспроможності. Зокрема, деякі автори визначають її як здатність підприємства випереджати конкурентів у досягненні економічних цілей, що включає оцінювання комбінації факторів, що формують конкурентні переваги на ринку. Інші дослідники підкреслюють, що конкурентоспроможність має бути розглянута як властивість підприємства підтримувати високий рівень

задоволення потреб споживачів і забезпечувати їхню готовність повторно взаємодіяти з ринком саме цього підприємства.

Еволюція поняття конкурентоспроможності відбувалася разом із розвитком ринкової економіки та теорій конкуренції. На ранніх етапах економічної думки акцент робився переважно на зіставленні підприємств за ціною продукції та обсягом виробництва. У подальшому уявлення про конкурентоспроможність розширилися і включили якісні характеристики продукції, інноваційний потенціал, маркетингову ефективність, організаційну структуру та управлінські рішення. Це зумовлено тим, що сучасні компанії в умовах глобальної конкуренції змушені диференціювати свої конкурентні стратегії не лише за ціною, а й за широким спектром інших параметрів, що впливають на споживчу цінність пропозиції. [20]

Поняття конкурентоспроможності підприємства пройшло значний шлях розвитку від простих економічних уявлень про конкуренцію до сучасних комплексних і системних підходів. Його еволюція відображає зміну економічних умов, появу нових теорій управління та трансформацію ринкового середовища. [67]

1. Ранній період (класична економічна школа, XVIII–XIX ст.). На початковому етапі розвиток поняття конкурентоспроможності був тісно пов'язаний із класичною економічною теорією та концепцією вільної конкуренції. Конкуренція розглядалася здебільшого через ціновий аспект – здатність підприємства пропонувати товари за нижчою ціною, ніж конкуренти, або забезпечувати більший обсяг виробництва. Основна увага приділялася виробничим ресурсам, ефективності праці та витратам.

2. Період неокласичної економіки (кінець XIX – середина XX ст.). У неокласичних підходах конкурентоспроможність стала розглядатися не лише через ціну, а й через якість продукції, диференціацію товару та ефективність

управління. З'явилися перші концепції конкурентних переваг, які дозволяли підприємству утримувати позиції на ринку за рахунок унікальних характеристик продукції та оптимізації внутрішніх процесів.

3. Концепції стратегічного управління (1960–1980-ті рр.). З розвитком стратегічного менеджменту поняття конкурентоспроможності набуло стратегічного змісту. М. Портер у своїй роботі «Конкурентна стратегія» (1985) запропонував розглядати конкурентоспроможність через призму позицій на ринку та джерел конкурентних переваг: лідерство за витратами, диференціація продукту та концентрація на ринкових сегментах. Важливим стало усвідомлення того, що конкурентоспроможність підприємства формується як результат поєднання внутрішніх ресурсів і стратегічних рішень.

4. Інноваційний та ресурсний підходи (1980–2000-ті рр.). Й. Шумпетер і сучасні дослідники підкреслювали значення інноваційної активності як ключового фактору формування конкурентоспроможності. Підприємство стає конкурентоспроможним не лише завдяки ефективності традиційних ресурсів, а й завдяки здатності створювати нові продукти, технології та бізнес-моделі. У цей період формується ресурсний підхід, що акцентує увагу на внутрішньому потенціалі: людських, фінансових, технологічних ресурсах та інтелектуальному капіталі.

5. Сучасний період (2000–сьогодні). У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та зростання значення стійкого розвитку поняття конкурентоспроможності розглядається як комплексна категорія, яка включає:

- ринкові показники: частка ринку, впізнаваність бренду, лояльність споживачів;
- внутрішні ресурси та процеси: ефективність бізнес-процесів, технологічний потенціал, кадровий та інтелектуальний капітал;

- інновації та цифрові рішення: автоматизація, ERP/CRM-системи, інноваційні продукти;
- соціально-екологічні та ESG-фактори: сталий розвиток, корпоративна відповідальність, адаптація до регуляторних вимог.

Сучасна наука підкреслює, що конкурентоспроможність підприємства має бути динамічною і адаптивною, оскільки здатність підтримувати конкурентні переваги безпосередньо залежить від змін ринкового середовища, технологій і споживчих вимог.

Сучасне розуміння конкурентоспроможності підприємства передбачає її сприйняття як багатофакторної та системної категорії, що формується під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників та визначає здатність організації утримувати стійкі позиції на ринку. Однією з ключових складових конкурентоспроможності є ринковий потенціал підприємства, який проявляється у його здатності займати вигідні позиції серед конкурентів, формувати попит на продукцію чи послуги, забезпечувати впізнаваність бренду та високий рівень лояльності споживачів. Важливу роль у цьому відіграють ринкова привабливість товарів і цінова політика, що створюють додаткову цінність для споживача та підвищують привабливість пропозиції компанії.

Не менш значущими є внутрішньо-ресурсні елементи, які визначають потенціал підприємства та його здатність ефективно використовувати наявні ресурси. До таких елементів належать кадровий потенціал та компетентність працівників, технологічний рівень і інноваційний потенціал, фінансова стабільність та управління капіталом, а також інтелектуальний капітал і накопичені знання організації. Саме комплексне використання цих ресурсів забезпечує підприємству можливість оперативно реагувати на зміни ринкових умов і підтримувати високий рівень ефективності діяльності. [72]

Особливе значення у формуванні конкурентоспроможності має організаційно-процесний аспект. Чітко структурована організаційна побудова, узгоджені управлінські процеси, ефективні бізнес-процеси та система прийняття рішень забезпечують координацію діяльності підрозділів та дозволяють підприємству функціонувати як єдиний організм. Це створює умови для оптимізації внутрішніх процесів, підвищення продуктивності та швидкого реагування на зовнішні виклики.

Сучасні тенденції цифровізації і розвитку технологій накладають додаткові вимоги до конкурентоспроможності підприємства. Впровадження інновацій, автоматизація процесів, використання сучасних інформаційних систем та цифрових рішень дозволяють підвищити ефективність діяльності, покращити якість продукту та скоротити витрати. Водночас здатність адаптуватися до змін і швидко впроваджувати нові технології стала важливим чинником підтримки конкурентних переваг.

Нарешті, у сучасному бізнес-середовищі дедалі більшого значення набувають соціально-екологічні аспекти. Екологічна відповідальність, корпоративна соціальна відповідальність та дотримання стандартів корпоративного управління формують позитивний імідж підприємства і сприяють підвищенню його привабливості серед споживачів та партнерів. Такий підхід до конкурентоспроможності враховує не лише економічні результати, а й сталість розвитку, що відповідає сучасним вимогам глобальної економіки. [29]

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства – це багатоаспектна категорія, що відображає динамічну здатність організації адаптуватися до змін зовнішнього середовища, ефективно використовувати внутрішній потенціал і підтримувати конкурентні переваги, що забезпечують стабільне становище на ринку. Саме таке розуміння поняття створює теоретичну основу для подальшого

аналізу факторів її формування, оцінювання та управління в системі управління бізнесом.

1.3. Сучасні концепції та моделі управління бізнесом у контексті підвищення конкурентоспроможності

Сучасне підприємство функціонує в умовах високої динаміки ринкового середовища, глобальної конкуренції та постійних технологічних змін, що робить управління бізнесом складним і багатовимірним процесом. У цьому контексті система управління виступає не лише як механізм організації та координації діяльності, а й як інструмент формування та підтримки конкурентних переваг. Аналіз сучасних концепцій та моделей управління дозволяє виділити ефективні підходи, здатні забезпечити адаптивність підприємства, підвищення його продуктивності та ринкової конкурентоспроможності.

Розвиток управлінської думки демонструє перехід від класичних концепцій до інтегрованих, адаптивних та інноваційно орієнтованих моделей. Класичні підходи, такі як науковий менеджмент Ф. Тейлора, адміністративна школа А. Файоля та бюрократична модель М. Вебера, формували основи організації праці, чіткий розподіл функцій і централізацію управлінських повноважень. Проте їхні механістичні принципи поступово втратили ефективність у сучасних умовах динамічного ринку. [77]

Сучасні концепції управління спрямовані на підвищення гнучкості, адаптивності та здатності підприємства швидко реагувати на зміни. Системний підхід розглядає підприємство як цілісну систему, де всі елементи взаємопов'язані і взаємодіють для досягнення стратегічних цілей. Процесний підхід акцентує увагу на оптимізації та безперервному вдосконаленні бізнес-

процесів, що дозволяє підвищувати ефективність і якість продукції чи послуг. Ситуаційний і адаптивний менеджмент передбачає застосування різних управлінських методів залежно від конкретних умов та факторів впливу, а інноваційний та проектний менеджмент забезпечують впровадження нових продуктів, технологій і організаційних рішень.



Рис. 1.2. Концепції та моделі управління бізнесом і їхній вплив на конкурентоспроможність підприємства

Джерело: складено автором на основі [8, 25, 43]

У контексті підвищення конкурентоспроможності особливу увагу привертають конкретні моделі управління. Модель управління через цілі (Management by Objectives, MBO) дозволяє узгоджувати стратегічні та оперативні завдання підприємства, стимулюючи персонал до досягнення встановлених показників. Стратегічне управління та модель Портера «Конкурентна стратегія» визначають основні напрями формування

конкурентних переваг через лідерство за витратами, диференціацію продукту та фокусування на певних ринкових сегментах. Ресурсний та компетентнісний підходи (RBV, Core Competence) підкреслюють значення унікальних ресурсів і ключових компетенцій як джерела стійкої конкурентоспроможності. Інтегровані інформаційні моделі управління, такі як ERP, CRM і SCM, забезпечують оперативне планування, контроль та оптимізацію процесів, сприяючи підвищенню ефективності та якості управлінських рішень. [41]

У діяльності бізнес-системи виконання бізнес-процесів забезпечує досягнення сукупності цілей.

Кожна ціль має вагу і критерій досяжності. Це дозволяє побудувати “дерево цілей”, тобто сформувати систему показників для оцінки ефективності виконання бізнес-процесів, що дозволяє здійснювати їх контроль.

Перехід до процесного управління може здійснюватися двома засобами: шляхом внесення змін в існуючу функціональну систему і шляхом реінжинірингу бізнес-процесів. Реінжиніринг передбачає використання сучасних технологій управління, які ґрунтуються на формалізованому і всебічному описанні діяльності підприємства шляхом побудови інформаційних моделей у взаємодії із зовнішнім середовищем.

Підприємство розглядається як цільова відкрита соціально-економічна система, яка взаємодіє із зовнішнім середовищем як більш широкою системою, визначаючи місію підприємства. Саме на етапі розробки місії визначається призначення підприємства із задоволення потреб ринка. Перехід до процесного управління може бути виконаний двома методами. [70]

Перший метод ґрунтується на наступних основних положеннях:

- виділення й класифікація процесів, якими необхідно керувати;
- визначення послідовності цих процесів та їх взаємозв'язків в рамках існуючої організаційної структури (формування сітки бізнес-процесів);

- визначення критеріїв і методів, які забезпечують впевненість у тому, що і бізнес-процеси, і управління ними результативні;
- забезпечення всіма видами ресурсів (включаючи інформацію) необхідних для виконання цих процесів та їх моніторингу;
- спостереження, вимірювання та аналіз бізнес-процесів;
- реалізація заходів, необхідних для досягнення запланованих результатів й постійного покращення бізнес-процесів.

Другий метод базується на виділенні “наскрізних” бізнес-процесів. Кожний бізнес-процес розглядається як послідовність робіт (операцій, процедур), який приводить до заданого кінцевого результату. Кількість бізнес-процесів виділяється й обґрунтовується керівниками й спеціалістами. Описання початку бізнес-процесу та послідовність робіт здійснюється без закріплення за підрозділами та виконавцями підприємства. Потім формалізовані “наскрізні” бізнес-процеси вписуються в нову організаційну структуру (частіше матричного типу), побудовану на процесному підході до управління.

Згідно з цим методом описання йде за наступним сценарієм: створюються моделі й проводиться їх аналіз; розробляються покращені моделі; здійснюється реорганізація реальної діяльності на основі вдосконалення моделей; створюється нова організаційна структура.

Сучасні тенденції управління бізнесом також включають цифровізацію та автоматизацію процесів, застосування гнучких методологій Agile та Lean, а також інтеграцію принципів сталого розвитку і ESG-орієнтованого управління. Використання цифрових технологій підвищує швидкість прийняття рішень, зменшує витрати та підвищує задоволення споживачів, тоді як дотримання принципів сталого розвитку сприяє формуванню позитивного іміджу і довгостроковій стійкості підприємства. [45]

Взаємозв'язок концепцій і моделей управління з конкурентоспроможністю підприємства полягає у тому, що обрана стратегія та структура управління безпосередньо впливають на здатність організації створювати та підтримувати конкурентні переваги. Підприємства, які успішно інтегрують сучасні концепції управління, демонструють високу ефективність у використанні ресурсів, гнучкість у реагуванні на ринкові зміни, здатність впроваджувати інновації та підтримувати довгострокові конкурентні переваги.

Система управління бізнесом виступає ключовим інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства, оскільки вона забезпечує комплексне координування всіх функціональних та ресурсних компонентів організації, спрямоване на досягнення стратегічних цілей. Ефективна система управління дозволяє підприємству своєчасно адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища, оптимізувати внутрішні процеси та підвищувати продуктивність використання ресурсів. [47]

У сучасних умовах ринкової економіки підприємства стикаються з високим рівнем конкуренції, швидкою технологічною трансформацією та зростаючими вимогами споживачів. Впровадження системного підходу до управління забезпечує інтеграцію стратегічного, тактичного та операційного рівнів, що дозволяє:

Спрямовувати організаційні ресурси на створення унікальної цінності для клієнтів, формуючи конкурентні переваги через інновації, підвищення якості продукції та сервісу.

Оптимізувати внутрішні бізнес-процеси, що зменшує витрати, скорочує час виробництва та підвищує ефективність управлінських рішень.

Забезпечувати гнучкість та адаптивність організації до змін ринкової кон'юнктури, технологічних трендів та нормативно-правового середовища, що дозволяє оперативно реагувати на загрози та використовувати нові можливості.

Формувати систему контролю та оцінки ефективності, яка дозволяє своєчасно виявляти відхилення від планових показників та коригувати управлінські стратегії, забезпечуючи стабільне зростання конкурентоспроможності.

Таким чином, система управління бізнесом є не лише механізмом організації внутрішньої діяльності, а й стратегічним інструментом, який забезпечує формування та підтримку конкурентних переваг підприємства. Вона інтегрує концептуальні підходи та управлінські моделі, що дозволяють підприємству ефективно конкурувати на ринку, підвищувати інноваційний потенціал та стабільно нарощувати ринкову вартість. Аналіз сучасних концепцій і моделей управління бізнесом підтверджує їхню значущість як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємства. Ефективне застосування цих підходів дозволяє підприємствам оптимізувати внутрішні процеси, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати стійке зростання та розвиток у сучасних ринкових умовах.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ ТА РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «УТЕЛС»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «УТЕЛС»

Товариство з обмеженою відповідальністю «УТЕЛС» (далі – ТОВ «УТЕЛС») є українським підприємством, що діє в сфері телекомунікаційних послуг, зокрема як інтернет-оператор, який надає комплекс послуг доступу до мережі Інтернет для фізичних та юридичних осіб у межах м. Києва та області. Компанія позиціонує себе як сучасний провайдер цифрових комунікацій із широким спектром сервісів як для домашніх користувачів, так і для бізнес-сегменту, що включає високошвидкісний інтернет, інтерактивне телебачення та додаткові ІТ-послуги для корпоративних клієнтів.

ТОВ «УТЕЛС» здобуло репутацію надійного та відповідального оператора, що здійснює діяльність на ринку телекомунікацій шляхом впровадження сучасних технологій (GPON, XG-PON), які забезпечують високу пропускну спроможність мережі та стабільність зв'язку навіть за умов обмеженого електропостачання. Компанія забезпечує 24/7 технічну підтримку, розгалужену волоконно-оптичну інфраструктуру та сервіс з високим рівнем доступності послуг (SLA).

З точки зору правового статусу, ТОВ «УТЕЛС» зареєстровано як юридична особа в Україні, що підтверджується її присутністю у відкритих державних реєстрах з відповідними даними про заснування та діяльність підприємства. Згідно з реєстром, ТОВ «УТЕЛС» має статус суб'єкта господарювання з кодом ЄДРПОУ 38590278 та дату державної реєстрації – 04.02.2013, що свідчить про понад десятирічний період функціонування на ринку економічних послуг. Директором підприємства вказано Полюдова Ігора Олександровича.

Організаційно-економічною базою діяльності ТОВ «УТЕЛС» є забезпечення телекомунікаційних послуг із фокусом на інтернет-доступі, що включає як традиційні послуги широкосмугового доступу, так і просунуті технологічні рішення для корпоративного сегменту клієнтів, а також високошвидкісні тарифні плани для приватних споживачів. Компанія здійснює роботи з монтажу та технічного обслуговування мережевого обладнання, реалізує інтерактивні сервіси та впроваджує інноваційні технології для підвищення якості обслуговування користувачів.

Основний вид діяльності

61.10 Діяльність у сфері проводового електрозв'язку

Види діяльності

46.51 Оптова торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням

82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у.

46.90 Неспеціалізована оптова торгівля

47.41 Роздрібна торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням у спеціалізованих магазинах

61.20 Діяльність у сфері безпроводового електрозв'язку

61.30 Діяльність у сфері супутникового електрозв'язку

61.90 Інша діяльність у сфері електрозв'язку

ТОВ «УТЕЛС» функціонує на ринку телекомунікаційних послуг України, зосереджуючись на сегменті локальних інтернет-провайдерів та наданні високошвидкісного доступу до мережі Інтернет для приватних і корпоративних клієнтів у м. Києві та Київській області. Компанія займає середній сегмент ринку, орієнтуючись на клієнтів, які потребують стабільного з'єднання та широкого спектра цифрових сервісів, включаючи інтерактивне телебачення та додаткові ІТ-послуги.

На відміну від великих національних операторів, що охоплюють всю територію України та пропонують масові сервіси з більшою абонентською базою, UTELS концентрується на локальній присутності, що дозволяє компанії забезпечувати високий рівень якості обслуговування, персоналізовану технічну підтримку та швидке реагування на потреби клієнтів.

Ринкова ніша компанії визначається такими характеристиками:

Географічне позиціонування — обслуговування міста Києва та передмість, де попит на високошвидкісний інтернет особливо високий.

Цільові сегменти клієнтів — приватні абоненти, що цінують якість і стабільність зв'язку, та корпоративні клієнти малого та середнього бізнесу, яким потрібна надійна інтернет-інфраструктура.

Пропозиція цінності — поєднання високошвидкісного інтернету, інтерактивного телебачення, технологічно сучасних рішень GPON/XG-PON і комплексного сервісного обслуговування.

Конкурентні переваги — локальне охоплення, інноваційні технології, високий рівень сервісу, персоналізований підхід до абонентів.

Таким чином, ТОВ «УТЕЛС» займає нішу надійного локального провайдера телекомунікаційних послуг у Києві, який конкурує з великими національними операторами не за масштаб, а за якість послуг, інноваційність та гнучкість обслуговування клієнтів. Це дозволяє компанії формувати стійку абонентську базу, забезпечувати стабільність доходів і поступово розширювати частку ринку в межах своєї географічної зони.

Економічний потенціал підприємства формується за рахунок власної волоконно-оптичної мережі, технічної інфраструктури, кваліфікованого персоналу та клієнтської бази, яка охоплює приватних споживачів, суб'єктів малого та середнього бізнесу, а також корпоративних контрагентів. Така

структура діяльності сприяє стабільності доходів компанії та її конкурентній позиції на локальному ринку телекомунікаційних послуг.

Динаміка доходів ТОВ «УТЕЛС» за період 2020–2025 років (табл. 2.1.) свідчить про поступове зміцнення фінансового потенціалу підприємства та його здатність адаптуватися до умов ринкової кон'юнктури. Так, у 2020 році дохід компанії становив 6 540 100 грн, що відображало базовий рівень операційної діяльності. Наступного року спостерігається помітне зростання фінансових показників — до 9 694 200 грн, або приблизно на 48 % порівняно з попереднім періодом. Така позитивна динаміка може бути пов'язана з розширенням абонентської бази та впровадженням нових тарифних планів і послуг, спрямованих на задоволення потреб як приватних, так і корпоративних клієнтів.

Таблиця 2.1.

Динаміка показників діяльності ТОВ «УТЕЛС» у 2020-2025 рр.

Рік	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Дохід, грн	6540100	9694200	8824700	13150200	23670700	33131600
Чистий прибуток, грн	157000	203300	381100	1007700	1147200	5656000
Активи, грн	985800	1397700	1955800	3353700	7697200	13491000
Зобов'язання, грн	652800	861400	1038400	1328600	2517000	3565000
Кількість працівників, осіб	—	—	22	26	40	43

Джерело: складено автором на основі звітності ТОВ «УТЕЛС»

У 2022 році доходи підприємства дещо знизилися — до 8 824 700 грн, що на 9 % менше порівняно з 2021 роком. Це тимчасове скорочення може пояснюватися впливом зовнішніх економічних чинників, зниженням платоспроможності частини абонентів або змінами у структурі ринку телекомунікаційних послуг. Водночас у 2023 році спостерігається відновлення фінансових результатів — дохід збільшився до 13 150 200 грн, демонструючи

зростання на 49 % у порівнянні з попереднім роком. Це свідчить про ефективність управлінських рішень та адаптивність компанії до змін ринкових умов.

Особливо значним є зростання доходів у 2024 році, коли вони досягли 23 670 700 грн, що відповідає приросту приблизно на 80 % відносно 2023 року. Такий результат можна пов'язати з активним розширенням абонентської бази, впровадженням нових послуг високошвидкісного інтернету та інтерактивного телебачення, а також із підвищенням тарифів і оптимізацією бізнес-процесів. У 2025 році дохід підприємства продовжив зростати, досягнувши 33 131 600 грн, що відображає стабільну тенденцію розвитку та зміцнення позицій ТОВ «УТЕЛС» на локальному ринку.

Отже, аналіз динаміки доходів свідчить, що підприємство демонструє стійку позитивну тенденцію фінансового зростання, незважаючи на тимчасові коливання, та здатне ефективно використовувати свої ресурси для зміцнення конкурентних позицій. Така стабільність доходів і постійне розширення послуг є показником підвищення конкурентоспроможності компанії та її готовності до подальшого розвитку на ринку телекомунікаційних послуг.

Розрахуємо середньорічний темп зростання доходів (CAGR) за формулою:

$$CAGR = \left(\frac{V_f}{V_i} \right)^{\frac{1}{n}} - 1 \quad (2.1.)$$

де:

V_f – кінцевий дохід;

V_i – початковий дохід;

n – кількість років.

Аналіз динаміки доходів ТОВ «УТЕЛС» показує, що підприємство продемонструвало стійке середньорічне зростання (CAGR) на рівні приблизно 38 %, що свідчить про ефективність його управлінської системи, зростання абонентської бази та успішне впровадження нових послуг і тарифних рішень.

Такий темп зростання підтверджує конкурентну позицію компанії на локальному ринку телекомунікацій і дозволяє планувати подальший розвиток та інвестиційні стратегії.

Динаміка чистого прибутку ТОВ «УТЕЛС» за період 2020–2025 років відображає значне зростання фінансової ефективності підприємства та підвищення його конкурентоспроможності на ринку телекомунікаційних послуг. У 2020 році чистий прибуток компанії складав 157 000 грн, що свідчило про початковий рівень рентабельності операційної діяльності. Наступного року прибуток зріс до 203 300 грн, демонструючи **помірне зростання приблизно на 29 %**, що було обумовлено як збільшенням доходів, так і контрольованими витратами підприємства (Рис. 2.1.).

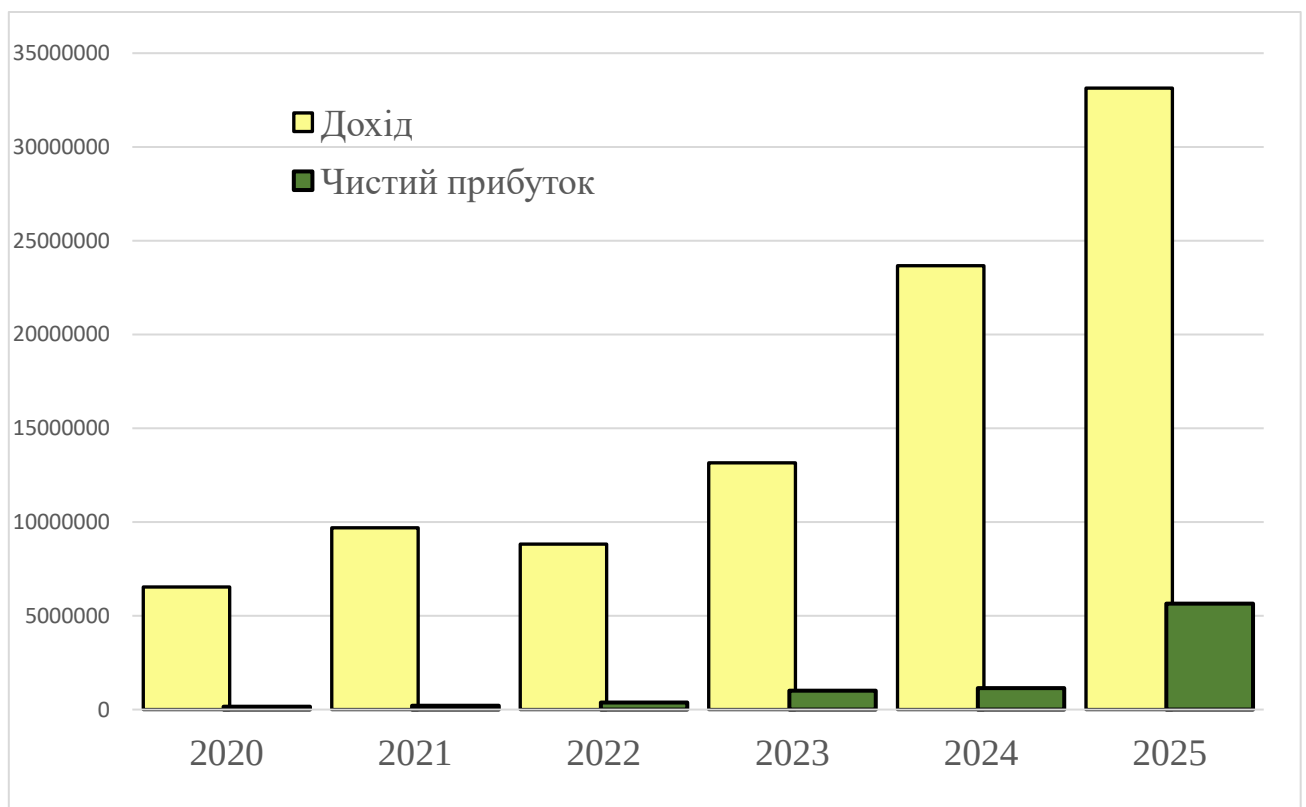


Рис. 2.1. Динаміка фінансових результатів діяльності ТОВ «УТЕЛС» у 2020-2025 рр.

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «УТЕЛС»

У 2022 році спостерігається суттєве збільшення чистого прибутку до 381 100 грн, що більш ніж удвічі перевищує показник 2021 року. Така динаміка вказує на підвищення ефективності управлінських рішень, оптимізацію витрат та можливе впровадження нових високорентабельних послуг для абонентів.

Особливо значним є зростання прибутку у 2023 році, коли він досяг 1 007 700 грн, що перевищує показник попереднього року майже втричі. Це зростання корелює з активним збільшенням доходів та розширенням абонентської бази, а також із запуском нових послуг високошвидкісного інтернету та інтерактивного телебачення.

У 2024 році чистий прибуток склав 1 147 200 грн, що свідчить про стабілізацію рентабельності на високому рівні та ефективне управління фінансовими ресурсами підприємства. У 2025 році спостерігається різке зростання до 5 656 000 грн, що відображає значне підвищення прибутковості компанії, ймовірно, внаслідок масового розширення абонентської бази, оптимізації витрат на обслуговування мережі та підвищення тарифів на послуги.

Динаміка чистого прибутку підтверджує покращення фінансової ефективності та конкурентоспроможності підприємства, що забезпечує можливість подальших інвестицій у розвиток мережевої інфраструктури та впровадження інноваційних послуг.

2.2. Оцінювання ефективності системи управління бізнесом підприємства

Система управління ТОВ «УТЕЛС» характеризується лінійно-функціональною структурою, яка дозволяє чітко розподіляти функції та відповідальність між керівними та виконавчими підрозділами підприємства.

Центральне керівництво здійснюється директором компанії, який одночасно виконує роль уповноваженої особи та головного виконавчого менеджера, відповідаючи за стратегічне планування, фінансові результати та розвиток бізнесу.

Організаційна структура включає кілька ключових підрозділів, кожен з яких має визначені функції та напрями діяльності. Зокрема, фінансово-економічний відділ забезпечує планування бюджету, контроль фінансових потоків, підготовку звітності та аналіз фінансових показників. Технічний відділ відповідає за розгортання та модернізацію мережевої інфраструктури, впровадження нових технологій, таких як GPON та XG-PON, а також за обслуговування обладнання клієнтів. Відділ обслуговування клієнтів координує роботу з абонентами, займається підключенням нових користувачів, технічною підтримкою та консультаціями. Нарешті, відділ маркетингу та розвитку бізнесу відповідає за просування послуг, аналіз ринку, впровадження нових продуктів і тарифних пакетів, а також за розвиток корпоративного сегмента клієнтів.

Система управління компанією поєднує централізоване прийняття стратегічних рішень на рівні директора та керівників підрозділів з делегуванням оперативної діяльності функціональним відділам. Кожен підрозділ має чітко визначені завдання, показники ефективності та зони відповідальності, що забезпечує узгодженість процесів і контроль за досягненням стратегічних цілей.

До ключових управлінських процесів належать планування, організація, мотивація та контроль. Планування включає формування бізнес-планів, тарифних стратегій та бюджетів на рік; організація передбачає розподіл функцій та ресурсів між відділами; мотивація спрямована на стимулювання продуктивності персоналу; контроль забезпечує моніторинг виконання планів, аналіз фінансових і операційних показників та оцінку якості обслуговування абонентів.

Важливою складовою системи управління є використання сучасних інформаційних технологій, що дозволяє автоматизувати облік клієнтів, моніторинг мережевих ресурсів та фінансову звітність, забезпечуючи своєчасне прийняття управлінських рішень та підвищення ефективності діяльності.

Таким чином, існуюча система управління ТОВ «УТЕЛС» поєднує централізоване стратегічне керівництво з чіткою функціональною структурою підрозділів, що забезпечує ефективну координацію процесів, контроль фінансових та операційних показників, а також здатність підприємства швидко реагувати на зміни ринкових умов і потреби абонентів, що є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності компанії.

Управлінські процеси ТОВ «УТЕЛС» побудовані з урахуванням особливостей діяльності підприємства у сфері телекомунікацій та орієнтовані на забезпечення стабільного розвитку, підвищення ефективності бізнесу та конкурентоспроможності на ринку. Основними складовими цих процесів є планування, організація, мотивація та контроль, які реалізуються на всіх рівнях управлінської структури.

Планування в ТОВ «УТЕЛС» охоплює як стратегічні, так і оперативні аспекти діяльності. На стратегічному рівні формуються довгострокові цілі розвитку, бізнес-плани, фінансові та тарифні стратегії, що враховують потреби абонентів та ринкові тенденції. Оперативне планування забезпечує деталізацію щоденних завдань підрозділів, розподіл ресурсів та визначення пріоритетів у роботі з клієнтами.

Організація діяльності здійснюється через чіткий розподіл функцій між підрозділами. Кожен відділ відповідає за визначену сферу діяльності та має встановлені показники ефективності, що дозволяє забезпечувати узгодженість роботи між технічним, фінансовим, маркетинговим та обслуговуючим

напрямами. Такий підхід сприяє ефективному використанню ресурсів та мінімізації дублювання функцій.

Мотивація персоналу в ТОВ «УТЕЛС» реалізується через систему стимулів, що включає як матеріальні, так і нематеріальні заохочення. Це дозволяє підтримувати високий рівень продуктивності, забезпечувати якість обслуговування абонентів та сприяти інноваційній активності працівників. Важливо, що мотиваційна система узгоджена з показниками ефективності підрозділів, що забезпечує прямий зв'язок між результатами роботи та винагородою.

Контроль є невід'ємною складовою управлінських процесів і передбачає регулярний моніторинг виконання планів, оцінку фінансових та операційних показників, а також якість обслуговування абонентів. Використання сучасних інформаційних систем дозволяє своєчасно отримувати дані про діяльність підрозділів, швидко виявляти відхилення від планових показників та приймати коригувальні рішення.

Управлінські процеси ТОВ «УТЕЛС» побудовані за принципом поєднання централізованого стратегічного керівництва з делегуванням оперативної діяльності функціональним підрозділам. Це забезпечує високий рівень координації, ефективне використання ресурсів та швидке реагування на зміни ринкових умов, що сприяє підвищенню фінансових результатів і зміцненню конкурентних позицій підприємства.

Ефективність прийняття управлінських рішень є ключовим показником результативності системи управління ТОВ «УТЕЛС» та безпосередньо впливає на фінансові та операційні результати підприємства. Аналіз показує, що прийняття стратегічних і тактичних рішень здійснюється на централізованому рівні директором компанії та керівниками ключових підрозділів, що забезпечує узгодженість дій та відповідність прийнятих рішень загальній стратегії розвитку.

Однією з важливих характеристик ефективності управлінських рішень є швидкість реагування на внутрішні та зовнішні зміни. ТОВ «УТЕЛС» демонструє здатність оперативно реагувати на коливання ринку телекомунікацій, зміни попиту абонентів, технологічні новації та конкурентну активність інших провайдерів. Це досягається завдяки делегуванню повноважень на рівні функціональних підрозділів та застосуванню сучасних інформаційних систем, що дозволяють контролювати виконання планів та отримувати аналітичні дані у режимі реального часу.

Важливим аспектом оцінки ефективності є вплив прийнятих рішень на фінансові показники підприємства. Аналіз доходів та чистого прибутку за останні роки свідчить про позитивну кореляцію між управлінськими рішеннями та зростанням економічних результатів. Наприклад, впровадження нових тарифів, розширення абонентської бази та запуск інноваційних послуг сприяли значному збільшенню доходів і прибутку підприємства у 2023–2025 роках.

Крім того, оцінка ефективності включає аналіз адаптивності рішень до ринкових умов. У ТОВ «УТЕЛС» прийняття управлінських рішень враховує особливості локального ринку телекомунікацій, потреби клієнтів і конкуренцію з боку великих операторів. Це дозволяє підприємству своєчасно коригувати стратегії, оптимізувати витрати та підтримувати високу якість обслуговування абонентів.

Для більш наочного представлення ефективності прийняття управлінських рішень у ТОВ «УТЕЛС» доцільно використати табличну форму, що демонструє взаємозв'язок конкретних рішень, їх цілей та досягнутих результатів. Таблиця 2.2.3 відображає ключові управлінські рішення, які були реалізовані протягом останніх років, очікувані ефекти від їх впровадження, показники, за якими оцінювалася ефективність, та фактичні результати, отримані підприємством (табл. 2.2.).

Зокрема, впровадження нових тарифних планів дозволило значно збільшити доходи та розширити абонентську базу, що підтверджується зростанням доходів на 80 % у 2024 році. Розширення абонентської бази та підключення нових клієнтів забезпечило підвищення рентабельності та стабільності доходів, про що свідчить збільшення чистого прибутку до 5,66 млн грн у 2025 році. Впровадження інтерактивного телебачення сприяло підвищенню конкурентоспроможності компанії та задоволеності клієнтів, що відобразилося у зростанні корпоративного сегмента абонентів на 25 %.

Таблиця 2.2.

Вплив управлінських рішень на фінансові та операційні показники

Управлінське рішення	Ціль / очікуваний ефект	Показники ефективності	Результат (2023–2025)
Впровадження нових тарифних планів	Збільшення доходів та абонентської бази	Доходи, кількість абонентів	Доходи зросли на 80 % у 2024 р.
Розширення абонентської бази	Підвищення рентабельності та стабільності доходів	Чистий прибуток, рентабельність	Чистий прибуток зріс до 5,66 млн грн у 2025 р.
Впровадження інтерактивного телебачення	Підвищення конкурентоспроможності та задоволеності клієнтів	Кількість підключень, відгуки клієнтів	Абонентська база корпоративного сегмента збільшилася на 25 %
Використання ІТ для моніторингу мережі	Підвищення швидкості прийняття рішень	Час реагування на технічні проблеми	Середній час реагування скоротився на 30 %
Оптимізація витрат	Підвищення фінансової ефективності	Витрати на обслуговування мережі, рентабельність	Витрати оптимізовані, прибутковість підвищена

Джерело: розроблено автором

Окрему роль відіграло використання сучасних інформаційних технологій для моніторингу мережі, що дозволило скоротити середній час реагування на технічні проблеми на 30 %, підвищуючи оперативність управлінських рішень. Крім того, оптимізація витрат сприяла підвищенню фінансової ефективності підприємства та зміцненню його рентабельності.

Таким чином, оцінка ефективності прийняття управлінських рішень підтверджує, що система управління ТОВ «УТЕЛС» забезпечує високий рівень узгодженості та результативності дій, спрямованих на досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства. Ефективне прийняття рішень є однією з основних складових підвищення конкурентоспроможності компанії та зміцнення її позицій на локальному ринку телекомунікаційних послуг.

2.3. Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства та SWOT-аналіз ТОВ «УТЕЛС»

Ринкові позиції ТОВ «УТЕЛС» визначаються його здатністю ефективно конкурувати на локальному ринку телекомунікаційних послуг, зокрема у сегменті інтернет-провайдерів та інтерактивного телебачення. Підприємство займає стійку нішу серед регіональних операторів, пропонуючи комплексні пакети послуг для приватних та корпоративних клієнтів. Основною конкурентною перевагою компанії є поєднання високої якості обслуговування абонентів, сучасної мережевої інфраструктури та гнучкої тарифної політики, що дозволяє залучати нових користувачів і утримувати існуючу абонентську базу.

За даними рейтингу інтернет-провайдерів Києва від Ukrainian Business Award, UTELS має приблизно понад 77 000 абонентів серед провайдерів столиці станом на 2025 рік. Це дає змогу розглядати компанію як середнього гравця на місцевому ринку доступу до Інтернету у порівнянні з іншими провайдерами столиці.

На ринку телеком-послуг України діє сотні інтернет-провайдерів, але лише кілька мають значну абонентську базу (сотні тисяч та мільйони). Наприклад, за оцінками, найбільші провайдери в столиці можуть мати значно вищі показники, ніж UTELS, що підтверджує факт того, що UTELS є локальним середнім оператором у сегменті високошвидкісного доступу до Інтернету.

У контексті конкурентоспроможності, наявність понад 70 000 абонентів формує певну клієнтську базу, що є ресурсом для стабільного доходу, потенційного розширення сервісів та підвищення частки ринку в межах столиці й околиць. Така кількість абонентів також дозволяє UTELS ефективніше оптимізувати інвестиції в технічну інфраструктуру та обслуговування, а також пропонувати різні тарифні рішення залежно від сегменту клієнтів (домашні користувачі vs бізнес-клієнти).

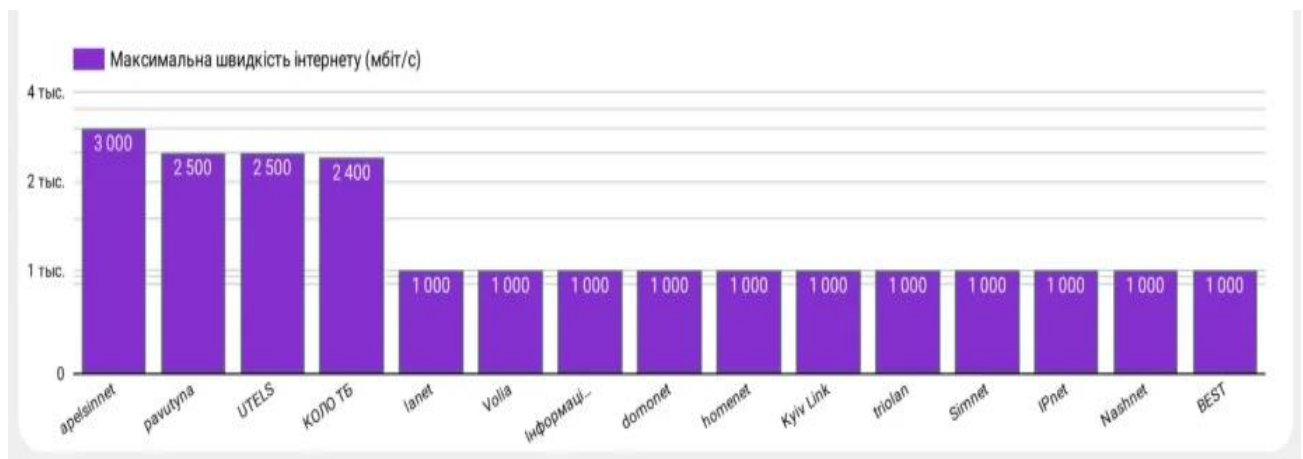


Рис. 2.2. Місце ТОВ «УТЕЛС» серед основних конкурентів за швидкістю Інтернету.

Джерело: [33]

ТОВ «УТЕЛС» діє як сучасний інтернет-оператор, який пропонує широкий спектр телекомунікаційних послуг як для приватних абонентів, так і для корпоративних клієнтів. Основні напрямки діяльності компанії включають доступ до мережі інтернет, інтерактивні медіасервіси, а також комплекс технічних і додаткових послуг із впровадження та обслуговування мережі.

1. Послуги доступу до мережі Інтернет.

Домашній інтернет — безлімітний високошвидкісний доступ до мережі Інтернет із пропусковою здатністю до 10 Гбіт/с, що забезпечує стабільне підключення для повсякденних потреб користувачів: перегляд відео, онлайн-ігри, робота з великими обсягами даних тощо. Ця послуга доступна для абонентів у м. Києві та Київській області та реалізується через сучасні технології GPON та XGPON/XGSPON, що дозволяють підтримувати високі швидкості та стабільний зв'язок навіть за умов тимчасових відключень електропостачання.

Інтернет для бізнесу — спеціальні тарифні рішення для юридичних осіб, які передбачають індивідуальні технічні умови, вищу пропускову здатність до 40 Гбіт/с, а також підключення корпоративних сервісів. Це дозволяє підприємствам отримувати надійний канал зв'язку для підтримки критичних бізнес-процесів, корпоративних мереж, хмарних сервісів та спеціалізованих ІТ-рішень.

2. Інтерактивне телебачення UTELS.TV.

ТОВ «УТЕЛС» надає сервіс інтерактивного телебачення UTELS.TV, який доступний як окрема послуга або в комплексі з інтернет-доступом. Цей сервіс включає:

- великий вибір телевізійних каналів (наприклад, понад 89 каналів, серед яких значна частина у HD-якості),
- можливість перегляду ефіру в реальному часі, запис програм, пауза та перемотування ефіру (TimeShift та Catch-up),

- доступ із різних пристроїв — Smart TV, смартфонів, планшетів, ноутбуків і ПК,
- постійне оновлення і розширення телеконтенту.

Ця послуга дозволяє абонентам поєднувати функціональні можливості інтернет-з'єднання з медіасервісами, що підвищує загальну привабливість пропозиції компанії на ринку.

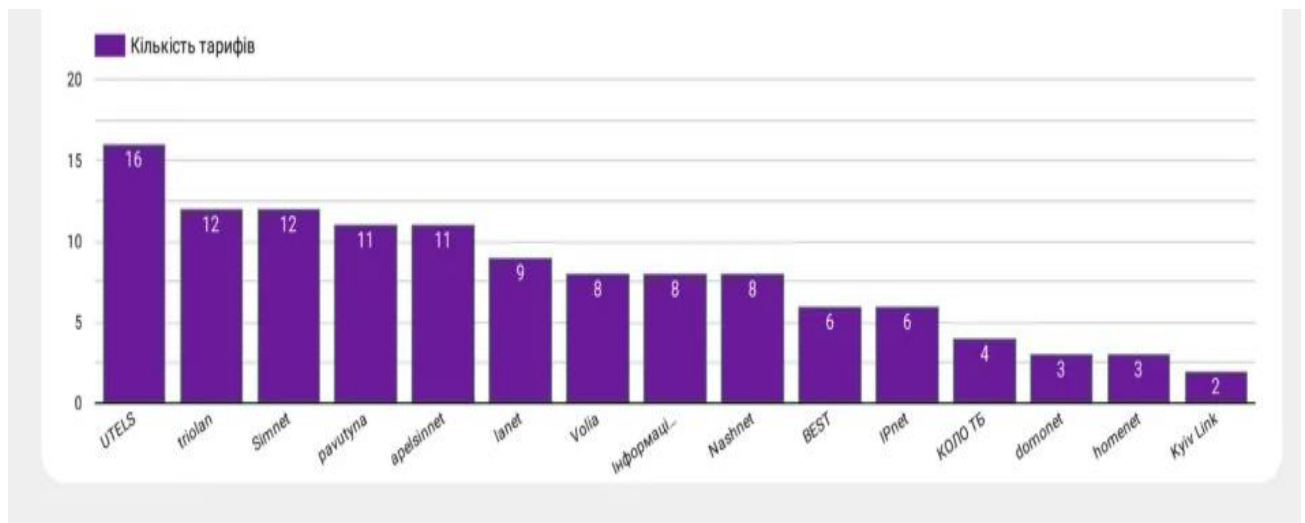


Рис. 2.3. Кількість тарифів ТОВ «УТЕЛС» та його основних конкурентів
Джерело: [33]

3. Технічні роботи та сервісне обслуговування.

До ключових технічних послуг належать:

Монтаж та підключення обладнання — прокладання оптичних і мідних кабелів у приміщенні абонента, буріння отворів, встановлення мережевих розеток RJ-45 тощо;

Виклик та робота майстра — технічні роботи з налаштування, підключення та діагностики функціонування мережі;

Підключення GPON в терміновому та екстратерміновому порядку — швидке підключення абонентів за технологією оптоволоконного доступу;

Налаштування обладнання — налаштування маршрутизаторів, Smart TV, мережевого обладнання з ОС, надання та налаштування статичних IP-адрес як для домашніх, так і для бізнес-клієнтів;

Сервіс обслуговування мережі — визначення технічної можливості підключення, виправлення несправностей, обжимання конекторів, зварювання оптичного волокна та інші допоміжні роботи.

Ці додаткові сервіси спрямовані на забезпечення якісного користувацького досвіду та безперебійної роботи мережі для абонентів компанії.

4. Супутні IT- та мережеві рішення.

Загальні пропозиції компанії також включають:

- організацію мережевої інфраструктури для малого та середнього бізнесу,
- послуги «Розумний дім» — інтегровані рішення для автоматизації домашніх систем,
- базове захист від DDoS-атак для корпоративних клієнтів.

Послуги ТОВ «УТЕЛС» охоплюють як базовий доступ до мережі Інтернет для широкого кола користувачів, так і комплексні рішення, що відповідають потребам сучасних домашніх споживачів і корпоративних клієнтів. Завдяки поєднанню високошвидкісного інтернет-зв'язку, інтерактивного телебачення та технічної підтримки, компанія формує конкурентну пропозицію на ринку телекомунікаційних послуг.

Аналіз частки ринку показує, що ТОВ «УТЕЛС» стабільно утримує позиції серед регіональних операторів завдяки поступовому розширенню абонентської бази та впровадженню нових послуг. Динаміка абонентської бази свідчить про позитивну тенденцію росту, що відображається і у фінансових показниках: доходи та чистий прибуток підприємства за період 2020–2025 років демонструють стійку тенденцію зростання. Такий розвиток дозволяє компанії

посилювати свої позиції та підвищувати конкурентоспроможність у порівнянні з іншими регіональними провайдерами.

Ключові сегменти клієнтів ТОВ «УТЕЛС» включають як приватних абонентів, так і корпоративних клієнтів, що потребують високошвидкісного інтернету та інтерактивних рішень для організації внутрішніх мереж. Наявність різноманітних тарифних планів та спеціалізованих послуг дозволяє компанії задовольняти різні потреби клієнтів, що є важливим чинником зміцнення ринкових позицій та формування лояльності абонентів.

Підприємство займає стійку та перспективну нішу на локальному ринку телекомунікацій, поєднуючи ефективну роботу з абонентами, якісну інфраструктуру та адаптивну тарифну політику. Ці фактори створюють базу для подальшого зростання та підвищення конкурентоспроможності компанії.

Фінансово-економічна оцінка конкурентоспроможності ТОВ «УТЕЛС» ґрунтується на аналізі доходів, чистого прибутку, рентабельності та ефективності використання ресурсів підприємства. За період 2020–2025 років компанія демонструє стійке зростання фінансових показників, що є ключовим індикатором її спроможності конкурувати на ринку телекомунікацій.

Дохід підприємства за цей період збільшився з 6,54 млн грн у 2020 році до 33,13 млн грн у 2025 році, що свідчить про значне зростання операційної ефективності та розширення абонентської бази. Одночасно чистий прибуток зріс з 157 тис. грн у 2020 році до 5,66 млн грн у 2025 році, що демонструє позитивний вплив управлінських рішень та оптимізацію витрат на фінансові результати. Середньорічний темп зростання прибутку (CAGR) становить близько 91 %, що свідчить про високий рівень ефективності діяльності підприємства.

Рентабельність підприємства також залишається на високому рівні, що підтверджує здатність ТОВ «УТЕЛС» ефективно використовувати наявні

ресурси та отримувати економічні вигоди від своєї діяльності. Порівняння фінансових показників з галузевими стандартами свідчить про помітні конкурентні переваги компанії у сегменті регіональних провайдерів телекомунікаційних послуг.

Таким чином, фінансово-економічний аналіз підтверджує, що ТОВ «УТЕЛС» володіє стійкою конкурентоспроможністю, що забезпечується збалансованим поєднанням зростання доходів, оптимізації витрат, підвищення прибутковості та ефективного використання ресурсів. Ці фактори створюють міцну основу для подальшого розвитку компанії та зміцнення її позицій на ринку.

Для системної оцінки сильних та слабких сторін підприємства, а також визначення можливостей та загроз зовнішнього середовища, що впливають на конкурентоспроможність ТОВ «УТЕЛС», було проведено SWOT-аналіз (т 2.3.).

Проведений SWOT-аналіз дозволяє комплексно оцінити внутрішній потенціал ТОВ «УТЕЛС» та умови його функціонування у зовнішньому середовищі, зокрема в умовах воєнного стану в Україні. Отримані результати свідчать про наявність у підприємства вагомих конкурентних переваг, які створюють передумови для стабільного розвитку навіть за підвищеного рівня ризиків.

До сильних сторін компанії належать висока якість телекомунікаційних послуг, стабільна робота мережевої інфраструктури, позитивна динаміка фінансових показників та ефективне використання сучасних інформаційних технологій в управлінні бізнесом.

Наявність гнучкої тарифної політики та орієнтація на різні сегменти споживачів сприяють формуванню лояльної абонентської бази та підвищенню ринкової стійкості підприємства.

Таблиця 2.3.

SWOT-аналіз ТОВ «УТЕЛС»

	<i>Позитивний вплив</i>	<i>Негативний вплив</i>
<i>Внутрішнє середовище</i>	Сильні сторони (Strengths) - Висока якість надання телекомунікаційних послуг та стабільна робота мережевої інфраструктури; - Стійке зростання доходів і прибутку, що відображає ефективність управлінських рішень; - Розвинена абонентська база, включаючи приватних та корпоративних клієнтів; - Використання сучасних інформаційних технологій для моніторингу мережі та обліку абонентів; - Гнучка тарифна політика та інноваційні послуги, що задовольняють різні потреби клієнтів.	Слабкі сторони (Weaknesses) - Обмеженість територіального покриття в порівнянні з національними операторами; - Відносно невелика масштабованість мережевої інфраструктури для швидкого розширення абонентської бази; - Залежність фінансових показників від активності певних сегментів клієнтів; - Потреба у постійному оновленні обладнання та технологій для підтримки конкурентоспроможності.
<i>Зовнішнє середовище</i>	Можливості (Opportunities) - Розширення ринку за рахунок нових регіонів та сегментів клієнтів - Зростання попиту на високошвидкісний інтернет та інтерактивні сервіси - Використання державних і приватних програм підтримки цифровізації та відновлення інфраструктури після військових руйнувань - Партнерство з технологічними компаніями для впровадження інновацій - Можливість залучення грантів та міжнародної підтримки для розвитку телекомунікацій в умовах воєнного стану	Загрози (Threats) - Конкуренція з боку великих національних операторів та нових локальних провайдерів - Швидкі технологічні зміни, що потребують значних інвестицій - Економічна нестабільність та коливання платоспроможності абонентів - Регуляторні зміни у сфері телекомунікацій - Військові дії, руйнування інфраструктури, ризики для персоналу та обладнання - Перебої у постачанні обладнання та технологій через блокування логістики або міжнародних санкцій

Джерело: розроблено автором

Водночас SWOT-аналіз виявив низку слабких сторін, серед яких обмеженість територіального покриття, потреба у постійному оновленні технічної інфраструктури та залежність фінансових результатів від активності окремих груп клієнтів. За умов загострення зовнішніх викликів ці фактори можуть стримувати темпи розвитку компанії та потребують відповідних управлінських рішень.

Аналіз можливостей свідчить про наявність перспектив для подальшого зростання ТОВ «УТЕЛС», зокрема за рахунок участі у програмах відновлення цифрової інфраструктури, залучення міжнародної фінансової допомоги та грантових ресурсів, а також зростання попиту на якісні телекомунікаційні послуги в умовах цифровізації економіки та суспільства. Реалізація цих можливостей може стати важливим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства в середньо- та довгостроковій перспективі.

Серед основних загроз особливе місце займають воєнні ризики, пов'язані з руйнуванням інфраструктури, перебоями в логістиці, загрозами для персоналу та нестабільністю економічного середовища. Додатковими чинниками ризику залишаються посилення конкуренції з боку великих операторів та швидкі технологічні зміни, що потребують значних інвестицій.

Узагальнюючи результати SWOT-аналізу, можна зробити висновок, що ТОВ «УТЕЛС» має достатній внутрішній потенціал для збереження та зміцнення своїх ринкових позицій, однак подальший розвиток підприємства потребує адаптивної системи управління, спрямованої на мінімізацію зовнішніх загроз, ефективне використання можливостей та посилення наявних конкурентних переваг. Це підтверджує доцільність розгляду системи управління бізнесом як ключового інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємства. Проведений SWOT-аналіз дозволяє зробити висновок, що ТОВ «УТЕЛС» має

стійкі конкурентні переваги, зокрема у сфері якості послуг, фінансових результатів та інноваційності, але потребує подальшого розширення інфраструктури та адаптації до змін ринку. Використання наявних можливостей та мінімізація загроз стане основою для підвищення конкурентоспроможності підприємства та зміцнення його позицій на локальному ринку телекомунікаційних послуг.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення системи управління бізнесом

Сучасні умови функціонування підприємств в Україні характеризуються підвищеним рівнем невизначеності, динамічними змінами зовнішнього середовища та зростанням конкурентного тиску. Для телекомунікаційних компаній ці процеси ускладнюються швидким розвитком цифрових технологій, зміною споживчих очікувань, а також наслідками воєнного стану, що безпосередньо впливають на стабільність бізнес-процесів. У таких умовах ефективна система управління бізнесом набуває визначального значення як інструмент забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

Результати аналізу організаційно-економічної діяльності ТОВ «УТЕЛС», проведеного у другому розділі роботи, свідчать про позитивну динаміку ключових фінансових показників, зокрема доходів і чистого прибутку. Це підтверджує загальну ефективність існуючої системи управління та здатність підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища. Водночас детальний аналіз управлінських процесів і результатів SWOT-аналізу виявив низку проблемних аспектів, що зумовлюють необхідність її подальшого вдосконалення.

Серед внутрішніх передумов удосконалення системи управління бізнесом слід виділити обмеженість територіального покриття, потребу в постійному оновленні мережевої інфраструктури та необхідність підвищення гнучкості управлінських рішень. Існуюча лінійно-функціональна структура управління,

хоча й забезпечує чіткий розподіл функцій, потребує адаптації до умов зростання масштабів діяльності та ускладнення бізнес-процесів.

Зовнішні передумови удосконалення системи управління пов'язані з посиленням конкуренції на ринку телекомунікаційних послуг, активним розвитком цифрових технологій та нестабільністю економічного середовища. Особливої актуальності набувають ризики, спричинені воєнними діями, зокрема загрози фізичній інфраструктурі, перебої в логістиці постачання обладнання, зміни регуляторного середовища та зниження платоспроможності частини споживачів. За таких умов підприємство має не лише реагувати на виклики, а й випереджати їх шляхом формування адаптивної та ризик-орієнтованої системи управління.

Таким чином, необхідність удосконалення системи управління бізнесом ТОВ «УТЕЛС» зумовлена поєднанням внутрішніх та зовнішніх чинників і спрямована на підвищення гнучкості управлінських процесів, посилення стратегічної орієнтації управління, забезпечення стійкості функціонування в умовах невизначеності та створення передумов для подальшого зростання конкурентоспроможності підприємства. Це обґрунтовує доцільність визначення та реалізації пріоритетних напрямів удосконалення системи управління бізнесом у наступних підпунктах третього розділу.

Формування стратегічних цілей удосконалення системи управління бізнесом ТОВ «УТЕЛС» є необхідною умовою забезпечення сталого розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Визначення таких цілей ґрунтується на результатах аналізу діяльності підприємства, оцінці рівня його конкурентоспроможності та висновках SWOT-аналізу, а також враховує сучасні тенденції розвитку телекомунікаційного ринку та специфіку функціонування бізнесу в умовах воєнного стану.

Таблиця 3.1. узагальнює результати обґрунтування напрямів удосконалення системи управління бізнесом ТОВ «УТЕЛС» та демонструє логічний зв'язок між виявленими проблемами, стратегічними цілями і очікуваними результатами їх реалізації.

Ключовою стратегічною ціллю удосконалення системи управління бізнесом ТОВ «УТЕЛС» є підвищення загального рівня конкурентоспроможності підприємства шляхом формування адаптивної, клієнтоорієнтованої та цифрово інтегрованої системи управління. Реалізація цієї цілі передбачає забезпечення здатності підприємства оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, технологічні виклики та зовнішні ризики.

Однією з важливих стратегічних цілей є зміцнення фінансової стійкості та підвищення ефективності використання ресурсів. Це передбачає оптимізацію управлінських процесів, удосконалення системи фінансового планування та контролю, а також впровадження інструментів ризик-менеджменту для мінімізації негативного впливу зовнішніх загроз на фінансові результати підприємства.

Наступною стратегічною ціллю є підвищення якості управлінських рішень та прозорості управління. Досягнення цієї цілі можливе за рахунок цифровізації управлінських процесів, впровадження сучасних інформаційно-аналітичних систем, а також формування чіткої системи показників ефективності діяльності підрозділів і персоналу.

Важливе місце серед стратегічних цілей займає розвиток людського капіталу та удосконалення системи мотивації персоналу. У сучасних умовах ефективність системи управління значною мірою залежить від професійного рівня працівників, їх залученості та готовності до впровадження інновацій. Тому удосконалення кадрової політики розглядається як один із пріоритетних напрямів стратегічного розвитку підприємства.

Таблиця 3.1.

Узагальнення напрямів удосконалення системи управління бізнесом ТОВ
«УТЕЛС»

Виявлені проблеми та передумови	Стратегічні цілі удосконалення	Напрями удосконалення системи управління	Очікувані результати
Посилення конкурентного тиску на ринку телекомунікаційних послуг	Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства	Формування адаптивної та клієнтоорієнтованої системи управління	Зміцнення ринкових позицій, зростання абонентської бази
Обмежена гнучкість лінійно-функціональної структури управління	Підвищення ефективності управлінських процесів	Удосконалення організаційної структури, посилення горизонтальної координації	Скорочення часу прийняття рішень, підвищення керованості
Зростання складності бізнес-процесів та інформаційних потоків	Підвищення якості управлінських рішень	Стандартизація бізнес-процесів, впровадження системи KPI	Зростання прозорості управління та відповідальності
Недостатній рівень цифрової підтримки управлінських процесів	Цифрова трансформація системи управління	Впровадження інформаційно-аналітичних систем управління	Підвищення оперативності управління, зниження управлінських витрат
Потреба у підвищенні залученості та професійного рівня персоналу	Розвиток людського капіталу	Удосконалення системи мотивації та розвитку персоналу	Підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів
Підвищені ризики діяльності в умовах воєнного стану	Забезпечення стійкості та безперервності діяльності	Посилення антикризового та ризик-орієнтованого управління	Зменшення негативного впливу криз, підвищення стійкості бізнесу

Джерело: складено автором

Крім того, стратегічні цілі удосконалення системи управління бізнесом ТОВ «УТЕЛС» включають підвищення рівня антикризової стійкості підприємства, що особливо актуально в умовах воєнних ризиків. Це передбачає формування гнучкої системи управління, здатної забезпечувати безперервність

надання послуг, збереження ключових бізнес-процесів та швидке відновлення діяльності у разі виникнення кризових ситуацій.

Таким чином, стратегічні цілі удосконалення системи управління бізнесом ТОВ «УТЕЛС» мають комплексний характер і спрямовані на формування ефективної, адаптивної та конкурентоспроможної системи управління, здатної забезпечити довгостроковий розвиток підприємства та зміцнення його позицій на ринку телекомунікаційних послуг.

З урахуванням результатів аналізу системи управління бізнесом, оцінки рівня конкурентоспроможності та SWOT-аналізу ТОВ «УТЕЛС», доцільним є визначення комплексу взаємопов'язаних напрямів удосконалення системи управління, спрямованих на підвищення адаптивності підприємства, ефективності управлінських процесів та стійкості його функціонування в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Першим важливим напрямом є удосконалення організаційної структури управління. Існуюча лінійно-функціональна структура забезпечує чіткий розподіл повноважень, проте в умовах зростання масштабів діяльності та ускладнення бізнес-процесів потребує підвищення гнучкості. Доцільним є посилення горизонтальної координації між підрозділами, розширення повноважень керівників функціональних напрямів та формування тимчасових проєктних груп для реалізації інноваційних і стратегічних ініціатив.

Другим напрямом удосконалення є оптимізація управлінських процесів і підвищення якості прийняття управлінських рішень. Це передбачає стандартизацію ключових бізнес-процесів, впровадження системи показників ефективності (KPI) для оцінювання результативності підрозділів і персоналу, а також використання аналітичних інструментів для обґрунтування управлінських рішень. Такий підхід дозволить підвищити прозорість управління та зменшити ризики суб'єктивності в процесі прийняття рішень.

Вагомим напрямом удосконалення є цифровізація системи управління бізнесом. Використання сучасних інформаційних систем для фінансового планування, обліку абонентів, моніторингу технічного стану мережі та аналізу даних сприятиме підвищенню оперативності управління та якості управлінських рішень. Цифровізація також створює передумови для автоматизації рутинних процесів і зниження управлінських витрат.

Наступним напрямом є розвиток системи управління персоналом та мотивації працівників. В умовах високої технологічності телекомунікаційної галузі людський капітал є одним із ключових чинників конкурентоспроможності. Удосконалення системи мотивації має передбачати поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, розвиток професійних компетентностей персоналу, а також формування корпоративної культури, орієнтованої на інновації та відповідальність за результати діяльності.

Окремої уваги потребує посилення антикризового та ризик-орієнтованого управління, що є особливо актуальним в умовах воєнного стану. Цей напрям передбачає ідентифікацію ключових ризиків діяльності підприємства, розроблення сценаріїв реагування на кризові ситуації, створення резервних планів забезпечення безперервності бізнес-процесів та захисту критичної інфраструктури.

Запропоновані напрями удосконалення системи управління бізнесом ТОВ «УТЕЛІС» мають комплексний характер і взаємно доповнюють один одного. Їх реалізація сприятиме підвищенню ефективності управління, зміцненню конкурентних позицій підприємства та створенню стійкої основи для подальшого розвитку в умовах динамічного та ризиконасиченого зовнішнього середовища.

3.2. Розробка управлінських рішень щодо оптимізації бізнес-процесів з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства

У сучасних умовах господарювання підвищення конкурентоспроможності підприємства значною мірою залежить від ефективності організації та управління його бізнес-процесами. Для телекомунікаційних підприємств, до яких належить ТОВ «УТЕЛС», оптимізація бізнес-процесів є одним із ключових інструментів підвищення якості послуг, зниження витрат та забезпечення стабільності функціонування в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Тому на першому етапі розробки управлінських рішень доцільним є визначення пріоритетних бізнес-процесів, оптимізація яких матиме найбільший вплив на результати діяльності підприємства.

Вибір пріоритетних бізнес-процесів здійснюється з урахуванням результатів аналізу фінансово-економічних показників, оцінки ефективності системи управління бізнесом, а також висновків SWOT-аналізу ТОВ «УТЕЛС». Критеріями відбору виступають вплив процесу на рівень задоволеності споживачів, його значущість для формування доходів підприємства, ресурсомісткість, рівень ризиків та потенціал для підвищення ефективності.

У діяльності ТОВ «УТЕЛС» до ключових бізнес-процесів, що безпосередньо впливають на конкурентоспроможність, належать процеси надання телекомунікаційних послуг, управління абонентською базою, технічного обслуговування та розвитку мережевої інфраструктури. Саме ці процеси формують основну споживчу цінність, визначають рівень якості послуг та впливають на фінансові результати підприємства.

Таблиця 3.2

Пріоритетні бізнес-процеси ТОВ «УТЕЛС» для оптимізації та очікуваний ефект

Бізнес-процес	Характеристика процесу	Основні проблеми («вузькі місця»)	Напрямок оптимізації	Очікуваний ефект
Надання теле-комунікаційних послуг	Забезпечення доступу абонентів до теле-комунікаційних сервісів	Тривалий час реагування на звернення абонентів, нерівномірна якість обслуговування	Оптимізація процедур обслуговування, стандартизація сервісних процесів	Підвищення якості послуг, зростання рівня задоволеності клієнтів
Управління абонентською базою	Облік, супровід та аналіз абонентів	Недостатня систематизація даних, обмежене використання аналітики	Впровадження CRM-системи, цифровізація управління абонентами	Зростання лояльності клієнтів, зниження рівня відтоку абонентів
Технічне обслуговування мережі	Підтримка працездатності та розвиток мережевої інфраструктури	Підвищені ризики пошкодження мережі, складність планування робіт	Оптимізація планування технічних робіт, посилення міжпідроздільної координації	Підвищення надійності мережі, скорочення простоїв
Управління інформаційними потоками	Забезпечення обміну управлінською інформацією	Фрагментованість інформації, затримки в прийнятті рішень	Інтеграція інформаційних систем управління	Підвищення оперативності та обґрунтованості управлінських рішень
Антикризове управління бізнес-процесами	Реагування на ризики та кризові ситуації	Високий рівень зовнішніх ризиків, недостатня формалізація процедур	Впровадження ризик-орієнтованого підходу до управління	Підвищення стійкості та безперервності діяльності

Джерело: складено автором

Аналіз існуючої практики управління дозволив виявити низку проблемних аспектів у зазначених бізнес-процесах. Зокрема, у процесі надання послуг спостерігається потреба в підвищенні оперативності реагування на запити абонентів та скороченні часу усунення технічних несправностей.

У процесі управління абонентською базою актуальною є проблема недостатньої систематизації інформаційних потоків та обмеженого використання аналітичних інструментів для прогнозування поведінки споживачів.

Окремої уваги потребує процес технічного обслуговування мережі, який в умовах воєнного стану супроводжується підвищеними ризиками пошкодження інфраструктури та перебоями у постачанні обладнання. Це зумовлює необхідність оптимізації планування технічних робіт, підвищення рівня координації між підрозділами та впровадження резервних механізмів забезпечення безперервності надання послуг.

Отже, до пріоритетних бізнес-процесів для оптимізації в ТОВ «УТЕЛС» доцільно віднести: процес надання телекомунікаційних послуг, процес управління абонентською базою та процес технічного обслуговування і розвитку мережі. Саме оптимізація зазначених бізнес-процесів створює передумови для підвищення якості послуг, зростання лояльності споживачів, зниження операційних витрат та, як наслідок, підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

На основі визначених пріоритетних бізнес-процесів для оптимізації доцільно запропонувати конкретні управлінські рішення, спрямовані на підвищення ефективності діяльності ТОВ «УТЕЛС» та зміцнення його конкурентних позицій на ринку телекомунікаційних послуг.

1. Оптимізація процесу надання телекомунікаційних послуг.
Для підвищення оперативності обслуговування абонентів пропонується:

- запровадження стандартних процедур реагування на запити клієнтів;

- формування регламентованих алгоритмів усунення технічних несправностей;
- створення єдиного центру підтримки абонентів із багатоканальною системою звернень (телефон, чат, електронна пошта).

Впровадження цих рішень дозволить скоротити час реагування на звернення, підвищити якість обслуговування та зміцнити лояльність клієнтів.

2. *Оптимізація управління абонентською базою.*

Для більш ефективного ведення клієнтської бази доцільно:

- впровадити CRM-систему для автоматизації обліку та аналітики абонентів;
- розробити модулі прогнозування відтоку клієнтів та виявлення потенційних точок росту доходів;
- забезпечити інтеграцію CRM з іншими інформаційними системами підприємства для поліпшення обміну даними між підрозділами.

Це дозволить ефективніше працювати з існуючими абонентами, мінімізувати втрати клієнтів та підвищити доходи від додаткових послуг.

3. *Оптимізація процесу технічного обслуговування та розвитку мережі.*

Управлінські рішення включають:

- планування технічних робіт із урахуванням пріоритетності об'єктів та ресурсів;
- створення системи моніторингу стану мережі у режимі реального часу;
- впровадження резервних механізмів забезпечення безперервності роботи мережі, зокрема мобільних ремонтних бригад та запасних комплектів обладнання.

Ці заходи сприятимуть підвищенню надійності інфраструктури та зменшенню ризиків простоїв у наданні послуг.

4. *Оптимізація управління інформаційними потоками.*

Для підвищення ефективності прийняття управлінських рішень пропонується:

- централізувати збір та обробку управлінської інформації;
- інтегрувати інформаційні системи підприємства для формування єдиної аналітичної платформи;
- впровадити регулярні звітні механізми з ключових показників ефективності процесів.

Це дозволить підвищити прозорість управління та оперативність прийняття рішень на всіх рівнях підприємства.

5. *Посилення антикризового та ризик-орієнтованого управління.*

В умовах воєнного стану пропонується:

- розробити сценарії реагування на кризові ситуації та надзвичайні події;
- створити систему контролю та моніторингу ключових ризиків;
- забезпечити навчання персоналу та підрозділів з процедур антикризового управління.

Впровадження цих рішень підвищить стійкість підприємства до зовнішніх загроз та забезпечить безперервність бізнес-процесів навіть в умовах нестабільності.

Комплекс запропонованих управлінських рішень спрямований на оптимізацію ключових бізнес-процесів ТОВ «УТЕЛС», підвищення їх ефективності, скорочення витрат та зміцнення конкурентних позицій на ринку. Реалізація цих заходів створює передумови для підвищення рівня задоволеності абонентів, зростання фінансових показників та стійкості підприємства в умовах воєнного стану.

3.3. Запровадження сучасних управлінських інструментів і цифрових технологій у систему управління

У сучасних умовах функціонування телекомунікаційних підприємств ефективність управління бізнес-процесами значною мірою залежить від рівня цифровізації та автоматизації управлінських операцій. Для ТОВ «УТЕЛС» впровадження цифрових інструментів управління бізнес-процесами є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності, оскільки дозволяє оптимізувати процеси надання послуг, управління абонентською базою та технічного обслуговування мережі, підвищити швидкість прийняття рішень та зменшити витрати ресурсів.

Основними цифровими інструментами, що доцільно впровадити в діяльність ТОВ «УТЕЛС», є:

Системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM). Впровадження CRM-системи дозволяє централізовано вести облік абонентів, автоматизувати процеси обробки звернень, відстежувати історію взаємодій із клієнтами та формувати аналітичні звіти для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Це сприяє підвищенню лояльності клієнтів та зниженню рівня їх відтоку.

ERP-системи для автоматизації внутрішніх процесів. ERP-система інтегрує фінансовий, логістичний, технічний та кадровий блоки управління, забезпечуючи ефективний обмін даними між підрозділами підприємства. Це дозволяє підвищити прозорість бізнес-процесів, скоротити час на виконання операційних завдань та знизити управлінські витрати.

Системи моніторингу та контролю технічної інфраструктури. Використання цифрових платформ для відстеження стану мережі у режимі

реального часу дозволяє вчасно виявляти несправності, планувати технічне обслуговування та швидко реагувати на аварійні ситуації. Це підвищує надійність мережі та забезпечує безперервність надання послуг навіть в умовах ризикованого зовнішнього середовища.

Аналітичні та прогнозні інструменти. Впровадження систем Business Intelligence (BI) та інструментів аналізу великих даних (Big Data) дає змогу отримувати оперативну інформацію про ефективність бізнес-процесів, поведінку абонентів та фінансові результати. Це дозволяє керівництву приймати більш обґрунтовані стратегічні та оперативні рішення, передбачати зміни ринкових умов та планувати розвиток підприємства.

Впровадження зазначених цифрових інструментів дозволяє досягти наступних результатів:

- скорочення часу обробки абонентських звернень та технічних запитів;
- підвищення точності обліку та прогнозування;
- оптимізація витрат на управління бізнес-процесами;
- підвищення прозорості та оперативності прийняття рішень;
- зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку телекомунікаційних послуг.

Таблиця 3.3. відображає комплекс ресурсів, необхідних для впровадження цифрових інструментів управління бізнес-процесами ТОВ «УТЕЛС», включаючи фінансові, технічні та кадрові аспекти, що забезпечує ефективну реалізацію заходів та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Для реалізації запропонованих цифрових заходів управління бізнес-процесами ТОВ «УТЕЛС» необхідне залучення фінансових, технічних та кадрових ресурсів. У таблиці наведено орієнтовну вартість впровадження основних цифрових інструментів, які спрямовані на оптимізацію ключових

бізнес-процесів, підвищення ефективності управління та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Таблиця 3.3

Ресурси для впровадження цифрових інструментів управління бізнес-процесами ТОВ «УТЕЛС»

Заходи / Цифрові інструменти	Необхідні ресурси	Тип ресурсу	Примітки
Впровадження CRM-системи	Ліцензії на програмне забезпечення, серверне обладнання, навчання персоналу	Фінансові, технічні, кадрові	Може інтегруватися з ERP та BI-системами
Впровадження ERP-системи	Ліцензії, сервери, консалтинг, навчання співробітників	Фінансові, технічні, кадрові	Інтеграція всіх бізнес-процесів підприємства
Система моніторингу технічної інфраструктури	Датчики, програмне забезпечення для моніторингу, технічні спеціалісти	Технічні, кадрові, фінансові	Реальний час моніторингу стану мережі
Аналітичні та прогностичні інструменти (BI, Big Data)	Програмне забезпечення для аналізу даних, навчання аналітиків, серверна інфраструктура	Технічні, кадрові, фінансові	Для прогнозування та прийняття управлінських рішень
Навчання персоналу	Тренінги, курси підвищення кваліфікації	Кадрові, фінансові	Забезпечення готовності працівників до роботи з новими системами
Підтримка та обслуговування цифрових систем	Сервісні контракти, технічний персонал	Фінансові, кадрові	Забезпечення безперервного функціонування систем

Джерело: складено автором

Вартість впровадження CRM-системи становить приблизно 1 200–1 500 тис. грн і включає ліцензії на користувачів, інтеграцію з ERP-системою та навчання персоналу. ERP-система, яка забезпечує інтеграцію фінансового, кадрового та логістичного блоків управління, оцінюється в 2 500–3 000 тис. грн. Впровадження системи моніторингу технічної інфраструктури, що дозволяє

відстежувати стан мережі у режимі реального часу, потребує близько 800–1 200 тис. грн. (табл. 3.4.).

Таблиця 3.4

**Приблизна вартість впровадження цифрових інструментів управління
бізнес-процесами ТОВ «УТЕЛС», тис. грн**

Заходи / Цифрові інструменти	Оцінка вартості впровадження (тис. грн)	Примітки
Впровадження CRM-системи	1 200 – 1 500	Ліцензії на 200 користувачів, серверне обладнання, інтеграція з ERP
Впровадження ERP-системи	2 500 – 3 000	Модулі фінансів, логістики, обліку персоналу, інтеграція з CRM
Система моніторингу технічної інфраструктури	800 – 1 200	Датчики, сервери, ПЗ моніторингу, навчання технічного персоналу
Аналітичні та прогнозні інструменти (BI, Big Data)	1 000 – 1 500	Програмне забезпечення, серверна інфраструктура, навчання аналітиків
Навчання персоналу	300 – 500	Курси підвищення кваліфікації для 50–70 співробітників
Підтримка та обслуговування цифрових систем (за рік)	500 – 700	Сервісні контракти, технічне обслуговування

Джерело: складено автором

Для підвищення аналітичних можливостей підприємства планується впровадження інструментів Business Intelligence та Big Data з орієнтовною вартістю 1 000–1 500 тис. грн. Значну роль відіграє навчання персоналу, яке передбачає курси підвищення кваліфікації та освоєння нових цифрових інструментів, загальною вартістю 300–500 тис. грн. Також для забезпечення стабільного функціонування систем передбачено річне технічне обслуговування та сервісні контракти, вартість яких оцінюється у 500–700 тис. грн.

Загальна приблизна інвестиція для впровадження цифрових інструментів становить 6 300–8 400 тис. грн. Застосування зазначених заходів дозволяє досягти таких результатів: підвищення оперативності та прозорості управління,

оптимізація витрат, скорочення часу обробки абонентських запитів та технічних робіт, а також зміцнення конкурентних позицій підприємства. Таким чином, зазначені інвестиції не лише забезпечують модернізацію управлінської системи, а й створюють умови для підвищення ефективності діяльності ТОВ «УТЕЛС» у довгостроковій перспективі.

Реалізація запропонованих управлінських рішень та впровадження цифрових інструментів управління бізнес-процесами ТОВ «УТЕЛС» дозволяє не лише підвищити ефективність внутрішніх операцій, а й отримати відчутний економічний ефект. Для оцінки результативності запропонованих заходів доцільно розглядати три основні складові: скорочення витрат, підвищення доходів та управлінську ефективність.

1. Скорочення витрат. Оптимізація бізнес-процесів, автоматизація обробки абонентських запитів, впровадження CRM- та ERP-систем дозволяє зменшити витрати на роботу персоналу та управлінські операції. Орієнтовне зниження адміністративних та операційних витрат може скласти 15–20% від поточних витрат на управління та обслуговування абонентської бази, що еквівалентно приблизно 1 200–1 500 тис. грн на рік.

2. Підвищення доходів. Автоматизація процесів управління абонентською базою та впровадження аналітичних інструментів дозволяє зменшити відтік клієнтів, збільшити кількість активних користувачів та ефективно пропонувати додаткові послуги. За експертними оцінками, це може забезпечити додатковий річний дохід у розмірі 2 000–2 500 тис. грн, що прямо впливає на зростання фінансових показників підприємства.

3. Управлінська ефективність. Впровадження цифрових систем підвищує прозорість управлінських процесів, скорочує час прийняття рішень та знижує ризики людського фактору. Це створює передумови для більш гнучкого

реагування на зміни ринкового середовища та кризові ситуації, а також підвищує загальну конкурентоспроможність підприємства.

Загальна вартість впровадження цифрових інструментів оцінюється у 6 300–8 400 тис. грн (див. таблицю 3.4). Очікуваний сумарний щорічний економічний ефект, що включає скорочення витрат та додаткові доходи, становить 3 200–4 000 тис. грн. Таким чином, орієнтовний термін окупності інвестицій складає 2–3 роки, що є прийнятним для телекомунікаційного підприємства середнього масштабу та свідчить про доцільність впровадження запропонованих заходів.

Впровадження комплексних управлінських рішень і цифрових інструментів управління бізнес-процесами ТОВ «УТЕЛС» є стратегічно важливим кроком для підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності підприємства. Водночас слід враховувати низку потенційних ризиків, які можуть впливати на результати реалізації заходів та терміни досягнення запланованого економічного ефекту.

Серед основних технічних ризиків слід виділити можливі проблеми сумісності та інтеграції різних систем, зокрема CRM, ERP та BI, а також перебої у функціонуванні серверного обладнання та програмного забезпечення. Для їх мінімізації доцільно здійснити попереднє тестування систем, залучити досвідчених інтеграторів, а також передбачити резервні сервери та аварійні плани на випадок непередбачуваних збоїв.

Фінансові ризики пов'язані з потенційним перевищенням бюджету на впровадження через коливання цін на ліцензії, обладнання та послуги консалтингу, а також з недооцінкою витрат на навчання та підтримку персоналу. Зменшити вплив цих факторів можна шляхом формування резервного фонду у розмірі 10–15% від загального бюджету, а також поетапного впровадження систем із постійним контролем витрат.

Організаційні та кадрові ризики включають можливий спротив персоналу змінам та низький рівень адаптації до нових цифрових інструментів, а також недостатню кваліфікацію співробітників для роботи з новими системами. Усунути ці ризики дозволяє системне навчання та тренінги для працівників, мотиваційні програми, а також поетапне впровадження з активним залученням ключових співробітників.

Управлінські та процедурні ризики пов'язані з недостатньою координацією між підрозділами під час реалізації заходів та потенційною затримкою прийняття управлінських рішень через обмежену аналітичну підтримку. Їх мінімізація досягається через визначення відповідальних за кожен етап впровадження, централізоване планування проекту та регулярний моніторинг виконання завдань.

Окрему групу становлять зовнішні ризики, які включають вплив нестабільного економічного та політичного середовища, зокрема воєнні загрози, а також ризики перебоїв у постачанні обладнання та ліцензій. Для зниження їхнього впливу доцільно диверсифікувати постачальників, розробити антикризові сценарії, забезпечити резервування ключових ресурсів та страхування критичних активів.

Успішна реалізація запропонованих управлінських рішень та цифрових заходів можлива лише за умови системного підходу до управління ризиками. Застосування відповідних заходів мінімізації дозволяє знизити ймовірність негативного впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, забезпечити безперервність ключових бізнес-процесів та досягти очікуваних економічних і управлінських результатів, що в цілому сприяє підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «УТЕЛС».

Впровадження комплексних управлінських рішень та цифрових інструментів управління бізнес-процесами ТОВ «УТЕЛС» створює передумови

для системного підвищення ефективності управлінської діяльності підприємства. Оптимізація ключових бізнес-процесів, включаючи надання телекомунікаційних послуг, управління абонентською базою та технічне обслуговування мережі, дозволяє скоротити операційні витрати, підвищити швидкість обробки запитів абонентів і забезпечити безперервність функціонування підприємства навіть в умовах зовнішніх ризиків.

Впровадження CRM-, ERP- та аналітичних систем забезпечує інтеграцію управлінських і технічних процесів, підвищує прозорість прийняття рішень, сприяє більш ефективному використанню ресурсів та покращенню взаємодії між структурними підрозділами. Це, у свою чергу, формує гнучку і адаптивну систему менеджменту, здатну оперативно реагувати на зміни ринкового середовища та зовнішні загрози.

Застосування цифрових інструментів і автоматизація процесів створює додаткові можливості для аналізу даних, прогнозування поведінки абонентів та формування стратегічних рішень на основі об'єктивної інформації. Це дозволяє підприємству не лише підвищити ефективність внутрішніх операцій, а й значно зміцнити свої конкурентні позиції на ринку телекомунікаційних послуг.

Отже, реалізація запропонованих заходів забезпечує комплексне удосконалення системи управління ТОВ «УТЕЛС», підвищує її здатність до стратегічного розвитку, ефективного використання ресурсів та досягнення високого рівня конкурентоспроможності, що є ключовим фактором стабільного зростання та довгострокової стійкості підприємства.

ВИСНОВКИ

У процесі проведеного дослідження було узагальнено теоретичні підходи до визначення сутності, структури та функцій системи управління бізнесом підприємства. Встановлено, що система управління бізнесом є складною багаторівневою сукупністю взаємопов'язаних елементів, яка охоплює цілі, функції, методи, організаційну структуру, інформаційне забезпечення та механізми прийняття управлінських рішень. Обґрунтовано, що ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від узгодженості та збалансованості зазначених елементів, а також від здатності системи управління адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Дослідження економічної сутності та еволюції поняття конкурентоспроможності підприємства дало змогу зробити висновок, що дана категорія є багатовимірною та динамічною, оскільки відображає здатність підприємства стабільно функціонувати та розвиватися в умовах конкурентного ринку. Визначено, що формування конкурентоспроможності залежить від сукупності внутрішніх і зовнішніх чинників, серед яких ключову роль відіграють ефективність управління, рівень інноваційності, якість бізнес-процесів, фінансові можливості та здатність підприємства реагувати на зміни ринкового середовища. Доведено, що конкурентоспроможність не є статичною характеристикою, а потребує постійного управлінського впливу та стратегічного оновлення.

Аналіз сучасних концепцій і моделей управління бізнесом у контексті підвищення конкурентоспроможності підприємств дозволив встановити, що найбільш результативними є підходи, засновані на системному, процесному, стратегічному та інноваційному управлінні. З'ясовано, що інтеграція сучасних управлінських концепцій із цифровими технологіями сприяє підвищенню гнучкості управлінських систем, покращенню якості прийняття рішень та формуванню стійких конкурентних переваг. У результаті було обґрунтовано

доцільність використання комплексного підходу до управління бізнесом як ключового інструменту забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного та нестабільного ринкового середовища.

Проведений аналіз організаційно-економічної характеристики діяльності ТОВ «УТЕЛС» дозволив визначити основні особливості його функціонування на ринку телекомунікаційних послуг. Встановлено, що підприємство має чітко структуровану організаційну форму, забезпечує надання широкого спектру послуг для абонентів та активно розвиває свою клієнтську базу. Дослідження показало, що діяльність ТОВ «УТЕЛС» характеризується динамічним зростанням доходів і чистого прибутку, що свідчить про ефективність обраної бізнес-моделі та адаптацію підприємства до конкурентного середовища.

Оцінка ефективності існуючої системи управління бізнесом підприємства показала наявність як сильних сторін, так і певних резервів для удосконалення. Зокрема, система управління забезпечує координацію основних бізнес-процесів і контроль за фінансовими показниками, проте виявлено проблеми, пов'язані з недостатньою інтеграцією цифрових інструментів, частковим дублюванням функцій між підрозділами та обмеженим використанням аналітичних даних для прийняття стратегічних рішень.

Оцінка рівня конкурентоспроможності ТОВ «УТЕЛС» та проведений SWOT-аналіз дозволили ідентифікувати сильні сторони підприємства, такі як стабільна абонентська база, якість надання послуг і позитивний імідж на ринку, а також слабкі сторони, серед яких обмежене впровадження сучасних цифрових технологій і часткова залежність від постачальників обладнання. Аналіз можливостей і загроз зовнішнього середовища підтвердив значущість інноваційного розвитку, розширення спектра послуг та стратегічного партнерства, водночас висвітлив ризики, пов'язані з економічною та політичною нестабільністю, що особливо актуально в умовах сучасної ситуації в Україні.

На підставі проведеного аналізу діяльності ТОВ «УТЕЛС» були обґрунтовані напрями удосконалення системи управління бізнесом, спрямовані на підвищення її ефективності та забезпечення стійкого розвитку підприємства. Зокрема, визначено необхідність оптимізації організаційної структури, впровадження прозорих механізмів координації між підрозділами та вдосконалення процесів прийняття управлінських рішень з урахуванням стратегічних цілей підприємства. Обґрунтовано пріоритетність інтеграції сучасних концепцій управління, таких як процесний, стратегічний та інноваційний підходи, що забезпечують підвищення гнучкості і адаптивності системи менеджменту.

Розроблені управлінські рішення щодо оптимізації бізнес-процесів передбачають удосконалення ключових напрямів діяльності підприємства, включаючи покращення процесу обслуговування абонентів, підвищення ефективності управління ресурсами та скорочення операційних витрат. Запропоновані заходи дозволяють зменшити дублювання функцій між підрозділами, стандартизувати робочі процедури та підвищити швидкість обробки інформації, що безпосередньо впливає на рівень конкурентоспроможності підприємства.

Впровадження сучасних управлінських інструментів і цифрових технологій у систему управління ТОВ «УТЕЛС» забезпечує інтеграцію управлінських і виробничих процесів, підвищує прозорість прийняття рішень і сприяє більш ефективному використанню ресурсів. Очікуваний ефект від впровадження таких заходів полягає у зростанні продуктивності праці, покращенні якості надання послуг, оперативності реагування на потреби абонентів та формуванні стійких конкурентних переваг на ринку телекомунікаційних послуг. Водночас передбачено управління ризиками, пов'язаними з впровадженням нових технологій, що дозволяє мінімізувати

негативні наслідки і забезпечити стабільний розвиток підприємства навіть в умовах зовнішньої нестабільності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Agazaryan A., Chursin Y., Makarov Y. Management of Competitiveness: Theory and Practice. – Cham : Springer, 2015. – 378 p.
2. Ansoff H. I. Strategic Management. – London : Macmillan, 1987. – 350 p.
3. Arraya M., Ferreira J. J. (Eds.) Business Competitiveness and Sustainability: Theory, Practice, and Future Challenges. – London : Routledge, 2025. – 308 p.
4. Ayeta A. Impact of ICT on human resource management. ACADEMIA. 2019. URL: https://www.academia.edu/12682490/impact_of_ict_on_human_resource_management
5. Barney J. B., Hesterly W. S. Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases. – 5th ed. – Boston : Pearson, 2015. – 594 p.
6. Chong, S., 2008. Success in Electronic Commerce Implementation: A Cross-Country Study of Small and Medium Sized Enterprises. *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 21, Issue 5, pp. 468–492. <http://dx.doi.org/10.1108/17410390810904247>
7. Drucker P. F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. – New York : Harper & Row, 1974. – 672 p.
8. Gerbert van den Berg, Paul Pietersma Key Management Models. The 75+ models every manager needs to know. Pearson. 2015. 326 p.
9. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. – Boston : Harvard Business School Press, 1996. – 456 p.
10. Kolot A. and Herasymenko O. Digital transformation and new business models as determinants of formation of the economy of nontypical employment. Social and labour relations: theory and practice. 2020. 10 (1). P. 33–54. DOI: [https://doi.org/10.21511/slntp.10\(1\).2020.06](https://doi.org/10.21511/slntp.10(1).2020.06)

11. Mokrushina E. Digital Transformation: Digitization of Business Processes. Elma Blog : вебсайт. URL: <https://www.elma-bpm.com/2017/08/31/digitaltransformation-digitization-of-business-processes>
12. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. – New York : Free Press, 1985. – 557 p.
13. Szukiec K. The Importance Of Business Processes Automation And Digitization. Stepwise. URL: <https://stepwise.pl/the-importance-andchallenges-of-business-processes-automation-anddigitization>
14. Tavera, J. F., Sánchez, J. C., Ballesteros, B., 2011. Aceptación del e-Commerce en Colombia: un Estudio Para la Ciudad de Medellín. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación Y Reflexión*, Vol. 19, Issue 2, pp. 9–23. DOI: <https://doi.org/10.18359/rfce.2245> .
15. Top 5 HR Trends and Priorities for HR Leaders in 2022. (n.d.). Gartner. URL: <https://www.gartner.com/en/human-resources/trends/top-priorities-for-hr-leaders>
16. Wagner, G., Schramm-Klein, H., Steinmann, S., Mau G., 2017. Understanding the New Online Customer Journey: The Multichannel E-Commerce Framework. *Marketing at the Confluence Between Entertainment and Analytics*, pp. 109–110. DOI: 10.1007/978-3-319-47331-4_20.
17. Wen, H. J., Chen, H. G., Hwang, H., 2001. E-commerce Web Site Desing: Strategies and Models. *Information Management & Computer Security*, Vol. 9, Issue 1, pp. 5–12.
18. Андрос С. В. Діджіталізація та підприємства: нові тренди інноваційного розвитку. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2019. № 4 (10). С. 5-13. URL: <https://economics.opu.ua/ejopu/2019/No4/5.pdf>. DOI: 10.5281/zenodo.3757950

19. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи [Текст] : зб. тез доп. III Міжнар. наук.-практ. конф. м. Київ, 08 груд. 2022 р. - Київ : КПП ім. І. Сікорського, 2022. - 292 с.
20. Бондаренко О. В. Конкурентоспроможність підприємства в умовах цифрової трансформації економіки // Економіка і суспільство. – 2021. – № 22. – С. 204–213.
21. Варіс І. О., Кравчук О. І., Завгородня С. А. Цифрова трансформація бізнесу: вибір, впровадження та вдосконалення CRM-систем. *Маркетинг і цифрові технології*. 2021. Т. 5. № 2 С. 48–66. DOI: <https://doi.org/10.15276/mdt.5.2.2021.5>
22. Верба В. А. Передумови, драйвери та наслідки цифрової трансформації бізнесу. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту*: зб. матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. конф. (19–20 квіт. 2018 р.). Київ: КНЕУ, 2018. С. 491-496.
23. Вербівська Л. В. Формування конкурентних переваг підприємства // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2022. – Т. 3, № 6. – С. 33–45.
24. Воржакова Ю. П., Хлебінська О. І. Сутність цифрової трансформації з різних позицій підприємців та науковців. *Економіка та держава*. 2021. № 9. С. 107–111. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.9.107.
25. Гнатюк О. І., Савченко А. М. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства // Економічний вісник університету. – 2023. – Вип. 2. – С. 48–57.
26. Грибніненко О. М. Диджиталізація економіки в новій парадигмі цифрової трансформації. *Міжнародні відносини. Серія. Економічні науки*. 2018. №16. URL: http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/3523/3197
27. Грушева А. А. Менеджмент [Текст] : навч. посіб. / А. А. Грушева, Л. О. Вітренко ; Ун-т держ. фіск. служби України. - Ірпінь : УДФСУ, 2020. - 308 с.
28. Гусєва О. Ю., Легомінова С. В. Диджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018, № 1 (23). С. 33-39. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2018_1_

29. Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. – Харків : ФОП Бровін О. В., 2020. – 340 с.
30. Ефективність управління бізнес-процесами підприємства [Текст] : навч. посіб. / уклад. О. М. Світовий ; Уман. держ. пед. ун-т ім. Павла Тичини. - Умань : Сочінський М. М. [вид.], 2022. - 202 с.
31. Євтушенко Н. О., Байдін М. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах стратегічних змін. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* – 2021. – № 4 (35). – С. 16–21.
32. Загородній А. Г. Обліково-аналітичне забезпечення менеджменту підприємства [Текст] : монографія / А. Г. Загородній, Г. О. Партин ; Нац. ун-т "Львів. політехніка". - Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2022. - 245 с.
33. Звіт Глобального центру з цифрової трансформації бізнесу: Digital Vortex. How Digital Disruption Is Redefining Industries. URL: <https://www.cisco.com/c/dam/en/us/solutions/collateral/industry-solutions/digital-vortexreport.pdf>
34. Калач Г.М. Моделі оцінки бренду в умовах цифровізації бізнесу. Підприємництво і торгівля : збірник наукових праць. 2020. Вип. 27. С. 26–30.
35. Карчева Г.Т. Цифрова економіка та її вплив на розвиток національної та міжнародної економіки. *Фінансовий простір*. 2017. № 3(27). С. 13–21.
36. Коляденко С.В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні і у світі. *Економіка. Фінанси. Менеджмент*. 2016. № 6. С. 105–112.
37. Комунікації в менеджменті [Текст] : навч. посіб. / Долинський С. В. [та ін.] ; [за наук. ред. Кухара Р. Б.]. - Київ : Ун-т "Україна", 2022. - 276 с.
38. Краус Н.М. Цифрова економіка: тренди та перспективи авангардного характеру розвитку. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_-2018/8.pdf

39. Кривов'язюк І. В. Економіка інноваційного підприємства [Текст] : навч. посіб. / І. В. Кривов'язюк ; Луц. нац. техн. ун-т. - Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2022. - 342, [1] с. : іл., табл., рис.
40. Крикавський Є. В. Економіка і фінанси підприємств [Текст] : підручник / Є. В. Крикавський, З. С. Люльчак ; Нац. ун-т "Львів. політехніка". - Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2021. - 693 с.
41. Кузьменко В. П., Поліщук І. Г. Аналіз факторів конкурентоспроможності малого підприємництва. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2020. Вип. 30. С. 112–119.
42. Куреченко Д. Г. Менеджмент [Текст] : курс лекцій / Д. Г. Куреченко ; НДІ соц.-екон. розвитку. - Київ : Центр учбової літератури, 2020. - 182 с.
43. Лазебник Л.Л., Войтенко В.О. Інформаційна інфраструктура в цифровізації бізнес-процесів підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2020. Випуск 42. С. 18–22. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2020/42-2020/5.pdf>
44. Левикін І. В. Методи, моделі та інформаційні технології управління наскрізними бізнес-процесами підприємства [Текст] : автореф. дис. ... д-ра техн. наук : 05.13.06 / Левикін Ігор Вікторович ; Харків. нац. ун-т радіоелектроніки. - Харків, 2021. - 41 с.
45. Лисенко К. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства : магіст. дис. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. – 101 с.
46. Лісова Р.М. Вплив діджиталізації на бізнес-моделі: етапи та інструменти цифрової трансформації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 24(2). С. 114–118. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_24%282%29__24

47. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. – Львів : ЛТЕУ, 2016. – 484 с.
48. Ляшенко В.І. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку : монографія; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2018. 252 с.
49. Матвій І. Є. Проєктний менеджмент: прикладні аспекти [Текст] : навч. посіб. / Матвій І. Є., Сорочак О. З. ; Нац. ун-т "Львів. політехніка". - Львів : Растр-7, 2021. - 331 с.
50. Менеджмент персоналу [Текст] : навч. посіб. / [О. В. Безпалько та ін.] ; Нац. ун-т харч. технологій. - Київ : Лино, 2022. - 611 с.
51. Менеджмент підприємницької діяльності. Вип. 8 [Текст] / Проект "Норвегія - Україна" про проф. перепідгот. військовослужбовців, ветеранів та членів їх сімей в Україні. - 2020. - 279 с.
52. Менеджмент та публічне управління в умовах інформаційного суспільства [Текст] : колект. монографія / [Захарін С. В. та ін.] ; за заг. ред. канд. екон. наук, доц. Н. В. Філіпової ; Нац. ун-т "Чернігів. політехніка". - Мена : Домінант, 2020. - 283 с.
53. Морозов В. В. Управління проєктами розвитку ІТ-організацій [Текст] : навч. посіб. / В. В. Морозов, О. В. Хандрік, А. С. Коломієць ; Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка. - Київ : Київський університет, 2020. - 339 с.
54. Національна економічна стратегія 2030. URL: <http://nes2030.org.ua/>
55. Обліково-аналітичне забезпечення менеджменту економічних систем: проблеми і шляхи розвитку [Текст] : колект. монографія / за ред. проф. Петра Куцика та проф. Ігоря Яремка. - Львів : Растр-7, 2022. - 380 с.
56. Ольшанський О. В. Процесне управління підприємствами торгівлі: теорія, методологія, практика [Текст] : монографія / О. В. Ольшанський ; Харків. держ. ун-т харчування та торгівлі. - Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2019. - 335 с.

57. Основи менеджменту [Електронний ресурс] : навч. посіб. / [Ю. О. Бекетов та ін.] ; Харків. нац. автомоб.-дорож. ун-т. - Харків : ХНАДУ, 2019.
58. Панченко В. А. Основи менеджменту [Текст] : навч. посіб. : [для студентів екон. спец.] / Панченко В. А., Галета Я. В., Черненко О. В. - Дніпро : Середняк Т. К., 2019. - 451 с.
59. Петренко В. О. Сучасні аспекти менеджменту організацій: штучний інтелект у створенні креативної інформації для менеджерів [Текст] : монографія / В. О. Петренко, Т. А. Фонарьова, К. М. Бушуєв. - Дніпро : ЮК ЮРСЕРВІС, 2020. - 69 с.
60. Петренко Л. А. Інноваційний розвиток підприємства: генезис теорії та сучасна практика управління [Текст] : монографія / Л. А. Петренко ; Держ. ВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". - Київ : НУОУ ім. Івана Черняхівського, 2020. - 328 с.
61. Продіус О. І. Теоретично-методичні основи реінжиру бізнес-процесів. URL: <https://economics.opu.ua/files/archive/2016/No6/79.pdf>
62. Процик І. С. Менеджмент [Текст] : практикум / Процик І. С. ; Нац. ун-т "Львів. політехніка". - Львів : Растр-7, 2022. - 101 с.
63. Пушкар М. С. Інформаційні ресурси для бізнесу: формування та використання [Текст] : монографія / Пушкар М. С., Пушкар М. Р. ; Західноукр. нац. ун-т. - Тернопіль : Карт-бланш, 2021. - 207 с.
64. Самойленко І. О. Менеджмент організацій [Текст] : підручник / І. О. Самойленко ; Нац. аерокосм. ун-т ім. М. Є. Жуковського "Харків. авіац. ін-т". - Харків : ХАІ, 2020. - 279 с.
65. Степасюк Л. М. Довідник з економіки підприємства [Текст] / [Л. М. Степасюк, Н. М. Суліма] ; Нац. ун-т біоресурсів і природокористування України. - Київ : Ямчинський О. В., 2021. - 230 с.

66. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент [Текст] : підручник / О. М. Сумець ; Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременчуц. льот. коледж. - Харків : ХНУВС, 2021. - 207 с.
67. Сусліков С. В., Клименко М. А. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності. *Вісник ХНУМГ ім. О. М. Бекетова*. – 2022. Вип. 222. С. 85–93.
68. Управління організаційним розвитком підприємства [Текст] : навч. посіб. / М. В. Ноняк [та ін.]. - Львів : Галицька видавнича спілка, 2021. - 238 с.
69. Управління сталим розвитком промислового підприємства: теорія і практика [Текст] : колект. монографія / [М. А. Ажажа та ін.] ; за наук. ред. д-ра філос. наук., проф. В. Г. Воронкової та д-ра екон. наук., проф. Н. Г. Метеленко ; Запоріз. нац. ун-т. Інженер. навч.-наук. ін-т. - Запоріжжя : Гельветика, 2021. - 587 с.
70. Управлінський аспект економіки підприємства [Текст] : навч. посіб. у схемах і табл. [для студентів ВНЗ] / Кліпкова О. І. [та ін.] ; Ун-т банк. справи, Н.-д. центр ТзОВ "Айкю Холдинг". - Львів : Растр-7, 2020. - 207 с.
71. Федулова Л. Тенденції розвитку та впровадження цифрових технологій для реалізації цілей сталого розвитку. *Економіка природокористування і сталий розвиток*. Київ : ДУ ІЕПСР НАН України, 2020. № 7(26). С. 6–14. URL: <http://dspace.nbuiv.gov.ua/handle/123456789/166840>
72. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. – Харків : НУА, 2018. – 320 с.
73. Цифрова адженда України – 2020 («Цифровий порядок денний» – 2020) Концептуальні засади (версія 1.0). *Першочергові сфери, ініціативи, проекти «цифровізації» України до 2020 року*. Київ : ГС «Хай-тек офіс Україна», 2016. 90 с. URL: <https://uccr.org.ua/uploads/files/58e78ee-3c3922.pdf>

74. Шандова Н. В. Економіка підприємства [Текст] : навч. посіб. для студентів закл. вищ. освіти / Н. В. Шандова, Н. В. Мешкова-Кравченко, С. А. Латкіна ; Херсон. нац. техн. ун-т. - Херсон : Вишемирський В. С. [вид.], 2021. - 335 с.
75. Шатілова О. В., Шишук Н. О. Цифрові інструменти інноваційного розвитку бізнес-організації. *Проблеми економіки*. № 4 (46), 2020. С. 249-255.
76. Щебель А. І. Менеджмент потенціалу підприємства у рамках парадигми сталого розвитку [Текст] : монографія / А. І. Щебель ; Закл. вищ. освіти "Львів. ун-т бізнесу та права". - Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2022. - 191 с.
77. Юхименко П. Конкурентоспроможність підприємства : підручник. – Київ : Центр навчальної літератури, 2020. – 320 с.