

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА»**

на здобуття освітнього ступеня магістра

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

(код, найменування спеціальності)

освітньо-професійної програми «Управління інноваційною діяльністю»

(назва)

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

(підпис)

Олександр ШВЕД

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ здобувача

Виконав: здобувач вищої освіти гр. УІДМ-61

Олександр ШВЕД

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник: к.е.н, Неоніла НАСАД

науковий

ступінь,

вчене звання

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Рецензент: д.е.н., професор Тетяна СЬОМКІНА

науковий

ступінь,

вчене звання

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Київ 2024

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра Менеджменту
Ступінь вищої освіти Магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Управління інноваційною діяльністю»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту
Анна СОРОКА

«_____» _____ 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Швед Олександр Іванович

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема кваліфікаційної роботи: Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства

керівник кваліфікаційної роботи Неоніла НАСАД, к.е.н.,
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій
від «15» жовтня 2024 р. №320

2. Строк подання кваліфікаційної роботи «26» грудня 2024 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: послужили праці вітчизняних та зарубіжних учених, присвячення проблемам формування та розвитку інтелектуального капіталу в організації, а також публікації в періодичних виданнях на тему дослідження, матеріали міжнародних та регіональних науково-практичних конференцій та семінарів, дані підприємства,

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства
Розділ 2. Діагностика конкурентоспроможності досліджуваного підприємства
Розділ 3. Шляхи удосконалення конкурентоспроможності підприємства

5. Перелік ілюстративного матеріалу: *презентація.*

6. Дата видачі завдання «25» вересня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення тематики, вибір наукового керівника, уточнення теми	23.09.2024	
2	Розробка та складання плану кваліфікаційної бакалаврської роботи	10.10.2023	
3	Підготовка 1 розділу	25.10.2023	
4	Підготовка 2 розділу	14.11.2023	
5	Підготовка 3 розділу	28.11.2023	
6	Висновки	02.12.2023	
7	Підготовка остаточного варіанту роботи та проходження перевірки на плагіат	05.12.2023	
8	Написання відзиву науковим керівником	09.12.2023	
9	Оформлення та представлення роботи на кафедрі та попередній захист	27.12.2023	
10	Зовнішня рецензія	18.12.2023	
11	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	25.12.2023	
12	Захист кваліфікаційної магістерської роботи	24.01.2025	

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Олександр ШВЕД

(Ім'я, ПРИЗВИЩЕ)

Керівник
кваліфікаційної роботи

(підпис)

Неоніла НАСАД

(Ім'я, ПРИЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня магістра: 93 стор., 18 рис., 14 табл., __ формул, 74 джерел.

Мета роботи є аналіз теоретичних, методичних та прикладних аспектів процесу управління конкурентоспроможністю підприємства та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності ПП ТРК «Техніка».

Об'єкт дослідження є процес управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предмет дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів управління конкурентоспроможністю підприємства.

Короткий зміст роботи: в даній роботі розглянуто економічну сутність конкурентоспроможності підприємства; проаналізувати існуючі підходи оцінки конкурентоспроможності підприємства; визначити особливості управління конкурентоспроможності підприємства; проаналізувати впливу чинників на конкурентоспроможність підприємства; оцінити конкурентоспроможність підприємства ПП ТРК «Техніка»; визначити основні шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства; реалізувати та оцінити запропоновані заходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: КОНКУРЕНЦІЯ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА, КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ, УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ, SWOT-АНАЛІЗ.

ABSTRACT

Text part of the master's qualification work:

93 pages, 18 pictures, 14 table, ____ sources.

The purpose of the work is the analysis of theoretical, methodical and applied aspects of the process of managing the competitiveness of the enterprise and the development of practical recommendations for increasing the competitiveness of PE TRK "Technika".

To achieve the goal, the following tasks were defined:

The object of the study is the process of managing the competitiveness of the enterprise.

The subject of the study is a set of theoretical, methodical and applied aspects of managing the competitiveness of the enterprise.

Summary of the work: to consider the economic essence of the enterprise's competitiveness; analyze the existing approaches to assessing the competitiveness of the enterprise; determine the features of managing the competitiveness of the enterprise; analyze the influence of factors on the competitiveness of the enterprise; to assess the competitiveness of the enterprise PE TRK "Technika"; determine the main ways of increasing the competitiveness of the enterprise; implement and evaluate the proposed measures to increase the competitiveness of the enterprise.

KEYWORDS: COMPETITION, COMPETITIVENESS OF AN ENTERPRISE, COMPETITIVE ADVANTAGES, COMPETITIVENESS MANAGEMENT, SWOT ANALYSIS.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Сутність та фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства.....	9
1.2. Сучасні концепції управління конкурентоспроможністю підприємства.....	19
1.3. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства.....	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПП ТРК «ТЕХНІКА».....	32
2.1. Аналіз діяльності підприємства ПП ТРК «Техніка» на ринку телекомунікаційних послуг.....	32
2.2. Аналіз рівня конкурентоспроможності ПП ТРК «Техніка»..	48
2.3. Оцінка конкурентоспроможності підприємства на основі SWOT-аналізу підприємства на основі SWOT-аналізу.....	57
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	65
3.1. Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства.....	65
3.2. Обґрунтування заходів підвищення конкурентоспроможності ПП ТРК «Техніка».....	76
3.3. Оцінка доцільності реалізації запропонованих заходів.....	80
ВИСНОВКИ.....	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	86

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Наявність на ринку великої кількості суб'єктів господарювання, посилення процесів глобалізації, загострення конкуренції, поява нових загроз – всі це лише ускладнює бізнес-середовище діяльності підприємства. В таких умовах конкурентоспроможність стає вирішальним чинником успіху будь-якого підприємства, а її високий рівень - свідченням ефективного функціонування суб'єкту господарювання, можливості його адаптації до змін зовнішнього середовища, відповідності співвідношення «ціна - якість» очікуванням наявних та потенційних споживачів. Саме тому існує необхідність пошуку нових шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства та формування конкурентних переваг як одної з передумов його виживання на сучасному ринку.

Проблеми шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства знайшли своє відображення у численних публікаціях як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. Основні підходи до методології дослідження конкуренції та, зокрема, конкурентоспроможності закладені в працях таких економістів як Адамик В.А. [1], Арнаут І.П. [2], Ачкасов А.І. [3], Базилевич В.Д.[4], Белей О.І. [5], Білявський В.М. [6-8], Вітлінський В.В. [10], Воронкова А.Е., Говорушко Т.А. [12], Гончаров В.В. [13], Грецький Р. [15], Дерій Ж.В. [18] та інших вчених.

Метою даної роботи є аналіз теоретичних, методичних та прикладних аспектів процесу управління конкурентоспроможністю підприємства та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності ПП ТРК «Техніка».

Для досягнення поставленої мети були сформульовані наступні **завдання:**

- а) розглянути економічну сутність конкурентоспроможності підприємства;

б) проаналізувати існуючі підходи оцінки конкурентоспроможності підприємства;

в) визначити особливості управління конкурентоспроможності підприємства;

г) проаналізувати впливу чинників на конкурентоспроможність підприємства;

д) оцінити конкурентоспроможність підприємства ПП ТРК «Техніка»;

є) визначити основні шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства;

ж) реалізувати та оцінити запропоновані заходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів управління конкурентоспроможністю підприємства.

Методи дослідження. При виконання магістерської роботи застосовувались загальні та специфічні методів дослідження, а саме: логічний аналіз, системний та комплексний підходи. Для дослідження конкурентоспроможності підприємства і шляхів її підвищення використовувалися: метод SWOT – аналіз, статистичний аналіз показників діяльності підприємства, який надав можливість проаналізувати тенденції розвитку підприємства за різними показниками, методи аналітичного групування, порівняння, графічний метод, а також пакет прикладних програм Microsoft Excel.

Аналітична інформація базується на даних статистичної звітності, зокрема, бухгалтерської звітності підприємств (Баланс, звіт про фінансові результати).

Теоретичною основою магістерського дослідження є праці провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, присвячені питанням конкурентоспроможності підприємства та, зокрема, напрямам її підвищення.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства

На сучасному етапі розвитку ринкових відносин конкуренція є основним атрибутом функціонування економічної системи та складовим компонентом механізму ринкової економіки. В таких умовах підприємства мають шукати інструменти розвитку, які б забезпечили відповідний рівень конкурентоспроможності, яка, в свою чергу, є складовою успіху суб'єкту господарювання на зовнішньому та внутрішньому ринках.

Конкуренція виступає певною спонукальною силою, яка змушує суб'єктів господарювання шукати можливості для більш ефективного ведення бізнесу, а саме: отримання найвигідніших умов виробництва і реалізації продукції задля отримання максимального прибутку та забезпечення подальшого розвитку підприємства.

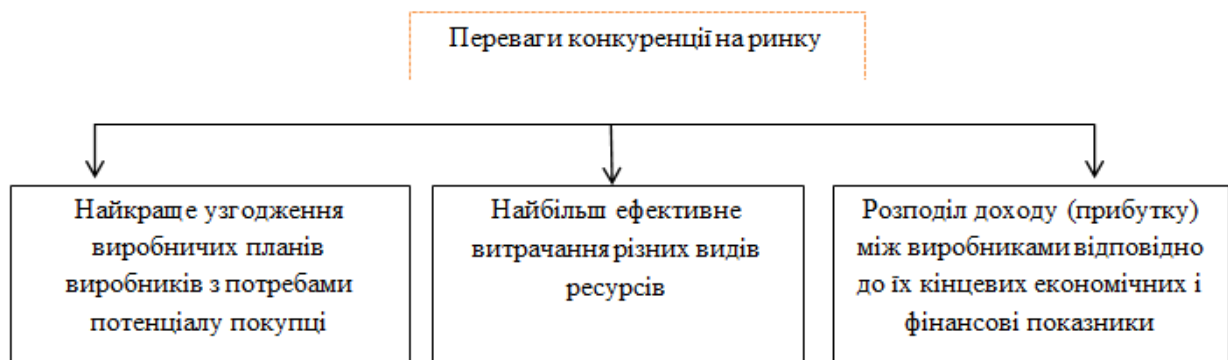


Рис. 1.1 Переваги конкуренції на ринку

Джерело: складено автором на основі [1, 17, 25]

Основна заслуга в цьому належить представникам класичної

політичної економіки А. Сміт, Д. Рікардо. За А. Смітом, конкуренція — це сукупність взаємопов'язаних спроб продавців встановити контроль на ринку на тривалий термін часу. Він також виділив чинники, що визначають домінування держав у міжнародній торгівлі (земля, капітал, природні ресурси та робоча сила) [4, с.238].

Тому конкуренція — це процес реакції на нову силу і шлях до досягнення нового балансу, суть якого полягає в змаганні конкурентів за відносні переваги.

Цей підхід отримав логічний розвиток у працях Д. Рікардо. Саме він ввів поняття «порівняльних переваг держав» у виробництві окремої групи товарів. Завдяки такому підходу поняття конкурентоспроможності протягом багатьох років асоціювалась зі здатністю як країн, так і суб'єктів господарювання створювати товари та послуги з меншою вартістю, ніж інші. Класики-економісти виступали проти втручання уряду в ринкові справи, вважаючи, що змагальний процес дасть ефективні результати.

Закон України «Про захист економічної конкуренції» визначає конкуренцію (економічну конкуренцію) як «змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку» [26].

Зміст поняття конкуренції багато авторів визначають поняттям конкурентоспроможності, зосередивши їхню увагу на різних її аспектах. Відзначимо, що у науковому середовищі та практичному менеджменті єдиного загальновизнаного визначення конкурентоспроможності не існує, як не існує і єдиного тлумачення конкуренції, здатного комплексно відображати його сутність як економічної категорії. У таблиці 1.1 зібрано ряд трактувань поняття «конкурентоспроможність», що пропонуються різними авторами.

Таблиця 1.1

Значення терміну «конкурентоспроможність»

Автор	Визначення
М. Портер	Конкурентоспроможність – «це властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку нарівні з присутніми там аналогічними товарами, послугами чи конкуруючими суб'єктами ринкових відносин».
І. Ансофф	Конкурентоспроможність одночасно є «як результатом конкурентної боротьби так і основою розвитку економіки окремого суб'єкта господарювання та суспільства в цілому».
Ж. Ж. Ламбен	Конкурентоспроможність фірми – це «реальна і потенційна здатність компанії проектувати, виготовляти та збувати товари, які за ціновими і неціновими характеристиками в комплексі більш привабливі для споживача, ніж товари конкурентів»
А. Е. Воронкова	Конкурентоспроможність – «властивість суб'єкта ринкових відносин, яка виявляється в процесі конкуренції і дозволяє зайняти свою нішу в ринковому господарстві для розширеного відтворення, що передбачає покриття всіх витрат виробництва і отримання прибутку від господарської діяльності»
М.В. Маракулін	Конкурентоспроможність підприємства – «здатність фірми працювати в динамічному конкурентному середовищі при утриманні наявних конкурентних переваг, як мінімум, в незмінному вигляді (краще-з позитивною динамікою)»
Е. Райса і Дж. Траута	Конкурентоспроможність підприємства – це «можливість і динаміка пристосування його до умов ринкової конкуренції»
Р. Грецький	Конкурентоспроможність – це «фактор чи комбінація факторів, яка робить діяльність організації більш успішною у порівнянні з конкурентами в конкурентному середовищі і не може бути легко повторена конкурентами»
В. Стівенсон	Конкурентоспроможність характеризує те, «наскільки ефективно компанія задовольняє потреби клієнта порівняно з іншими компаніями, що пропонують подібний товар або послугу»

Джерело: складено автором на основі [2, 5, 13, 17, 23, 58]

У науковій літературі використовується поняття «конкурентоспроможність підприємства» розглядається з трьох точок зору [5, 13, 23, 33, 41, 57]:

- 1) конкурентоспроможність, що характеризує внутрішню і зовнішню діяльність компанії, без згадки продукту.
- 2) визначення, засновані лише на компоненті продукту конкурентоспроможності. Конкурентоспроможність організації – це її здатність виробляти конкурентоспроможний продукт або послуга.
- 3) визначення, що поєднують продукт і виробничу діяльність суб'єкта.

Конкурентоспроможність підприємства є відносною характеристикою, що відображає відмінності в процесі розробки даного виробника від виробника конкурента, як з точки зору ступеня, в якому їхні товари або послуги задовольняють певну суспільну потребу з точки зору ефективності виробництва [7, с.130-131].

Загострення конкурентної боротьби між підприємствами, регіонами та навіть країнами, глобалізація, нерівномірність розвитку – це якісні зміни, що відбуваються у сучасній економіці. В результаті трансформації суспільних відносин сформувалась ринкова економічна система, покликана регулювати конкурентну поведінку економічних суб'єктів, забезпечувати гарантії свободи економічної діяльності кожного з них. Основними ознаками ринкової системи є, насамперед, конкуренція та конкурентні відносини, що розвиваються на її основі [4, с.240]. Ринкова система продовжує функціонувати й динамічно розвиватися поки в ній відтворюються умови конкуренції і відповідні конкурентні відносини. Зі зникненням конкурентних засад, перестає існувати цілісна ринкова економіка.

Для досягнення успіху в бізнесі в сучасній економіці необхідно заздалегідь планувати ефективний розвиток, володіти інформацією про особисті перспективи і можливості, якість і стан цільових ринків та становище на них конкурентів. Конкурентоспроможність підприємства – відносна характеристика, яка виражає здатність до досягнення власних цілей з необхідною якістю і вартістю в умовах конкурентного ринку. Конкурентоспроможність підприємства означає також випуск унікальної продукції, яка відповідає попиту покупців, задовольняє їх своєю якістю та властивостями.

Проведений аналіз публікацій засвідчив відсутність єдиного загальноприйнятого визначення терміну «конкурентоспроможність підприємства». В табл. 1.2 наведені найбільш часто вживані дефініції даного поняття.

Таблиця 1.2

Визначення сутності конкурентоспроможності підприємства

Автор	Зміст
Акімова Л.М.	Конкурентоспроможність об'єктів складається з конкурентоспроможності його елементів та його організованості задля досягнення мети
Бечко П.К., Голобородько Я.О.	Конкурентоспроможність підприємства – це «здатність створювати перевагу над конкурентами, що дозволяє досягти поставленої мети».
Беленький П.	Конкурентоспроможність визначає здатність витримувати конкуренцію з аналогічними об'єктами на цьому ринку. Це властивість об'єкта, що «характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними об'єктами, представленими на ринку».
Гуцуляк. В.Р.	Економічний процес взаємодії, взаємозв'язку та боротьби з діючими на ринку підприємствами.
Кривенко Л.В.	Економічна категорія, що виражає виробничі відносини між товаровиробниками в процесі обміну продуктами праці
Рудницька М.О	Конкурентоспроможність є невід'ємною властивістю ринку та «одною з найбільш важливих характеристик зростаючої інтернаціоналізації господарської діяльності»
Ламбен Ж.Ж.	«Суперництво серед учасників ринкового господарства за найкращі умови виробництва та реалізації товарів».
Котлер Ф.	«Змагальність суб'єктів господарювання, підприємців, коли їх самостійні дії ефективно обмежують можливості кожного з них впливати на загальні умови обігу товарів на даному ринку»
Захаров А.Н.	Це «володіння властивостями, що створюють переваги для суб'єкта економічного змагання»

Джерело: складено автором на основі [5, 23, 33, 41, 56, 57]

Виходячи з цих визначень можна зробити такі висновки:

- 1) не можна ототожнювати поняття конкурентоспроможність підприємства та конкурентоспроможність товарів, що ним випускаються, як би тісно ці дві дефініції;
- 2) порівняльний характер поняття «конкурентоспроможність підприємства», який пов'язаний з можливістю підприємства конкурувати на ринку з іншими суб'єктами господарювання;
- 3) конкурентоспроможність підприємства визначається ефективністю його діяльності та наявністю в нього конкурентних переваг.

Отже, конкурентоспроможність підприємства можна тлумачити як здатність виробляти та реалізовувати конкурентоспроможну для споживача

продукцію, яка за споживчими властивостями та ціновими характеристиками краща, ніж аналогічна продукція конкурентів, та рентабельна для виробника.

Американським економістом Майклом Портером сили, які визначають конкурентний клімат в галузі, були об'єднані в п'ять основних груп [42]. Ці сили можуть впливати: 1) на ціни, встановлювані підприємствами у відповідній галузі на свою продукцію; 2) на витрати, які несуть підприємства; 3) на капіталовкладення, які допомагають залишатись конкурентоспроможними. Графічно п'ять сил конкуренції за М Портером подано на рис.1.2. Саме ці п'ять сил конкуренції визначають середню прибутковість галузі та окреслюють рамки (межі), з якими має рахуватися кожна фірма.

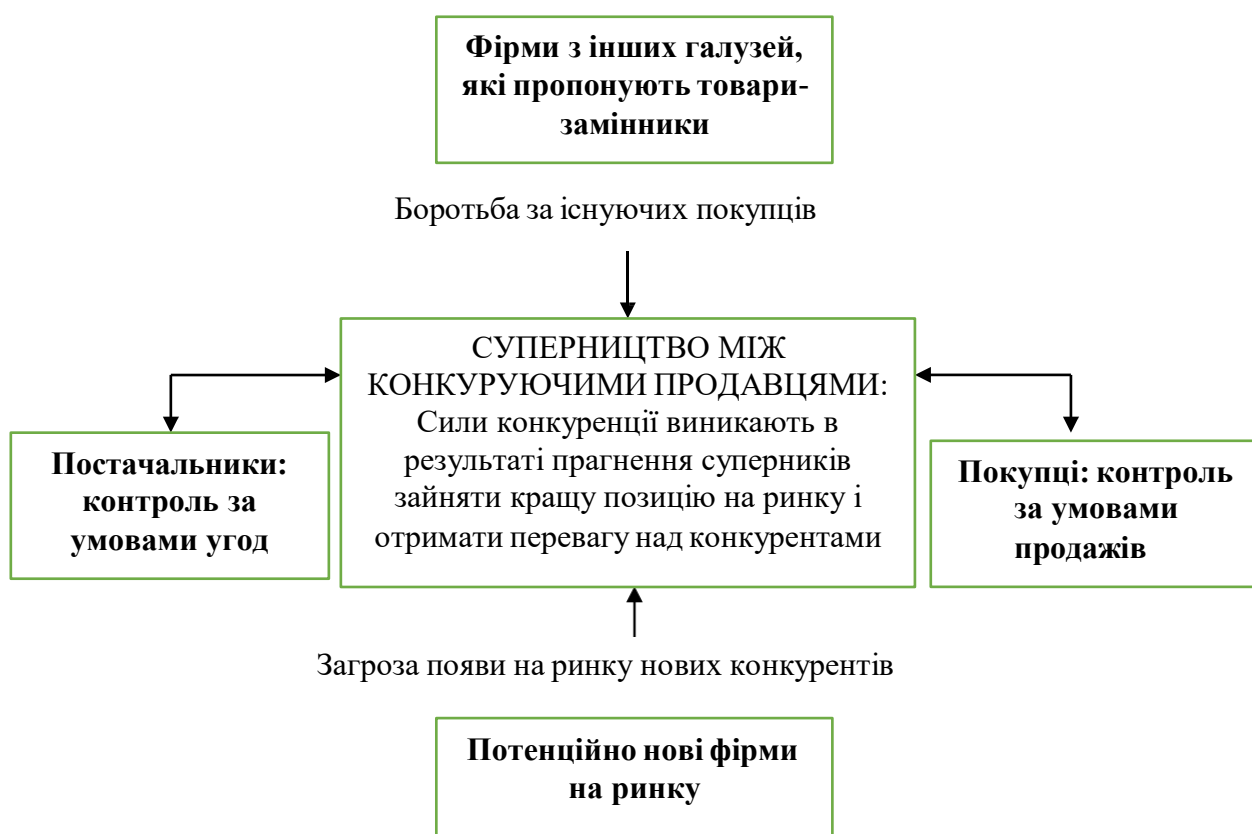


Рис. 1.2 Модель п'яти сил конкуренції за М Портером

Джерело: узагальнено автором на основі [4, 36, 42]

Охарактеризуємо вплив кожної групи сил.

1. Загроза появи нових конкурентів знижує загальний потенціал прибутковості галузі. Оскільки поява нових суб'єктів економіки приносить в галузь додаткові виробничі потужності, це призводить до зростання пропозиції та зниження ціни. Нові гравці на ринку, як правило, намагаються відвоювати частку ринку у старих компаній, а це посилює конкуренцію [5, с.10]. Поява нових конкурентів залежить від висоти вхідних бар'єрів в галузь і від очікуваної реакції з боку діючих гравців ринку. Загроза проникнення на ринок нових конкурентів посилюється за наявності низьких бар'єрів.

2. Наявність товарів-замінників (товарів-субститутів) обмежує ціну, яку можуть запросити підприємства галузі за свою продукцію. За високої ціни споживачі переключаються на закупівлю товарів-замінників, що може викликати в галузі певні труднощі щодо реалізації товарів, зниження цін і, в підсумку, падіння обсягів виробництва [13]. Конкурентна загроза з боку товарів-субститутів посилюється за умови привабливості ціни, низького рівня витрат покупців при переході до нових товарів, а також коли за оцінкою покупців товари-субститути володіють рівними або навіть кращими якостями.

3. Сильна ринкова влада покупців надає їм можливість контролювати умови угод, а отже вони можуть ефективніше відстоювати свої інтереси. Прагнення покупців до зниження цін в поєднанні з вимогами до підвищення якості та маніпулювання поведінкою конкурентів веде до зниження потенційних прибутків виробників [23].

4. Загрози з боку постачальників, серед яких можливість підняття ціни, зниження якості товарів або послуг, порушення термінів і умов поставки. Тобто, постачальники є для галузі значною ринковою силою, у випадку, якщо вони намагаються диктувати ціну на свою продукцію, обмежувати обсяги поставок та впливати на добробут галузі-споживача через надійність своїх поставок або якість та технічні характеристики своїх

виробів.

5. Конкуренція між , яка виникає за умови, що одна або декілька фірм відчують труднощі зі збутом своїх товарів або вбачають можливості поліпшення свого положення на ринку за рахунок конкурента. Реалізація сильної конкурентної стратегії однією фірмою посилює гніт конкуренції, випробовуваний іншими фірмами. Таке суперництво між прямими конкурентами може привести або до стратегічного успіху, або до стратегічної поразки [55].

Досить сильно на становище суб'єкту економіки впливає ступінь гостроти внутрішньої конкуренції. За умов гострої конкуренції підприємства несуть великі витрати на рекламу і маркетинг, вкладають значні суми в оновлення виробничих потужностей і наукові дослідження [21, 25]. Намагання витіснити конкурентів за рахунок цінового демпінгу призводить до «витікання» прибутку до споживачів замість того, щоб залишитися в галузі.

Отже, концепція п'яти сил конкуренції - це інструмент, що дозволяє аналізувати ступінь інтенсивності конкуренції на конкретних ринках. Саме так і вчиняють підприємства перед прийняттям стратегічних рішень про вхід до нової для себе галузі або про припинення діяльності в галузі, що стала безперспективною. Прийняттю обґрунтованого рішення передують оцінка ситуації в галузі з точки зору дії кожної з п'яти сил, врахування своїх реальних можливостей протистояти виявленим загрозам [4, 36, 42]. Наявність конкуренції на ринку товарів чи послуг, на якому діє підприємство, вимагає від нього забезпечення достатнього рівня конкурентоспроможності щоб інші гравці не витіснили його з даного ринку.

Отже, а загальному виді конкурентоспроможність розглядають як узагальнену економічну категорію, яка характеризує економічну ситуацію, в тому числі проектні, виробничі, розподільчі та споживчі аспекти результатів економічної діяльності [13].

Узагальнення дефініції конкурентоспроможність відносно різних

економічних об'єктів, дає можливість отримати таке формулювання: конкурентоспроможність конкретного об'єкта - це економічна категорія, яка дозволяє оцінити стан даного об'єкта відносно подібних об'єктів-конкурентів на ринку, виражена певним набором показників.

Факторами конкурентоспроможності підприємства виступають ті явища та процеси виробничо-господарської діяльності підприємства і соціально-економічного життя суспільства, які викликають зміни абсолютної та відносної величини витрат на виробництво, а в результаті - рівня конкурентоспроможності підприємства [33, 35].

Наявність того чи іншого фактору конкурентоздатності розглядається як необхідна та достатня умова для зміни одного або декількох критеріїв конкурентоздатності.

Зовнішні фактори - це організаційні, економічні та соціальні відносини, що дозволяють випускати продукцію, яка за ціновими і неціновими характеристиках більш приваблива порівняно з товарами-конкурентами. Підприємство здатне лише здійснювати непрямий вплив на зовнішні фактори, оскільки вони знаходяться за межами його впливу. Все зовнішнє середовище організації, як правило, поділяють на зовнішнє середовище прямого і непрямого впливу, а зовнішні чинники - на прямі і непрямі.

Факторами прямого впливу є споживачі, постачальники, конкуренти, реалізація законодавчих актів, тобто те, що безпосередньо впливає на діяльність організації [16].

До внутрішніх факторів, що визначають конкурентоспроможність підприємства відносяться елементи, що є складовими внутрішнього потенціалу підприємства, а саме: кадровий, виробничий, організаційний, маркетинговий, фінансовий потенціал [37].

Кадровий потенціал підприємства відображає кількісну і якісну характеристику персоналу щодо виконання покладених на нього завдань. Ефективність діяльності організації, реалізація завдань для досягнення поставлених цілей, потребують її належного забезпечення персоналом

відповідних спеціальностей та кваліфікації. В сучасних реаліях розвиток ряду галузей стримується браком потрібних фахівців. Основним завданням сучасної організації є відбір і підтримка талановитих менеджерів.

До виробничого потенціалу включають виготовлення продукту, постачання і ведення складського господарства; обслуговування технологічного парку; здійснення досліджень і розробок. Організаційний потенціал це сукупність комунікаційних процесів; організаційної структури; норм, правил, процедур; розподіл прав і відповідальності з урахуванням ієрархії підпорядкування.

Маркетинговий потенціал внутрішнього середовища підприємства охоплює процеси, які безпосередньо пов'язані з реалізацією продукції. Це стратегія продукту, стратегія ціноутворення; стратегія просування продукту на ринку; вибір ринків збуту і систем розподілу [21, 37].

Фінансовий потенціал включає в себе процеси, пов'язані із забезпеченням ефективного використання і руху грошових коштів в організації, а саме: підтримання ліквідності і забезпечення прибутковості, створення інвестиційних можливостей тощо.

Конкурентоспроможність підприємства, на наш погляд, багато в чому залежить від ефективності менеджменту, на рівень якого впливають з одного боку особисті якості менеджерів, а з іншого - здатність керівництва розробляти і реалізовувати стратегію підприємства, адаптуватися до змін зовнішнього середовища, наявність єдиної системи обліку та контролю, а також вміння підбирати висококваліфікований персонал.

Фактори можуть впливати як в сторону підвищення конкурентоспроможності підприємства, так і в сторону зменшення. Вони визначають засоби і способи використання резервів конкурентоспроможності. Зауважимо, що наявності самих факторів недостатньо для забезпечення конкурентоспроможності. Конкурентну перевагу на основі цих факторів можна отримати від їх ефективного використання та галузі застосування.

1.2. Сучасні концепції управління конкурентоспроможністю підприємства

Система управління конкурентоспроможністю підприємства є динамічною, внаслідок чого виникає необхідність її постійного вдосконалення, що є особливо актуальним в умовах структурної перебудови національної економіки та обґрунтування методично-організаційних засад політики її економічного зростання. Теорія та практика управління конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств свідчить про те, що в цілому управління підприємством стає більш ефективним за умови реалізації наукових принципів та методів організації управління конкурентоспроможністю підприємства [18].

Так, в наукових працях Г.М. Скударя було обґрунтовано цілісну наукову концепцію підвищення конкурентних переваг підприємств на прикладі машинобудівних підприємств, що випускають складну наукомістку продукцію, на підставі розробки та впровадження в системі внутрішньофірмового менеджменту ефективного організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю, адекватного вимогам ринкових відносин.

Структура основних елементів системи управління конкурентоспроможністю формується програмно-цільовими комплексними блоками, що відображають конкретні організаційні, економічні, техніко-технологічні заходи у їх взаємозв'язку та взаємозалежності, Їх реалізація сприяє результативному здійсненню управлінських рішень у цій сфері діяльності (рис. 1.3) [18].

Кожен із блоків, у свою чергу, розглядається як система, що охоплює різноманітні системоутворюючі компоненти. Всі блоки системи пов'язані один з одним і тим самим створюють певну цілісність. Вони об'єднані єдиним принципом - кожен із них забезпечує вирішення проблеми підвищення конкурентних можливостей підприємства, зміцнення його

позицій

на світовому ринку, забезпечення сталого розвитку власні,

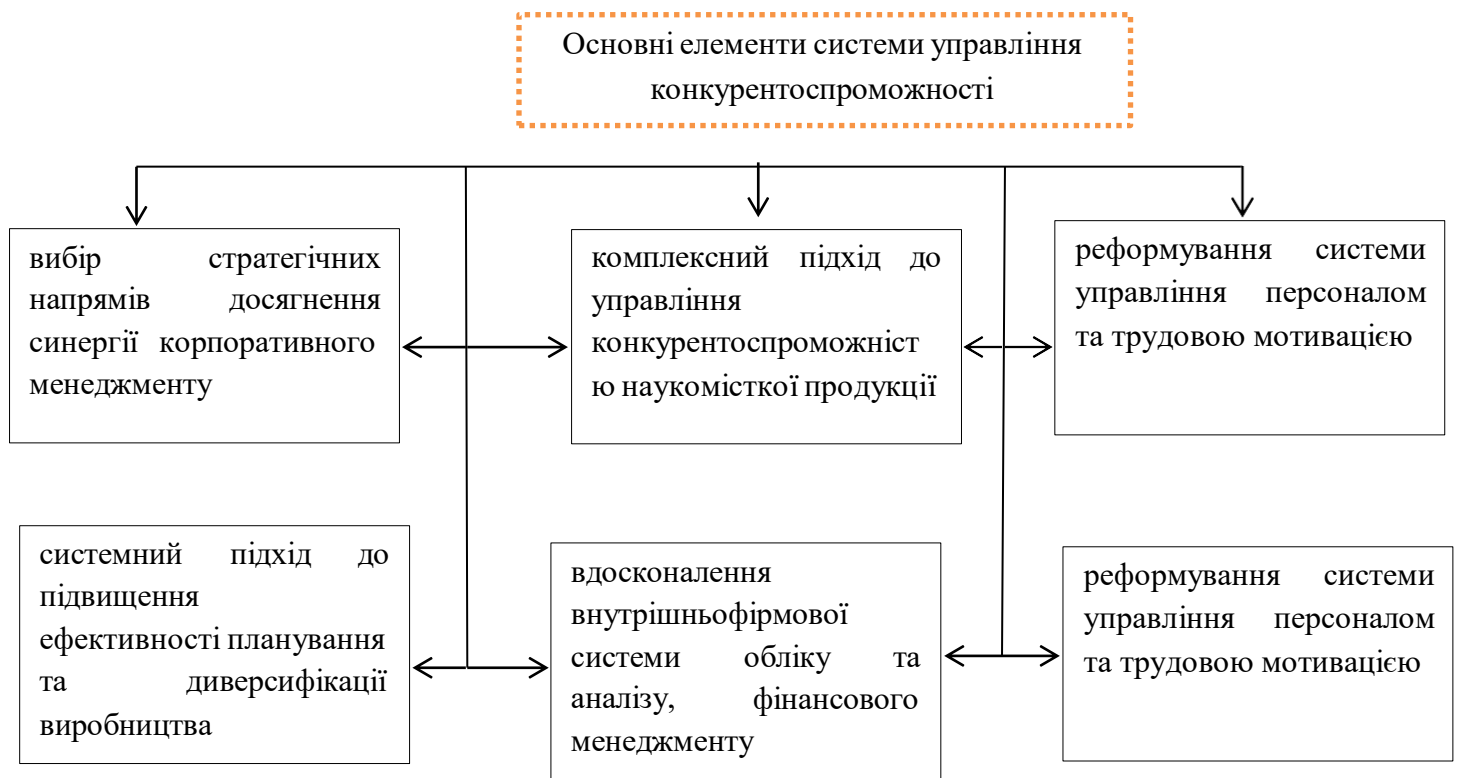


Рис. 1.3 Основні елементи системи управління конкурентоспроможності [18]

Як організаційно-економічний механізм Т.Л. Безрукова пропонує розглядати комплексну систему управління конкурентоспроможністю підприємства, що складається із системи забезпечення, функціональної та цільової системи, що містить певну сукупність організаційних та економічних важелів, які впливають на економічні та організаційні параметри системи управління підприємством з метою забезпечення ефективності управління та отримання конкурентних переваг [35].

Ряд авторів [33, 57] розглядають механізм управління конкурентоспроможністю підприємства, який поєднує моніторинг та аналіз стану об'єкта та його конкурентоспроможності, інструменти та важелі для прийняття управлінських рішень, альтернативи та рекомендації для

досягнення конкурентних переваг, шляхи їх реалізації, методи оцінки та контролю. Важливим моментом такого механізму є використання його переваг, тобто характерних властивостей, що дозволяють реалізувати цільову установку підприємства. Процес прийняття управлінського рішення здійснюють на стадії контролю за станом параметрів, що забезпечують конкурентну перевагу з метою їхнього регулювання. На даному етапі здійснюються заходи щодо ведення та вдосконалення обраних параметрів управління.

Сутність управління конкурентоспроможністю підприємства щодо рівнів управління, які характерні вітчизняним підприємствам у сучасних умовах, запропонували Л.С. Єгорова, А.Л.Макаричов (таблиця 1.3.):

Таблиця 1.3

**Управління конкурентоспроможністю підприємства за
рівнями управління**

1-й рівень управління	Фактор управління розглядається як «внутрішньо нейтральний», в умовах слабкої конкуренції на внутрішньому ринку через його ненасиченість, у разі наявності свого сегмента на ринку
2-й рівень управління	Виробничі управлінські системи «зовні нейтральні» повинні повністю відповідати стандартам, встановленим їх основними конкурентами на певному ринку
3-й рівень управління	Ефективність виробничих систем визначається не так внутрішніми факторами, як зовнішніми (якість організації, ефективність систем управління)
4-й рівень управління	Підприємства-лідери, які здійснюють зміни в управлінні, організації виробництва, у стратегії розвитку з урахуванням результатів вивчення ринку

Джерело: складено автором на основі [20, с.52-53]

Зміст управління конкурентоспроможністю підприємства як наукової категорії, проявляється у реалізації внутрішніх взаємозв'язків. О.Є. Кузьмін, М.І. Нижній, І.П. Туляєв розробили модель та структуру основних програмно-цільових блоків організаційно-економічного механізму та запропонували науково-методичні рекомендації і практичні рішення щодо вибору та реалізації конкретних організаційних, економічних та техніко-технологічних заходів для кожного з них, які сукупно створюють реальні

передумови забезпечення конкурентних переваг підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища та динамічних змін кон'юнктури ринку індустріальної техніки [61].

Концепцію стратегічного маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємств було розроблено Л.В. Балабанової та В.В. Холод, зокрема, запропоновано концептуальну модель інтегрованого маркетингового управління та систему стратегічного маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємств [5, с.264-267].

Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємств розглядається як сукупність елементів, взаємодія яких визначає здатність підприємства відповідати вимогам конкурентного ринку, запитам споживачів, протистояти іншим виробникам, які постачають на ці ринки аналогічні товари.

Узагальнюючи вище викладене, зазначимо, що система управління конкурентоспроможністю підприємства повинна в залежності від мети планування передбачити формування функціональної структури системи управління конкурентоспроможністю підприємства, розвиток організаційних регламентів функціонування системи управління конкурентоспроможністю підприємства та створення адекватної інформаційної бази підтримки прийняття рішень щодо управління конкурентоспроможністю підприємства. Отже, систему управління конкурентоспроможністю підприємства можна визначити, як сукупність взаємопов'язаних організаційних, економічних та адміністративно-правових інструментів цілеспрямованого впливу на об'єкт управління, який має забезпечити аналіз, прогнозування та планування, оцінювати конкурентоспроможність підприємства та взаємодіяти з системою менеджменту та стратегічного маркетингу.

На нашу думку, глобалізація ринків, міжнародна конкуренція, масштабне проникнення іноземних товарів на український ринок ставлять проблему управління конкурентоспроможністю підприємства до пріоритетних управлінських завдань, успішне вирішення яких забезпечить

виживання та розвиток підприємств у ринковому середовищі. Недолік досвіду конкуренції, складна економічна ситуація у державі, світова фінансова криза, невирішеність багатьох методологічних та прикладних проблем управління конкурентоспроможністю підприємства вимагають проведення додаткових досліджень у цій сфері.

Звісно, процес стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства має охоплювати реалізацію чотирьох етапів (табл.1.4):

Таблиця 1.4

Етапи стратегічного управління конкурентоспроможністю

Етап	Опис
Етап I	Реалізація функцій управління діяльністю. На першому етапі здійснюється планування та організація процесу забезпечення конкурентоспроможності, мотивація працівників, контроль та регулювання процесу забезпечення проможності
Етап II	Формування методів управління. Цей етап включає розробку планів виробництва конкурентоспроможної продукції, розробку планів прискореного науково-технічного розвитку, розробку технологічної документації та методів стимулювання персоналу
Етап III	Формалізація методів менеджменту. На даному етапі здійснюється прийняття наказів щодо контролю та відповідальності за виготовлення конкурентоспроможної продукції, формування розпоряджень та вказівок щодо забезпечення конкурентоспроможності
Етап IV	Розробка та прийняття управлінських рішень. Цей етап передбачає визначення рівня досягнення конкурентоспроможності, оцінку ефективності управлінських рішень, формування напрямів діяльності апарату управління.

Джерело: складено автором на основі [5, 21, 33]

Дослідження процесу управління конкурентоспроможністю підприємства дозволяє виділити найважливіші категорії цього процесу, до яких слід віднести функції, методи, управлінські рішення та стилі керівництва.

Чітке виконання функцій управління конкурентоспроможністю має бути спрямоване досягнення системи показників (індикаторів). Показники діяльності виробничо-господарських підрозділів та всього підприємства мають забезпечити високий рівень конкурентоспроможності, затвердити позиції підприємства на ринку. Основним завданням функції управління конкурентоспроможністю є створення методів менеджменту, за допомогою

яких система управління зможе впливати на працівників, забезпечуючи їхню активність, координуючи діяльність, спрямовуючи на досягнення рівня високої конкурентоспроможності [21].

Як відомо, успіх підприємницької діяльності великою мірою визначається правильно обраною стратегією управління підприємством, яка є складовим елементом менеджменту в іноземному та вітчизняному бізнесі. Вибір стратегії, у свою чергу, залежить від ряду факторів (рис.1.4.):

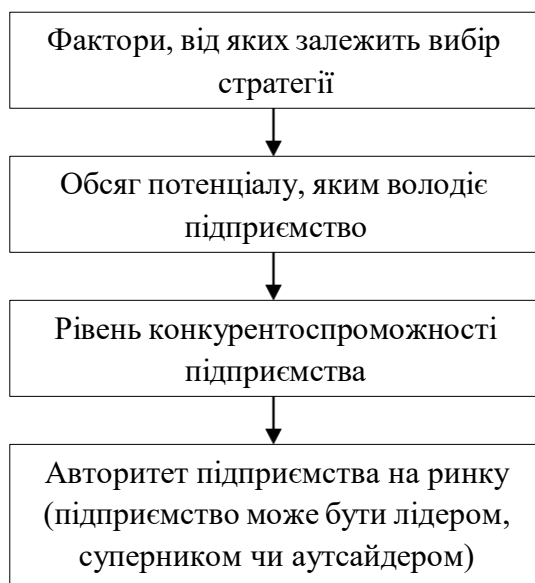


Рис. 1.4 Фактори, від яких залежить вибір стратегії підприємством

Джерело: складено автором на основі [30, 36, 59]

При цьому сама стратегічна система управління підприємством та його конкурентоспроможністю охоплює такі заходи (табл. 1.5):

Таблиця 1.5

Заходи стратегічної системи управління підприємством

Визначення майбутнього бізнесу компанії	Оцінку структури динаміки та ефективності використання можливостей підприємства, його частки над ринком
Оцінку конкурентоспроможності підприємства	Недопущення встановлення демпінгових цін як засобу витіснення конкурентів із ринку
Вибір стратегії і тактики з підвищенням конкурентоспроможності підприємства	Здійснення заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства, виходячи з обраної стратегії та тактики
Прогнозування та планування виробництва на підприємстві	Стимулювання виробництва конкурентоспроможної продукції, послуг для підприємства

Джерело: складено автором на основі [18, с.264-267]

1.3. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Оцінка конкурентоспроможності підприємства методологічно нерозривно пов'язана з вирішенням проблеми підвищення його конкурентоспроможності. Лише на основі такої оцінки можна зробити висновки про ступінь конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта.

Така оцінка є відправною точкою при розробці заходів підвищення конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта і в той же час - критерієм результативності цих таких заходів. Оцінка конкурентоспроможності є також методологічною основою для аналізу та наступного виявлення шляхів підвищення конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта.

У науковій літературі зустрічається чотири групи методик оцінки конкурентоспроможності підприємства [21, 25. 31].



Рис. 1.5 Методики оцінки конкурентоспроможності підприємства

Джерело: складено автором на основі [18, 23, 38]

Матричний метод оцінки конкурентоспроможності є найбільш популярний. Він розроблений американською компанією, що надає послуги з управлінського консалтингу, «Бостон Консалтинг Груп (далі БКГ). Основою

даного методу є підхід, що передбачає дослідження конкурентоспроможності підприємства з урахуванням життєвого циклу товару.

Оцінка конкурентоспроможності надається за допомогою матриці, побудованої в заданій системі координат. У матриці БКГ по вертикалі зазначаються темп зростання обсягу продажів (абсолютний показник), а по вертикалі - відносна частка товару на ринку. Чим вищими будуть частка ринку і темп її зростання, тим вищим є рівень конкурентоспроможності об'єкта [22, 23].

Об'єктивність та репрезентативність оцінки забезпечує достовірна інформація про обсяги реалізації досліджуваного підприємства та його конкурентів. Проте подібну інформацію важко або навіть не можливо знайти у вільному доступі через її закритість, тому об'єктивна оцінка конкурентоспроможності на основі експертних думок може бути недоцільною. В результаті знижується практична цінність методу.

На етапі розробки маркетингової стратегії, а саме для вибору оптимальної стратегії розвитку, як правило використовують такі інструменти: матриці «BCG», ALD / LC, «GE / McKinsey», «товар-ринок» І. Ансоффа, модель ділового аналізу PIMS, які повинні враховувати галузеву специфіку підприємств. Найбільш ефективним інструментом для аналізу і вироблення стратегічних рішень в області управління продуктом і продуктовим портфелем є матриця BCG [23, 25, 27].

Точне визначення позиції продукту на ринку, його конкурентної позиції, тенденцій зростання або падіння обсягів продажів в галузі дозволяють оцінити перспективність і необхідність продукту в портфелі, а також прийняти рішення про подальші дії по відношенню до продукту. У стратегічному плануванні крім матричної моделі BCG використовується також матриця ADL. Вона відображає зрілість сектора ринку і положення продукту по відношенню до конкурентів та спирається на стадії життєвого циклу галузі - матрицю Хофера-Шенделя [23, 57].

Використання для оцінки матриці «GE / McKinsey» дозволяє

визначити: найбільш цікаву для розвитку зону, де воно має реальний потенціал і де продукція найбільш конкурентоздатна; залишатися в середній зоні або завдяки її привабливості, або завдяки перевагам в конкурентній боротьбі; йти з несприятливої зони. Матриця «GE / McKinsey» - найбільш часто вживаний в зарубіжній практиці інструмент портфельного аналізу. Її перевагами є гнучкість і можливість врахувати специфіку підприємств (продукція підприємств використовується на проміжних етапах ланцюжка створення цінності; використовується і юридичними, і фізичними особами; кількість покупців і продавців продукції, значно менша, ніж на споживчих ринках). Серед недоліків варто відзначити такі: ускладнення з часом змін в моделі; підвищення небезпеки суб'єктивізму при виборі чинників конкурентоспроможності та привабливості ринку, особливо при визначенні вагових коефіцієнтів і оцінок факторів [13. 33, 57].

Для розробки маркетингової стратегії конкурентоспроможності вітчизняні підприємства можуть скористатися і матрицю «товар-ринок» І. Ансоффа, яка дозволяє розглянути можливості зростання, що вже реалізуються підприємством, та намітити нові напрямки розвитку, враховуючи специфіку підприємств. Якщо підприємство є диверсифікованим, то завдання полягає у визначенні цілей і стратегій по кожному напрямку діяльності - стратегічній бізнес-одиниці.

ринок товар	існуючий	новий
	Глибоке проникнення на ринок	Розвиток ринку
існуючий		
новий	Розширення товару	Диверсифікація

Рис. 1.6 Матриця І. Ансоффа [60]

Наступна група методів, що використовує в якості основного підходу оцінку конкурентоспроможності товару за ключовими показниками (якість, ціна тощо) [23, 57, 62]. В основі даної категорії лежить міркування про те, що конкурентоспроможність підприємства вище, якщо його конкурентоспроможність продукції є вищою, ніж у конкурентів.

Виділимо переваги і недоліки даного методу. На нашу думку, врахування конкурентоспроможності товару, як складової конкурентоспроможності підприємства, дозволяє більш повно і вчасно враховувати реакцію споживачів на якості та властивості товару підприємства, адаптуючи під це виробничу складову. Разом з тим, в умовах, коли конкурентоспроможність підприємства безпосередньо залежить від конкурентоспроможності товару, отримати уявлення про переваги і недоліки всіх напрямів діяльності підприємства є неможливим, оскільки увага акцентується не на всій системі, а лише на її частині [22].

Ще одна з груп методів оцінки конкурентоспроможності підприємства включає методи, на основі теорії ефективної конкуренції. Конкурентоспроможним визнається таке підприємство, в якому організовані виробництво, збут готової продукції та управління фінансами.

Найбільш популярним методом даної групи є методика американської фірми «Дан ендБредстріт», яка спеціалізується на наданні послуг із збирання, каталогізації та аналізу інформації про суб'єктів бізнесу, складанні кредитних рейтингів та використовує для оцінки конкурентоспроможності три групи показників [13, 33, 62]. Перша група містить показники, що характеризують ефективність виробничо-збутової діяльності підприємства. До другої групи включено показники, що дають змогу охарактеризувати стан виробничої бази підприємства (інтенсивність використання основного і оборотного капіталу). Третя група – це показники фінансової діяльності підприємства.

Безперечно, перевагою даного методу є використання показників, які дозволяють проводити аналіз діяльності підприємства з подальшою інтерпретацією отриманих результатів з точки зору різних напрямі

господарської діяльності. Проте використання безлічі показників, які можуть дублювати один одного, і при цьому не врахування прямих показників конкурентоспроможності, зокрема, безпеки капіталу є недоліком методу, що може обмежувати його застосування.

Остання група методів заснована на комплексному підході. Він характеризує конкурентоспроможність підприємства, як кількісну величину, яку можна оцінити на основі певної групи показників. В якості переваги методу розглядається можливість спрогнозувати можливу динаміку конкурентоспроможності. Оскільки даний метод передбачає використання вище розглянутих методів, то можливі складності його застосування пов'язані з акумулюванням недоліків всіх тих методів, які він може використати.

Частина дослідників вважає, що пріоритетними в оцінці конкурентоспроможності підприємства є методи на основі теорії ефективної конкуренції, оскільки передбачають проведення комплексної оцінки діяльності підприємства, що спрощує інтерпретацію отриманих результатів і робить більш обґрунтованими висновки відносно рівня конкурентоспроможності. В підсумку, отримана інформація дозволить полегшити процедуру прийняття управлінського рішення, а саме рішення буде більш обґрунтованим [27, 33, 38].

Основою методу оцінки конкурентоспроможності підприємства на базі ефективної конкуренції є оцінка чотирьох груп показників [15, 23, 57]:

- що характеризують ефективність управління виробничими процесами;
- що характеризують ефективність управління оборотними засобами;
- що характеризують ефективність управління збутом;
- характеризують товар підприємства (ціна і якість).

Репрезентативність оцінки конкурентоспроможності підприємства забезпечують критерії та показники, які входять у перші три

групи і мають коефіцієнти вагомості. Визначення коефіцієнтів вагомості проводиться експертами.

Проведений порівняльний аналіз методів, підходів і алгоритмів-оцінки конкурентоспроможності підприємства дозволяє зробити наступні висновки :

- існують проблема дефіциту об'єктивних і комплексних-методик комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- існують методи, що мають на меті комплексно оцінити конкурентоспроможність підприємства, хоча самі не пов'язані з даним поняттям;
- в основі більшості методик лежить експертна оцінка, що не дозволяє отримати об'єктивний результат;
- високі трудомісткість та собівартість застосування ряду методик оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- складність не лише оціночних процедур окремих методів, а й практичного використання отриманих результатів;
- мають складний алгоритм, або показники, які важко розрахувати або отримати дані для їх розрахунку

Аналіз існуючих підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства дозволяє відзначити наступні загальні недоліки представлених методів. Переважна більшість методик ґрунтується на виявленні факторів, що визначають конкурентоспроможність суб'єктів господарювання з акцентуванням уваги на вичерпному переліку показників (чинників). Хоча система факторів конкурентоспроможності підприємства є відкритою, проте безліч її елементів є нечіткими. Зауважимо, що кількість чинників конкурентоспроможності є практично нескінченною, тому яким би великим не був їх перелік, він все одно не буде вичерпним, а отже, оцінка конкурентоспроможності підприємства, заснована на такому неповному переліку, буде неповною [57, 60, 62].

Для створення сучасного конкурентоспроможного підприємства мало

простої модернізації виробництва і управління, необхідно знання і розуміння кожної поставленої мети, а головне досягнення її. Просто поставлена, зафіксована мета, яка є не тільки невизначеною в часі, але і недосяжною, принесе великі проблеми і зруйнує все управління. Головним при цьому має бути вміння визначити, швидко і ефективно використовувати в конкурентній боротьбі свої порівняльні переваги. Всі зусилля необхідно спрямовувати на розвиток сторін і якостей, що вигідно відрізняють конкретне підприємство від потенційних або реальних конкурентів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

ПП ТРК «ТЕХНІКА»

2.1. Аналіз діяльності підприємства ПП ТРК «Техніка» на ринку телекомунікаційних послуг

Стратегічно важливим видом економічної діяльності для економіки України, та і для будь-якої іншої країни, є інформація та телекомунікація. Якісний зв'язок сприяє розвитку всіх галузей економіки, суспільства, зміцненню національної безпеки. Залежно від рівня розвитку телекомунікаційних підприємств формується інноваційність та технологічність економіки. П'ятий президент України П.Порошенко у своїй Аналітичній доповіді «Про внутрішнє та зовнішнє становище України у 2017 році» зазначив, що «Ключовим чинником розбудови інноваційно орієнтованої економіки, інструментом протидії новим технологічним викликам і загрозам є цифрова трансформація української економіки та суспільства. Досвід розвинутих країн свідчить, що економічна безпека держави дедалі більше залежить від ефективності використання технологічно-інноваційного потенціалу. Вагомий резерв прискорення економічного зростання та зміцнення безпеки зберігається в активізації інформаційно-комунікаційного та технологічно-інноваційного поступу України» [63, с.646].

Вітчизняний ринок телекомунікаційних послуг можна вважати специфічним, оскільки, по-перше, тою чи іншою мірою він охоплює майже все населення держави, забезпечуючи можливість спілкування; по-друге, він має олігополістичний характер, адже на ринку є три великих гравці («Київстар», «ВФ Україна», «Лайфсел») та існують певні бар'єри для входу в

галузь [64].

Відповідно до Закону України «Про електронні комунікації» під електронною комунікаційною послугою розуміють таку послугу, яка «полягає в прийманні та/або передачі інформації через електронні комунікаційні мережі, крім послуг з редакційним контролем змісту інформації, що передається за допомогою електронних комунікаційних мереж і послуг» [65].

За два останніх десятиліття телекомунікаційні підприємства демонстрували достатньо стрімке зростання обсягів діяльності. Вони вважаються так званими драйверами розвитку країни і є основою її інтеграції у глобальне інформаційне товариство.

У 2023 році загальні доходи від надання послуг зв'язку склали 130,5 млрд грн. Дані опубліковано у звіті Нацкомісії, що здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектру та надання послуг поштового зв'язку (НКЕК).

Структура доходів від надання послуг зв'язку за 2023 рік, млрд грн

Загальний обсяг – 130,5 млрд грн



Структура доходів від надання послуг зв'язку за 2022 рік, млрд грн

Загальний обсяг – 90,1 млрд грн



Рис. 1.1

Рис. 1.2

Рис. 2.1. Структура доходів від надання послуг зв'язку

Зокрема, доходи від надання електронних комунікаційних послуг склали 97,3 млрд грн. Це майже на 17% більше від 2022 року. При

цьому, індекс інфляції у 2022 році становив 26,6%, а у 2023 – 5,1%.

**Структура доходів від надання
електронних комунікаційних послуг
за 2023 рік, млрд грн**

Загальний обсяг – 97,3 млрд грн

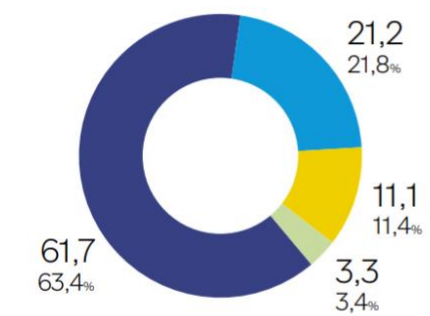


Рис. 1.3

- Мобільний зв'язок
- Фіксований доступ до мережі Інтернет
- Послуги з надання в користування каналів, об'єктів інфраструктури тощо
- Фіксований зв'язок

**Динаміка доходів від надання
електронних комунікаційних послуг
за 2021-2023 рр., млрд грн**

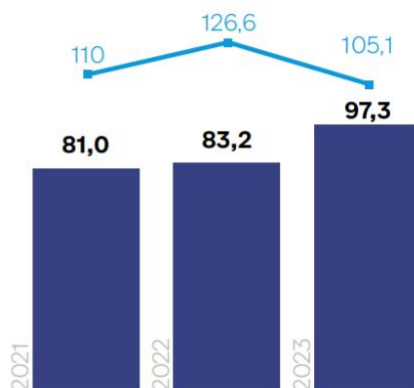


Рис. 1.4

- Загальні доходи від надання електронних комунікаційних послуг
- Індекс інфляції

Рис. 2.2. Структура та динаміка доходів від надання електронних комунікацій

У структурі доходів від надання електронних комунікаційних послуг найбільшими були доходи від мобільного зв'язку (63,4%) та фіксованого доступу до мережі Інтернет (21,8%) – 61,7 млрд грн та 21,2 млрд грн відповідно.

У 2023 році доходи від надання послуг мобільного зв'язку зросли на 9,8% порівняно з 2022 роком.

**Динаміка доходів від надання
послуг мобільного зв'язку за
2021-2023 рр., млрд грн**

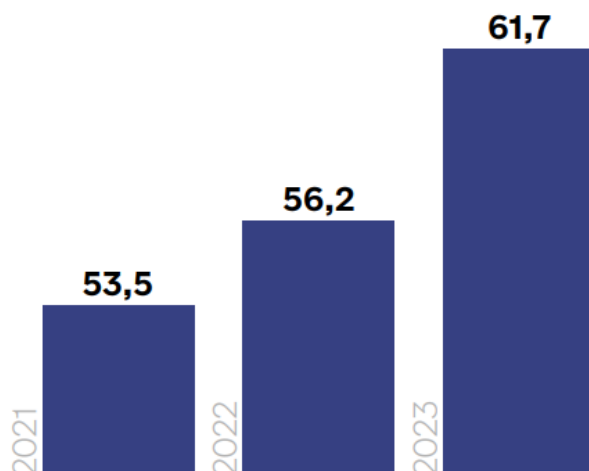


Рис. 2.3. Динаміка доходів від надання послуг мобільного зв'язку
Зокрема, доходи від надання послуг міжнародного роумінгу у 2023 році склали 3,96 млрд грн. Це в 1,3 раза більше від 2022 року та в 3,3 раза більше від 2021 року. Зазначене пов'язано з вимушеною міграцією населення України до інших країн світу внаслідок початку повномасштабної війни в Україні.

**Динаміка доходів від надання
послуг міжнародного роумінгу за
2021-2023 рр., млрд грн**

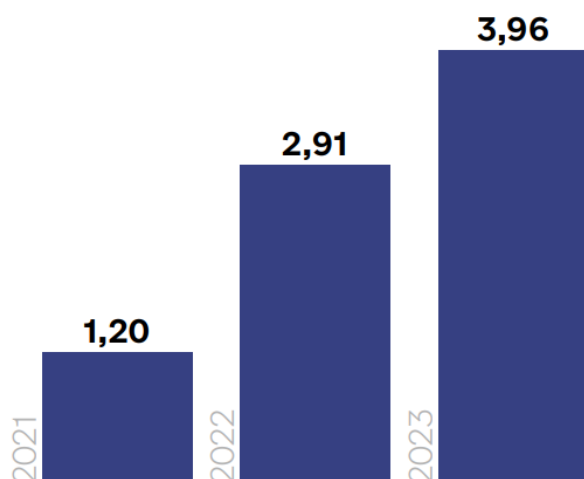


Рис.2.4. Динаміка доходів від надання послуг міжнародного роумінгу

Доходи від фіксованого доступу до мережі Інтернет у 2023 році зросли на 33,3% порівняно з 2022 роком.

Динаміка доходів від надання послуг доступу до фіксованої мережі Інтернет за 2021-2023, млрд грн



Рис.2.5. Динаміка доходів від надання послуг доступу до фіксованої мережі інтернет

Найбільший приріст демонструє фіксований доступ до мережі Інтернет. Різниця часток його доходів у 2023 році порівняно з 2022 роком склала 2,7 відсоткового пункту. Мобільний зв'язок та фіксований зв'язок зменшилися на 4,2 та 0,8 відсоткового пункту відповідно.

Доходи від фіксованого голосового зв'язку склали 3,3 млрд грн. Це на 5,7% менше від 2022 року.

Динаміка доходів від надання голосових послуг фіксованого зв'язку за 2021-2023 рр., млрд грн

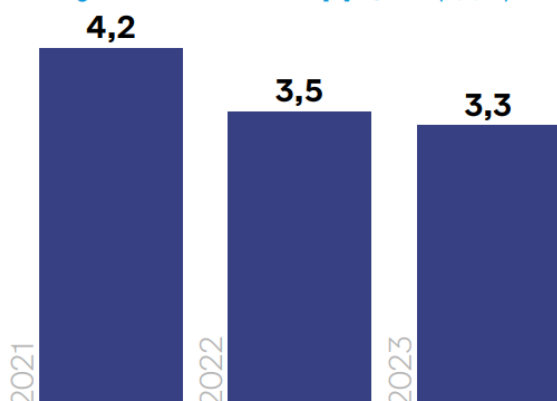


Рис.2.6. Динаміка доходів від надання голосових послуг

Капітальні інвестиції у сферу електронних комунікацій у 2023 році склали 18,9 млрд грн. Це на 50% більше порівняно з 2022 роком.

Динаміка обсягу капітальних інвестицій у сферу електронних комунікацій за 2021-2023 рр., млрд грн

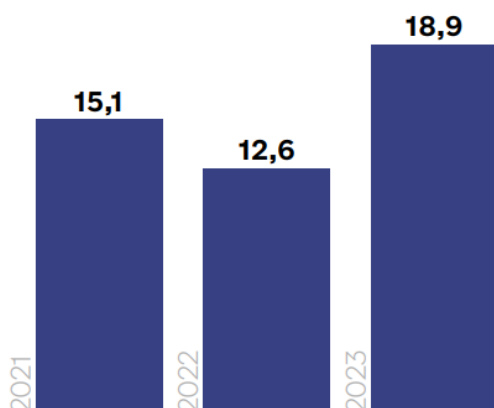


Рис. 1.6

■ Обсяг капітальних інвестицій у сферу електронних комунікацій

Рис.2.7. Динаміка обсягу капітальних інвестицій

Станом на 31 грудня 2023 року кількість суб'єктів господарювання, відомості стосовно яких внесено до Реєстру постачальників електронних комунікаційних мереж та послуг, сягнула 4113. Це на 2077 суб'єктів господарювання більше від 2022 року.

Кількість постачальників мереж та послуг включених до Реєстру

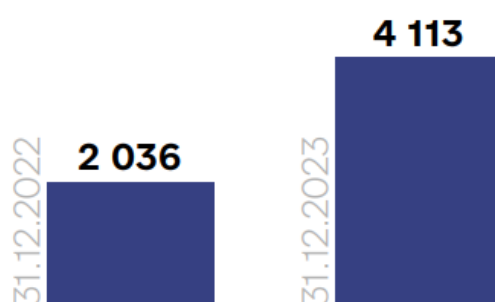


Рис.2.8. Кількість постачальників мережі та послуг

Фактична кількість суб'єктів господарювання, які здійснюють діяльність з надання електронних комунікаційних послуг, досягла рівня до початку повномасштабної війни. Це демонструє позитивну динаміку розвитку сектору і свідчить про зростання конкуренції на практично всіх

ринках послуг та на території усіх регіонів.

Доходи від надання поштових та кур'єрських послуг склали 33,2 млрд грн. Це на 33,3% більше від 2022 року. Загалом у 2023 році здійснено 544,6 млн поштових відправлень.

Зокрема, у 2023 році доходи від внутрішніх поштових відправлень склали 30,3 млрд грн. Доходи від міжнародних відправлень та кур'єрських послуг склали 1,6 млрд грн та 1,3 млрд грн відповідно.

Структура доходів від надання поштових та кур'єрських послуг за 2023 рік,
млрд грн

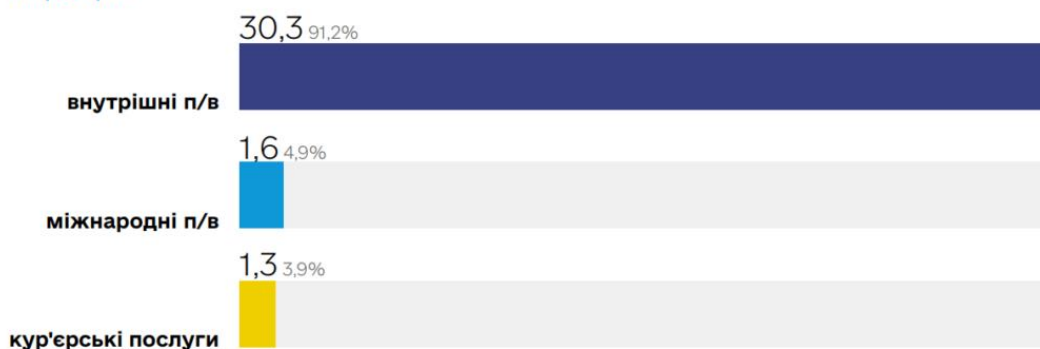


Рис.2.9. Структура доходів від надання поштових та кур'єрських послуг

Нагадаємо, що станом на листопад 2023 року за швидкістю стаціонарного широкосмугового Інтернету Україна займає 67-ме місце зі 181-ї країни.

Також повідомлялося, що на 31 грудня 2023 року кількість карток мережі мобільного зв'язку склала 50,3 млн од.

Основними останніми тенденціями розвитку ринку телекомунікацій України є [41, с.152]:

- 1) впровадження операторами фіксованого телефонного зв'язку послуг широкосмугового доступу до мережі Інтернет як основної альтернативи щодо перетворення власного бізнесу і пошуку можливості підвищення ефективності інвестицій, вкладених у розвиток власних мереж;
- 2) подальше скорочення кількості абонентів фіксованого телефонного зв'язку, що умовлено поширенням серед споживачів

використання інших телекомунікаційних послуг, зокрема послуг рухомого мобільного зв'язку, мереж передачі даних та Інтернет;

3) продовження процесу заміщення послуг міжміського та міжнародного зв'язку послугами рухомого мобільного зв'язку і дзвінками через мережу Інтернет;

4) запровадження операторами різних привабливих і вигідних пакетів послуг, а також тарифних планів, які включають послуги голосової телефонії та доступу до мережі Інтернет;

5) збільшення кількості суб'єктів господарювання, що надають послуги широкосмугового доступу до мережі Інтернет;

6) зростання попиту споживачів на мультимедійні конвергентні телекомунікаційні послуги і збільшення кількості власних сучасних багатофункціональних кінцевих пристроїв зв'язку.

Таким чином, можна стверджувати, що ПП ТРК «Техніка» є провідною компанією, яка працює на ринку телекомунікаційних послуг Миколаївської області України і займається наданням послуг фіксованого телефонного зв'язку, а також функціонує в сегменті послуг рухомого мобільного зв'язку (в галузі надання доступу до мережі Інтернет) [27]. За останні роки діяльність підприємства оцінюється позитивно, тому що воно є лідером серед компаній-учасників ринку телекомунікацій і входить до групи СКМ. Сам ринок телекомунікацій України характеризується як стабільно розвинений, що сприяє подальшому розвитку економіки України та інтеграції її у світовий глобальний інформаційний простір. За 2021-2023 рр. ринок телекомунікацій, зокрема ринок надання послуг зв'язку (в тому числі фіксованого телефонного) характеризувався як позитивно зростаючий [2].

Організація ПП "ТРК "ТЕХНІКА"" зареєстрована 17.09.2003 за юридичною адресою Україна, Миколаївська обл., місто Вознесенськ, вулиця Одеська. Керівником організації є Лисенко Олег Володимирович. На момент останнього оновлення даних 25.11.2024 стан організації - не перебуває в

процесі припинення.

Повне найменування юридичної особи: ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО
ТЕЛЕРАДІОКОМПАНІЯ ТЕХНІКА

Скорочена назва ПП "ТРК "ТЕХНІКА" Код ЄДРПОУ 25380541

Дата реєстрації: 17.09.2003 (19 років 2 місяці) Розмір статутного
капіталу 0,00 грн.

Організаційно-правова форма: приватне підприємство Форма власності
Недержавна власність

Види діяльності Основний:

- 61.10 Діяльність у сфері проводового електрозв'язку Інші:
- 46.43 Оптова торгівля побутовими електротоварами й електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення
- 46.49 Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення
- 47.43 Роздрібна торгівля в спеціалізованих магазинах електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення

В таблиці 2.1 наведено основні показники діяльності досліджуваного підприємства за останні три роки.

Таблиця 2.1

**Основні показники діяльності ПП ТРК "ТЕХНІКА" за
2021-2023 рр.**

№ пп	Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Темп зростання, %	
					2023 р.	2021 р.
1.	Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг), тис. грн.	710,0	1089,6	1397,9	153,46	128,29
2.	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	460,0	370,2	659,3	80,48	178,09
3.	Операційні витрати, тис. грн.	700,0	730,4	1057,5	104,34	144,78
4.	Фінансові результати до оподаткування, тис. грн.	10,0	359,2	340,4	3592,00	94,77

5.	Чистий прибуток (збиток), тис. грн	10,0	359,2	340,4	3592,00	94,77
6.	Середньорічна вартість основних засобів, тис.грн	730,0	748,1	738,2	102,48	98,68
7.	Середньорічна чисельність працівників, тис.грн.	5	2	2	40,00	100,00
8.	Рентабельність операційної діяльності, %	1,43	49,18	32,19	47,75	-16,99
9.	Продуктивність праці, тис.грн.	142	544,8	698,95	383,66	128,29
10.	Собівартість реалізованої продукції на 1 грн. чистого доходу, грн.	0,648	0,340	0,472	52,44	138,82
11.	Операційні витрати на 1 грн. чистого доходу, грн.	0,986	0,670	0,756	67,99	112,85
12.	Віддача основних засобів, грн.	0,97	1,46	1,89	149,75	130,02

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Як свідчать дані табл.2.3 в 2022-2023 рр. зростав чистий дохід підприємства. Приріст 2022 року становив 379,6 тис. грн. або 53,46%, в 2021 р. – 308,3 тис. грн.. або 28,29%. Собівартість реалізованої продукції скоротилась в 2022 р. на 19,5% на фоні зростання обсягу реалізації більше ніж на 50%, що забезпечило зменшення рівня цих витрат на 1 грн. доходу підприємства на 47,56% або на 31 коп. В 2021 р. спостерігається зростання як собівартості реалізованої продукції, так і операційних витрат, відповідно на 78,1% та 44,8%. В результаті рівень витрат зріс на 38,8% по собівартості і на 12,9% по операційних витратах. Одним з чинників таких коливань є зміна структури операційних витрат. Так в 2021 р. інші операційні витрати склали 34,3% у загальній сумі операційних витрат. В 2022 році їх частка зросла на 15 відсоткових пунктів, а в 2023 р. знов скоротилась до 37,7%. Зміни 2022 року пов'язані, в першу чергу, зі скорочення персоналу підприємства. За абсолютною величиною інші операційні витрати зростали протягом всього періоду дослідження (на 120,2 тис.грн. в 2022 р. і ще на 38,0 тис. грн. в 2023 р.). Рівень витрат є важливим показником у конкурентній боротьбі, тому в якості позитивного моменту відмітимо уповільнення зростання інших операційних витрат.

В результаті аналізу рівня операційних витрат на 1 грн. реалізованої продукції за видом економічної діяльності 61.10 «Діяльність у сфері провідного електрозв'язку», що є основним для досліджуваного підприємства, виявлено, що за останні три роки він знаходився в діапазоні 0,73 - 0,71 грн. Отже, рівень показника підприємства приблизно на 6,5% перевищує середньогалузеве значення.

Ефективність використання персоналу характеризується показником продуктивності праці, який в 2020 році на фоні збільшення чистого доходу і скорочення чисельності більше ніж вдвічі підвищився в 3,8 рази, а в 2023 р. – ще на 28,3% відносно рівня попереднього року.

При збереженні тенденції до зростання чистого доходу, а вона спостерігалась протягом останніх трьох років, керівництву підприємства варто подумати про розширення штату ще хоча б на одну людину.

Описані вище зміни доходу і витрат відбилися і на фінансових результатах діяльності. Так, в 2022 році підприємство отримало прибуток, який майже в 36 разів перевищує величину 2021 року (359,2 тис. грн проти 10 тис. грн.).

В 2023 році, не дивлячись на продовження пандемії, підприємство змогло отримати прибуток, який всього на 5,2% менше рівня попереднього року. В результаті таких змін рентабельність операційної діяльності в 2022 році зросла на 47,75 відсоткових пунктів, а в 2023р. – скоротилась до 32,19% (або на 17%).

Для повноти картини ситуації в галузі на рис. 2.10 та рис. 2.11 показані тенденції зміни фінансових результатів за видами економічної діяльності «Інформація та телекомунікації» та, зокрема, 61.10 «Діяльність у сфері провідного електрозв'язку»

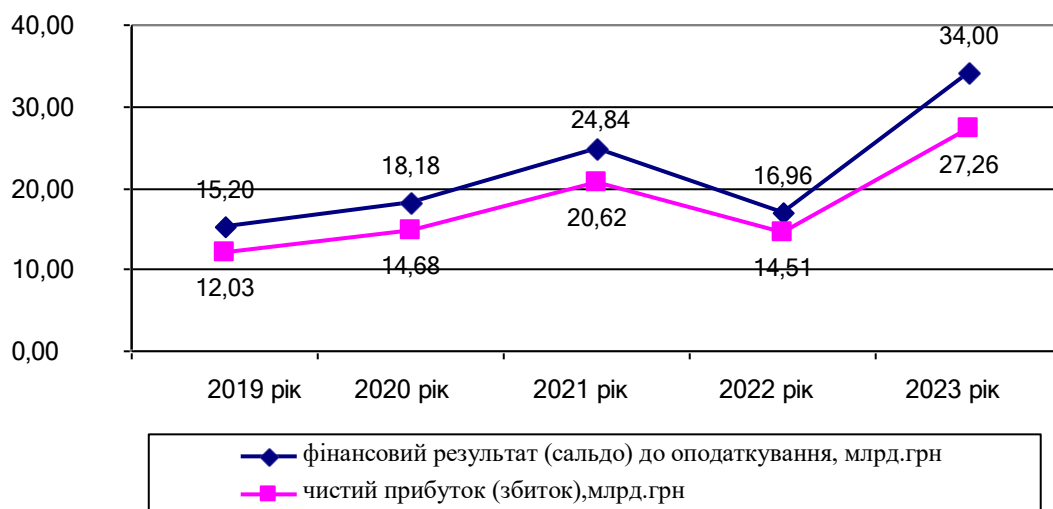


Рис. 2.10 Динаміка прибутку за видом економічної діяльності
«Інформація та телекомунікації»

Джерело: побудовано автором за даними [48]

Варто відмітити, що досліджуване підприємство дбає і про покращення матеріально-технічної бази, про що свідчить коливання вартості основних засобів. Подібні коливання можуть характеризувати постійний процес оновлення основних засобів, хоча і в обмеженому обсязі. Ефективність використання основних засобів, яка характеризується показником фондovіддачі, зростала протягом всього аналізованого періоду: з 0,97 грн. в 2021 році до 1,46 грн. в 2022 році та ще на 30% в 2023 році.

При цьому коефіцієнт зносу основних засобів в 2022 р. збільшився на 11,4 в.п., а в 2023 р. – зменшився на 3,4 в.п. Більш сучасні та менш зношені основні засоби також може стати конкурентною перевагою ПП «ТРК «Техніка». Проте подальшу роботу щодо оновлення основних засобів підприємству слід продовжувати і навіть активізувати, оскільки фактичне значення є більшим за 0,5.

Важливим критерієм ефективності функціонування суб'єкту господарювання є його фінансовий стан, який характеризується складом та структурою майна та джерел його формування, абсолютними та відносними

показниками фінансової стійкості, коефіцієнтами платоспроможності, показниками ділової активності та прибутковості (рентабельності) підприємства.

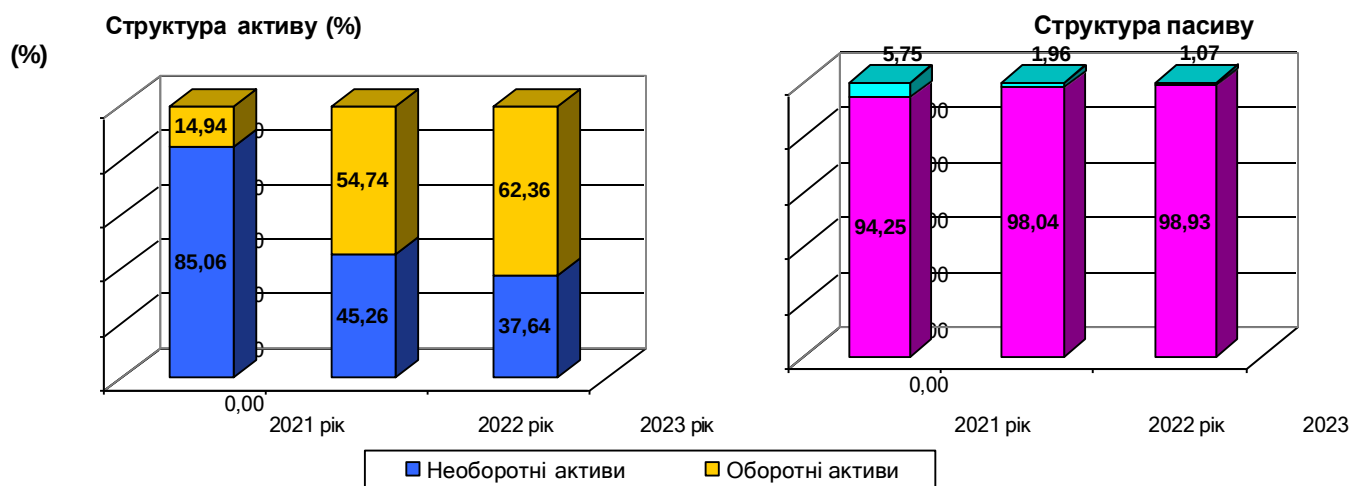
Склад майна та джерел його формування подано у табл. 2.2, а їх структура зображена на рис. 2.11.

Таблиця 2.2

**Склад майна і джерел формування ПП «ТРК «Техніка» у
2021-2023 рр.**

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Актив	435	717,9	1131
Необоротні активи	370	324,9	425,7
Оборотні активи	65	393	705,3
в т.ч. дебіторська заборгованість	10	256	285,2
гроші та їх еквіваленти	55	129	419,5
Пасив	435	771,9	1131
Власний капітал	410	703,8	1118,9
Поточні зобов'язання	25	14,1	12,1

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства



Отже, склад і структура активів за досліджуваний період зазнали кардинальних змін. Якщо в 2021 році вартісна величина оборотних активів була у 5,7 рази менша необоротних активів, а їх частка у структурі майна дорівнювала 14,95%, то в 2022 році величина оборотних активів зросла у 6 разів на фоні зменшення вартості необоротних активів на 12,2%. В 2023 році ця тенденція збереглася, а оборотні активи займали 62,37% у загальній сумі активів підприємства. Можна стверджувати, що саме такі зміни в складі і структурі активів сприяли активізації діяльності ПП ТРК «Техніка».

Величина джерел формування (пасивів) зросла в 2022 році на 65% та в 2023 р. ще на 57,5% відносно рівня попереднього року. Проте в структурі пасивів кардинальних змін не відбулося: власний капітал складає левову частку джерел формування майна, яка навіть дещо підвищилась. Так, в 2021 р. власний капітал займав 94,25% у пасивів, а в 2023 році частка зросла до 98,93%. Також підприємство не має довгострокових зобов'язань, а поточні зобов'язання на 100% складаються з кредиторської заборгованості.

Відзначимо, що для економічної діяльності 61.10 «Діяльність у сфері провідного електрозв'язку», згідно даних Державної служби статистики,

характерним є переважання у структурі майна необоротних активів, питома вага яких коливалась від 65,5% до 74,6%. Частка власного капіталу за останні п'ять років знаходилась в діапазоні 49-56%. Довгострокові зобов'язання в середньому складають 17%, а поточні зобов'язання – 30% (табл.2.3).

Таблиця 2.3

Структура майна та джерел його формування за видом економічної діяльності 61.10 «Діяльність у сфері проводового електрозв'язку»

Групи активів і пасивів	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Актив			
Необоротні активи	65,8	69,5	74,6
Оборотні активи	24,4	30,4	25,4
Необоротні активи та групи вибуття	9,8	0,1	0,0
Баланс	100	100	100
Пасив			
Власний капітал	56,2	49,6	53,2
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	14,9	19,0	18,7
Поточні зобов'язання і забезпечення	28,9	31,4	28,2
Баланс	100	100	100

Джерело: визначено автором на основі [48]

Основні відносні показники фінансової стійкості і ліквідності досліджуваного підприємства за окремими групами (блоками показників) подано в табл.2.4.

Таблиця 2.4

Показники фінансової стійкості та ліквідності ПП ТРК «Техніка»

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Фінансова стійкість			
Коефіцієнт автономії	0,94	0,98	0,99
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,10	0,54	0,62
Коефіцієнт мобільності (маневреності робочого капіталу)	0,10	0,54	0,62
Коефіцієнт інвестування	1,11	2,17	2,63
Ліквідність та платоспроможність			
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	2,20	9,15	34,67
Коефіцієнт швидкої ліквідності	2,60	27,30	58,24
Коефіцієнт загальної ліквідності	2,60	27,87	58,29

Джерело: визначено автором на основі [48]

Значення коефіцієнту автономії (більше 0,5) протягом останніх трьох років свідчить про незалежність підприємства від зовнішніх запозичень, а його зростання у 2022-2023 рр. пов'язано зі зростанням величини власного капіталу швидшими темпами ніж валюти балансу. Коефіцієнт маневреності власного капіталу показав, що в 2022-2023 рр. підприємство мало можливості вільно маневрувати власними коштами, крім того в 2022 р. 54%, а в 2023 році 62% власного капіталу використовувалась для формування оборотних активів. Коефіцієнт інвестування досліджуваного підприємства відповідає рекомендованому значенню (більше 1), причому з 2021 до 2023 рр. він зріс більше ніж вдвічі, і характеризує достатність власного капіталу для покриття необоротних активів.

Відзначимо, що всі визначені показники ліквідності перевищують нормативні значення, оскільки величина оборотних активів та навіть окремих їх складових були значно більшими за поточні зобов'язання, що дозволяє підприємству швидко покрити короткострокові зобов'язання. Так, якщо в 2021 р. найбільш ліквідні оборотні активи в 2,2 рази перевищувати поточні зобов'язання, то в 2023 р. це перевищення було вже у 34,7 рази. В той же час це засвідчує, що значна частина коштів акумульована на рахунках і не бере участі у операційному процесі. При нормативному значенні коефіцієнту поточної ліквідності 2-2,5 підприємство в 2023 році мало 58,3.

Показники ділової активності ПП ТРК «Техніка» наведено у табл.2.5.

Таблиця 2.5

Показники ділової активності ПП ТРК «Техніка»

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Коефіцієнт оборотності активів	1,63	1,52	1,24
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	10,92	2,77	1,98
Тривалість 1 оборту активів, дні	223,6	240,5	295,3
Тривалість 1 оборту оборотних активів, дні	33,4	131,6	184,2
Коефіцієнт завантаження оборотних активів	0,09	0,36	0,50
Коефіцієнт оборотності запасів	920,0	46,3	1098,8
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	71	4,26	4,90
Тривалість операційного циклу	5,5	93,6	74,8
Додаткове залучення оборотних коштів, тис.грн.		293,25	201,10

Джерело: визначено автором на основі [48]

Аналіз ділової активності підприємства показав її деяке уповільнення, оскільки скорочується кількість обертів, яку здійснювали активи та, зокрема, оборотні активи. Результатом цього є зростання тривалості одного обороту активів з 223,6 днів в 2021 р. до 240,5 днів в 2022 році та її збільшення ще на 54,8 дні в 2023 році. Тривалість одного обороту оборотних активів в 2022 р. збільшилась майже в 4 рази (з 33,4 до 131,6 днів) порівняно з попереднім роком, а в 2023 році досягла значення 184,2 дні. Тривалість операційного циклу базується на показниках оборотності запасів і дебіторської заборгованості, тому в прискорення їх оборотності в 2023 році забезпечило скорочення операційного циклу на 18,8 дні. Негативним результатом уповільнення оборотності є необхідність залучення додаткових коштів для забезпечення господарської діяльності. Так, в 2022 році додаткове залучення оборотних коштів становило 293,25 тис. грн., а в 2023 році – 201,1 тис. грн.

2.2. Аналіз рівня конкурентоспроможності ПП ТРК «Техніка»

В ринкових умовах найголовнішою рушійною силою підприємництва є конкуренція. Сьогодні існують різні форми та методи конкурентної боротьби, які по-різному впливають на підприємницьку діяльність і конкурентоспроможність підприємства [23,с.1001-1005]. В економічній літературі значну увагу приділяють поняттю конкурентоспроможність, яка є сукупністю споживчих властивостей товару, що забезпечує його здатність конкурувати на конкретному ринку в певний період часу. Для підприємств багатьох галузей існують різні підходи до визначення оцінки рівня конкурентоспроможності продукції.

Проте під час теоретичних досліджень важливим є застосування системного підходу до аналізу статистичних даних виробництва, а також використання порівняльного аналізу, статистичного дослідження, логічного узагальнення та синтезу, техніко-економічного аналізу [41, с.152]. Більшість

промислових підприємств використовують підхід співставлення із базовим зразком (продукцією конкурентів). При цьому вони враховують низку технічних та економічних параметрів. Згідно з якими для оцінки конкурентоспроможності продукції відповідного підприємства необхідно мати якісну інформацію, що характеризує корисний ефект. Рівень конкурентоспроможності визначається співвідношенням між корисним ефектом і величиною витрат на придбання, експлуатацію, споживання.

Результат розрахунків, що характеризує корисний ефект, отримується через економічний ефект від впровадження. Отже, основним фактором, що визначає конкурентоспроможність продукції, є величина економічного ефекту [43, с.30-37]. Сьогодні для успішного функціонування підприємства, що надає послуги у сфері телекомунікацій, оцінка його конкурентоспроможності є об'єктивною необхідністю. Як процес виявлення слабких і сильних місць організації дає можливість максимального вдосконалення його діяльності та виявлення його прихованих потенційних можливостей.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства, яке працює у сфері телекомунікацій, також є найбільш запитаною процедурою для здійснення зовнішньоекономічної діяльності та виходу на зарубіжні ринки. Але підприємства зазнають впливу іноземних конкурентів й в межах внутрішнього ринку [41, с.152]. Цей вплив обумовлений посиленням процесу глобалізації. У зв'язку з цим вимоги до процедури оцінки конкурентоспроможності підвищуються. Однією з особливостей діяльності ПП ТРК «Техніка» в умовах ринкової економіки є конкурентна боротьба на ринку телекомунікаційних послуг високої якості, яка створює умови для впровадження високорозвиненої інформаційно-телекомунікаційної інфраструктури держави та забезпечення доступності соціально значущих телекомунікаційних послуг для соціально вразливих верств населення [47]. Дослідження питань конкурентного аналізу телекомунікаційних послуг пов'язане з розробкою математичних методів розрахунку оцінок

конкурентоспроможності відповідних послуг, у тому числі з урахуванням умов інформаційного протиборства конкуруючих на ринку сторін [42, с.688]. У світовій практиці методики оцінки конкурентоспроможності переважно носять не якісно-описовий, а економічно-кількісний характер. Зокрема одна з методик заснована на розрахунку економічних показників, які підтверджують доцільність впровадження технології Wi-Fi. Особливу актуальність ці питання мають під час впровадження стратегії win-win (взаємовигідного співробітництва) у взаємодії з операторами телекомунікацій в Україні та закордоном [23,с.1001-1005].

І чим складніша структура послуги, тим жорсткішими є вимоги її науково-технічного забезпечення. Напрямки науково-технічного забезпечення формуються з урахуванням рівня розвитку телекомунікаційних технологій і ринкового попиту на сучасні інформаційні і телекомунікаційні послуги.

Основними тенденціями розвитку послуг фіксованого доступу до Інтернету у 2023 році були [47]:

- динамічне зростання ринку послуг ШСД, в тому числі за рахунок збільшення кількості нових підключень абонентів, зростання споживання Інтернет трафіку та збільшення рівня доходів від надання послуг ШСД;
- зростання впливу розвитку цифрової інфраструктури на подолання цифрового розриву та збільшення переліку доступних на території держави електронних послуг (e-Gov, e-Learning, e-Health, телемедицина тощо);
- збільшення обсягу наданих абонентам додаткових послуг та сервісів: OTT-сервісів, хмарних обчислень, антивірусного захисту тощо;
- збільшення кількості ліній фіксованого ШСД, які організовані з використанням волоконнооптичних технологій та радіотехнологій бездротового доступу (Wi-Fi), у порівнянні з кількістю мідних ліній, коаксіального кабелю, супутникових каналів.

Мобільний зв'язок продовжив забезпечувати найбільше зростання

доходів галузі телекомунікацій, показавши зростання на 12,1% в порівнянні з 2021 роком. Про це йдеться в звіті Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації [66].

За підсумками 2022 року українські мобільні оператори заробили 46,9 млрд грн - це 63,7% від загального обсягу ринку телекомунікаційних послуг. Більшу частину доходів (59,9%) оператори заробили від надання послуг передачі даних - 28,1 млрд грн. На другому місці опинилися доходи від послуг голосової телефонії - 18,1% або 8,5 млрд грн. Від послуг пропуску трафіку оператори отримали 5,4 млрд грн - 11,6%.

В 2023 році доходи мобільних операторів склали 53,46 млрд. грн., що на 14% більше рівня попереднього року. З них 63,6% приходить на послуги передачі даних, 15,1% - доходи від послуг голосової телефонії, 10,3% - послуги пропуску трафіку [69].

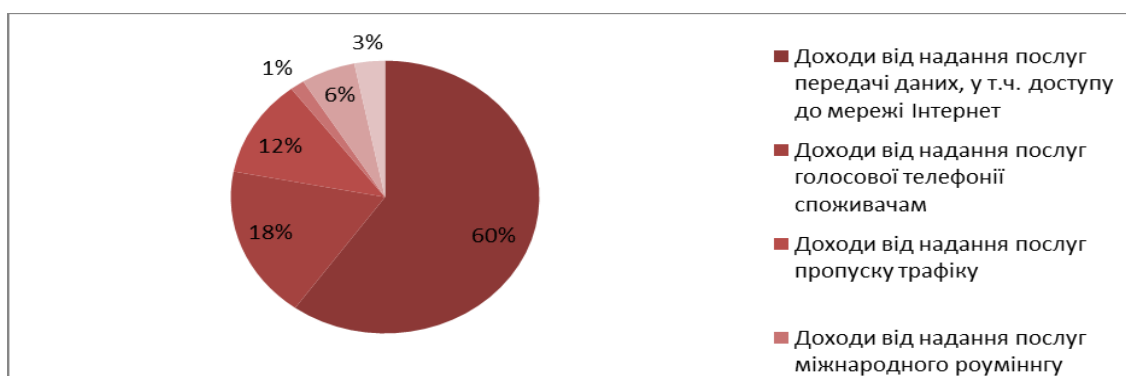


Рис. 2.12 Структура доходів від надання послуг рухомого (мобільного) зв'язку, млн грн та їх частка у 2020 році

Джерело: складено автором на основі [66]

На роумінгу в пандемічний 2023 рік оператори заробили 725 млн - це 1,5% від загальної суми. За оцінкою телеком-регулятора, доходи операторів від надання послуг роумінгу зменшилися приблизно вдвічі. Така ситуація, в першу чергу, пов'язана з обмежувальними заходами на пересування громадян, які вводили країни в зв'язку з поширенням пандемії, відзначили в НКРЗІ.

Серед інших тенденцій ринку мобільного зв'язку регулятор також

виділив:

- отримання операторами ліцензії на впровадження нової радіотехнології у смузі 900 МГц;
- значне розширення 4G-покриття на території країни і зростання кількості користувачів мобільного інтернету;
- зростання кількості операторів, які пропонують користувачам eSIM;
- збільшення обсягів межоperatorского трафіку на тлі зниження розрахункових такс;
- скорочення телекомунікаційних мереж операторів ТриМоб і Інтертелеком;
- поступове зростання кількості споживачів послуг межмашинного взаємодії (Machine-to-machine, M2M) і служб речей (Internet of Things, IoT).

В НКРЗІ відзначили, що загальна кількість сім-карт, з яких користувачі виходили в інтернет за підсумками року склала 35,5 млн. одиниць. Порівняно з 2021 р. кількість таких сім-карт зросла на 33,1%. При цьому кількість сім-карт стандарту 4G склало 19,4 млн., а карт стандарту 3G - 16,16 млн.

Крім того, в НКРСІ відзначили, що в останні два роки простежується тенденція зростання кількості сім-карт для послуг M2M. За останній рік їх стало більше на 13,2%.

При цьому, за підсумками року загальний обсяг ринку зв'язку зріс до 78,9 млрд грн в порівнянні з 73 млрд грн в 2021-му. У 2022-му найбільшу частку (93,3%) традиційно склали доходи від надання телекомунікаційних послуг. У порівнянні з 2021 роком цей сегмент виріс на 10,9%.

На поштові послуги припало 5,27 доходів - близько 6,7% від усіх доходів ринку зв'язку.

Обсяг капітальних інвестицій в сферу телекомунікацій склав понад 15 млрд. грн., з них інвестиції операторів мобільного зв'язку близько 12 млрд. грн.

Також зазначається, що доходи від послуг доступу до фіксованого інтернету за підсумками року зросли на 10,9% - до 13,87 млрд. грн. Їх частка мала максимальний приріст в загальному обсязі доходів телекомунікацій. Кількість підключень до фіксованого інтернету зросла на 36,5%. Загальна кількість ліній (Точок) фіксованого доступу до інтернету зросла до 7,8 млн.

Україна вже кілька років поспіль лідирує у світових рейтингах найдешевшого фіксованого ШСД (широкосмугового доступу до дротового інтернету). Більшість провайдерів фіксованого Інтернету переглядають свої тарифи у бік збільшення. Крім базових «стимулів» для більшості українських компаній (девальвації гривні, зростанні вартості енергоносіїв, комунальні послуг, оренди, збільшення податкового навантаження і т.п.) ціни на телекомунікаційному ринку залежать і від специфічних факторів:

- витрати на придбання та ремонт обладнання (для розвитку телекомунікаційної мережі здебільшого використовується обладнання, котре в основному виробляється за кордоном і дорожчає пропорційно зростанню валют);
- мережі фіксованого інтернету вимагають постійних інвестицій для підтримки якості надання послуг, оновлення, відновлення інфраструктури, розширення каналів зв'язку;
- необхідність відновлення телекомунікаційної мережі, які пошкоджують вандали або розкрадачі;
- утримання висококваліфікованих працівників.

На думку спеціалістів підвищення послуг доступу до мережі Інтернет буде зберігати тенденцію до збільшення до моменту, коли відбудеться досягнення «порогу» 9-12\$. У випадку, якщо зростання цін не відбудеться, тоді кількість провайдерів стане набагато менше. За останні кілька років багато компаній були змушені піти з ринку або збанкрутувавши, або продавши свій бізнес великим гравцям. Якщо тенденція не зміниться – конкуренція серйозно скоротиться.

Український ринок фіксованого інтернету за останні роки

характеризується ростом абонентської бази. Слідуючи світовим тенденціям до росту ARPU в розрізі B2B (англ. Business to Business, та B2C (англ. Business-to-Consumer, (average revenue per user - середній дохід з одного користувача), на українському ринку теж збільшується ціна телекомунікаційних послуг, зокрема Інтернету.

На сьогоднішній день ринок вже досягнув рівня своєї насиченості, що посилює значущість і роль конкурентних інструментів, які застосовують підприємства. Популярність даного виду інтернету постійно зростає, про що свідчать статистичні дані (рис. 2.7). В Україні кількість абонентів фіксованого інтернет складає 9029,95 тис. абонентів на кінець 2023 року.

Незважаючи на високу маркетингову активність операторів фіксованого інтернету, структура ринку і позиції ринку практично не змінюються. Лідером ринку є "Укртелеком", чия частка в 4 кварталі 2023 року становила 14,42%.

Дослідженнями встановлено, що за ознакою рівня конкуренції ринки поділяються на такі види:

- вільної конкуренції;
- монополістичної конкуренції;
- олігополії;
- чистої монополії.

Послуги електрозв'язку в Миколаївській області надає Миколаївська філія ВАТ «Укртелеком». Нині по області стабільно працюють 469 телефонних станцій загальною ємністю 304,5 тис. номерів.

Розширено обласний вузол мережі Інтернет, що значно збільшило швидкість передачі даних, відкрито Інтернет-кафе в обласному центрі і в районах. Нині надання послуг доступу до зазначеної мережі забезпечується у всіх районах області. Рівень забезпечення населення мобільним зв'язком високий.

Після оцінки ситуації на ринку визначимо також рівень конкурентоспроможності підприємства з використанням методу, заснованого

на теорії ефективної конкуренції. Метод заснований на визначенні чотирьох критеріїв конкурентоспроможності (групових показники), які переводяться у відносні величини, а ті, в свою чергу, сумують з урахуванням вагових коефіцієнтів для отримання підсумкового показника конкурентоспроможності. Переведення показників у відносні величини передбачає присвоєння їм бальних значень залежно від напрямку зміни показника відносно бази порівняння. У базовій методиці рекомендовано погіршення значення показника оцінювати у 5 балів, відсутність змін – у 10 балів, а покращення – у 15 балів. Для більш об'єктивної оцінки проведемо диференціацію цих балів:

- при зміні показника до $\pm 1\%$ йому присвоюється 9,5 або 10,5 балів;
- зміна показника до $\pm 3\%$ - 9 або 11 балів;
- зміна показника до $\pm 5\%$ - 8,5 або 11,5 балів;
- зміна показника до $\pm 10\%$ - 8 або 12 балів;
- зміна показника до $\pm 15\%$ - 7 або 13 балів;
- зміна показника до $\pm 20\%$ - 6 або 14 балів;
- зміна показника понад $\pm 20\%$ - 5 або 15 балів. Результати оцінювання подано в таблиці 2.6.

Таблиці 2.6

**Оцінка конкурентоспроможності ПП ТРК «Техніка» методом,
заснованим на теорії ефективної конкуренції**

п	Показники	2022 рік	2023 рік
Критерій ефективності операційної діяльності підприємства (ЕВ)			
.1	Витратовіддача	15	13
.2	Фондовіддача	15	15
.3	Рентабельність товару (послуги)	15	5
.4	Продуктивність праці	15	15
	груповий коефіцієнт 1	15	10,4
Критерій фінансового стану підприємства (ФС)			

.1	Коефіцієнт автономії	11,5	10,5
.2	Коефіцієнт покриття	15	15
.3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	15	15
.4	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	5	5
	груповий коефіцієнт 2	12,5	12,2
Критерій ефективності організації збуту товару (ЕЗ)			
.1	Рентабельність продажу продукції	15	5
.2	Коефіцієнт реалізації готової продукції	10	10
.3	Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	10	10
.4	Прибутковість витрат на збут	15	7
	груповий коефіцієнт 3	12,1	7,6
Критерій конкурентоздатності товару/послуги (КТ)			
.1	Якість товару	10	11
.2	Ціна товару	10	10
	груповий коефіцієнт 4	10	10,5
	Коефіцієнт конкурентоспроможності	11,9	10,3

Джерело: розраховано автором за звітністю підприємства

Отже отримані результати засвідчили, що рівень конкурентоспроможності підприємства зростав в 2020-2021 роках, проте в останній рік спостерігалось незначне покращення. Тому для утримання позицій на регіональному ринку підприємству слід вжити заходи, які б забезпечили переваги у конкурентній боротьбі.

2.3. Оцінка конкурентоспроможності підприємства на основі SWOT-аналізу

Для дослідження поточної господарської діяльності на підприємстві та надання рекомендацій із її покращення в майбутньому доцільно використовувати стратегічний аналіз. Він являє собою комплексне дослідження економічної системи за параметрами, що визначають її майбутній стан. Метою стратегічного аналізу конкурентоспроможності потенціалу підприємства є виявлення позитивних і негативних факторів, які можуть впливати на формування і розвиток елементів потенціалу в конкурентному середовищі.

У процесі проведення стратегічного аналізу об'єкта застосовуються такі прийоми і методи, як STEP – аналіз, SWOT – аналіз, SPACE – аналіз, GAP – аналіз, метод аналізу LOTS, PIMS – аналіз, вивчення профілю об'єкта, матриця БКГ, матриця «McKinsey» — «GeneralElectric» та інші [42]. Для аналізу ПП ТРК «Техніка» найбільш доцільно використовувати SWOT – аналіз та матрицю «McKinsey» — «GeneralElectric». Це можна пояснити мінливістю умов зовнішнього середовища в галузі телекомунікацій та тим фактом, що ПП ТРК «Техніка» одночасно функціонує на різних сегментах ринку зв'язку, займаючи при цьому різні конкурентні позиції.

Застосування SWOT-аналізу, що передбачає ідентифікацію загроз і можливостей підприємства, аналіз його сильних та слабких позицій, орієнтовано на перетворення слабкостей на сили, загроз на можливості та розвиток сильних позицій відповідно до обмежених можливостей.

Використовуючи інформацію, яка стосується діяльності ПП ТРК «Техніка» за 2021–2023 рр., проведемо SWOT-аналіз підприємства (табл. 2.8).

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз ПП ТРК «Техніка»

Сильні сторони	Можливості
1) Можливість надання широкого спектру послуг, усім верствам населення. 2) Висококваліфікований персонал. 3) Ліцензія на надання 3G технологій в Україні.	1) Збільшення асортименту надання послуг. 2) Розробка, впровадження та популяризація новітніх технологій та нових послуг. 3) Розвиток інформатизації українських підприємств. 4) Залучення інвестицій у розвиток інфраструктури підприємства.
Слабкі сторони	Загрози
1) Значна статичність порівнянню з діяльністю конкурентів. 2) Використання застарілого обладнання. 3) Більш низька прибутковість у порівнянні з конкурентами. 4) Слабка маркетингова політика підприємства.	1) Переорієнтація споживачів з послуг фіксованого зв'язку на послуги мобільного зв'язку. 2) Зростаючий тиск конкурентів. 3) Погіршення ділової репутації підприємства на ринку телекомунікацій України. 4) Активне удосконалення технологій конкурентами на ринку Інтернет-послуг.

Джерело: складено автором

Бізнес телекомунікаційних підприємств сьогодні стає все більш складним, різноплановим та динамічним. Такі чинники, як нові технології, персонал, капітал, інформація, комунікації, організаційний дизайн, швидко змінюються, зумовлюючи формування нових телекомунікаційних ринків. На підвищення конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств значно впливає ринкове оточення, в якому функціонує підприємство, та його особливості.

За таких умов телекомунікаційні підприємства змушені постійно розробляти і застосовувати адекватні конкурентні стратегії, щоб зайняти стійку конкурентну позицію на ринку. Основною вимогою конкурентного середовища є постійне дотримання вимог технічного, технологічного,

інформаційного прогресу і застосування швидких змін відповідно до мінливих умов.

Так, обґрунтовуючи, що ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства є ефективне використання активів, велика кількість дослідників виділяє такі підходи до формування напрямів підвищення конкурентоспроможності: концепція загального управління якістю TQM; концепція кайдзен; ресурсна концепція, бенчмаркінг.. Ці концепції поєднують ефект від ефективності управління матеріальними ресурсами підприємства та ефективного використання нематеріальних активів, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Так, загальне управління якістю TQM – це система управління, спрямована на виробництво якісних із погляду замовника товарів і послуг. Задоволеність клієнтів розглядається як вищий пріоритет компанії, яка чутлива до вимог клієнтів і вміє оперативно реагувати на них. Основним нематеріальним активом, на якому базується концепція TQM, є організаційні ресурси. Паралельно з розвитком концепції TQM зародилася концепція кайдзен. Кайдзен традиційно означає процес безперервного і поступового вдосконалення процесу управління та культури бізнесу, який стає можливим завдяки активній участі всіх співробітників компанії у виробничому процесі й контролі результатів діяльності організації. При цьому масштабні зміни у внутрішньому середовищі підприємства мають бути пов'язані з підвищенням ролі кожного працівника підприємства, виявленням і використанням специфічних компетенцій співробітників, які зумовлюють виникнення синергетичного ефекту, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок організаційних змін, підвищення якості продукції та зниження витрат виробництва.

Розглянуті вище концепції орієнтуються на використання виключно внутрішніх ресурсів підприємства для задоволення потреб клієнтів. Концепція бенчмаркінгу орієнтована на використання такого додатково активу, як знання ринку, що спирається на вивчення зовнішнього

середовища. Бенчмаркінг – безупинний процес оцінки якості продукції, рівня сервісу і методів роботи, що відкриває, вивчає й оцінює все краще в інших організаціях для використання отриманих знань у роботі своєї організації [3]. Ця концепція також передбачає розвиток у підприємства прагнення до безперервного вдосконалення, пошуку нових ідей, їхньої адаптації та використання на практиці.

Основними показниками для оцінки рівня ринкової концентрації на ринку послуги термінації трафіку є коефіцієнт ринкової концентрації (CR) та індекс Герфіндаля - Гіршмана (ННІ), які розраховуються за допомогою ринкової частки оператора телекомунікацій на ринку послуги термінації трафіку.

За період, що підлягав аналізу, значення коефіцієнтів ринкової концентрації варіювався від 86,5% у 2021 році до 84,8% у 2023 році, за аналогічний період індекс ННІ змінювався від 6142 до 5010.

Хоча, спостерігається тенденція щодо незначного зниження рівня цих показників, величина коефіцієнта ринкової концентрації перевищує 45%, а значення індекса Герфіндаля - Гіршмана перевищує 1000, це означає, що за критерієм «рівень концентрації ринку» даний ринок сприятливий до застосування попереднього регулювання і є необхідність визначення наявності структурних, стратегічних та адміністративних бар'єрів для входження на ринок.

Аналіз умов входження на ринок послуги термінації трафіку нових учасників вказує на наявність значних (високих та постійних) бар'єрів, а саме: структурних (технологічних), стратегічних та адміністративних (регуляторних).

Структурні або технологічні бар'єри. Специфіка технології надання послуг термінації трафіку створює асиметричні умови для діючих на ринку операторів телекомунікацій та їх потенційних конкурентів. Для надання даної послуги необхідно забезпечити наявність елементів мережі або інфраструктури, які не можуть бути дубльовані та вартість дублювання яких

конкурентами є економічно не вигідною. Існує ймовірність того, що собівартість одиниці товару у оператора телекомунікацій з розвинутою мережею нижче собівартості одиниці товару в невеликій мережі. Оператор телекомунікацій, що виходить на ринок, буде змушений значно знизити ціни порівняно з цінами діючих операторів для того, щоб збільшити свою ринкову частку, що призведе до ускладнення або неможливості відшкодування постійних витрат.

Адміністративні або регулятивні бар'єри впливають із законодавчих, нормативних та/або регулювальних вимог, що здійснюють безпосередній вплив на умови входження на ринок, в т.ч. обмежена кількість дозволів на використання номерного ресурсу; заходи щодо контролю за цінами тощо.

Згідно частини першої статті 69 глави XII Закону номерний ресурс є технічно обмеженим ресурсом.

Відповідно до Положення про державне регулювання номерного ресурсу телекомунікаційної мережі загального користування України, затвердженого рішенням НКРЗ від 01.06.2007 № 769, зареєстрованим в Міністерстві юстиції України 20.06. 2007 за № 679/13946, номерний ресурс виділяється оператору телекомунікацій в межах Національного плану нумерації України, затвердженого наказом Міністерства транспорту та зв'язку України від 23.11.2006 № 1105, зареєстрованого Міністерством юстиції України 07.12.2006 за № 1284/13158, на умовах первинного розподілу.

Рішення НКРЗІ щодо виділення або відмови у виділенні номерного ресурсу приймається з урахуванням наявності вільного номерного ресурсу, ефективності використання заявником раніше виділеного номерного ресурсу, обсягу виконаних робіт, перспектив розвитку його телекомунікаційної мережі.

Підставами для прийняття рішення про відмову у виділенні номерного ресурсу, зокрема є відсутність вільного номерного ресурсу на заявленій території та/або відсутність заявленого на виділення номерного ресурсу в

Національному плані нумерації.

Тобто, існують адміністративні бар'єри для входження на ринок послуг інших операторів телекомунікацій.

Стратегічні бар'єри мають місце, якщо є тривалі господарські зв'язки значущих суб'єктів господарювання з постачальниками і покупцями, довгострокові угоди щодо постачання (збуту) певного товару (послуги) тощо.

Структура ринку послуги термінації трафіку вказує на неможливість ефективної конкуренції у відповідній перспективі.

Оскільки плата за термінацію трафіку встановлюється оператором телекомунікацій мережі фіксованого зв'язку, до абонента якої ініціюється виклик, то сторона, яка викликає, в цілому, не має можливості впливати на плату за термінацію. Це стосується принципу, який в даний час є загальноприйнятим у європейських країнах, коли за виклик сплачує ініціатор виклику. Оператор телекомунікацій, який надає послуги фіксованого зв'язку, має своє коло абонентів, для яких виключно він може надавати послуги термінації трафіку на мережах фіксованого зв'язку.

Враховуючи наявність структурних та/або стратегічних та адміністративних бар'єрів для входження на ринок аналіз було продовжено з метою оцінки відповідності третьому критерію.

Відповідно до пункту 4.1 розділу IV Порядку взаєморозрахунків між операторами телекомунікацій, затвердженого рішенням НКРЗ від 09.07.2009

№ 1586, зареєстрованого в Міністерстві юстиції України 21.09.2009 за

№ 880/16896, (зі змінами), послуги термінації трафіку надаються операторами телекомунікацій у точці взаємоз'єднання телекомунікаційних мереж.

Згідно з пунктом 2.1 розділу II Правил взаємоз'єднання телекомунікаційних мереж загального користування, затверджених рішенням НКРЗ від 08.12.2005 № 155, зареєстрованих в Міністерстві юстиції України

27.01.2006 за № 71/11945 (у редакції рішення НКРЗІ від 31.03.2015 № 174, зареєстрованого в Міністерстві юстиції України 05.06.2015 за № 667/27112), взаємоз'єднання операторів встановлюється у точках взаємоз'єднання, місце розташування, технічні характеристики та порядок експлуатації яких визначаються договорами про взаємоз'єднання.

У відносинах між операторами телекомунікацій щодо взаємоз'єднання при укладанні, виконанні та розірванні відповідних договорів ймовірні випадки, коли вони не можуть досягнути взаємоузгоджених позицій щодо умов договору про взаємоз'єднання телекомунікаційних мереж. Зокрема, проблемні питання виникають щодо економічних умов взаємоз'єднання, існують випадки розірвання взаємоз'єднання в односторонньому порядку.

В таких ситуаціях, виникає небезпека сталості та цілісності функціонування телекомунікаційної мережі загального користування, за допомогою якої забезпечується повсюдне надання телекомунікаційних послуг та задоволення попиту споживачів на телекомунікаційні послуги достатнього асортименту, обсягу та якості.

Такі проблеми не можуть бути вирішені в повному обсязі із застосуванням законодавства про захист економічної конкуренції, оскільки згідно із принципом регулювання ex-post, вжиття відповідних заходів застосовується до суб'єктів господарювання, які по факту зловживали монопольним (домінуючим) становищем на ринку, що призвело до усунення чи обмеження конкуренції або ущемлення інтересів інших суб'єктів господарювання чи споживачів. Вони стосуються вже минулих подій та не матимуть впливу на майбутні події та зміни на ринку.

Проблеми вирішуються шляхом проведення НКРЗІ аналізу ринків за принципом попереднього регулювання (регулювання ex-ante), який передбачає вжиття регуляторних заходів на ринку з урахуванням майбутнього стану ринків та їх стану в теперішній час. За результатами аналізу ринків визначаються оператори телекомунікацій з істотною ринковою перевагою на ринку певних телекомунікаційних послуг, які

повинні виконувати зобов'язання, визначені Законом, що спрямовані на розвиток економічної конкуренції на ринках. Зокрема, шляхом публікації в каталозі пропозицій щодо взаємоз'єднання телекомунікаційних мереж існуючих точок взаємоз'єднання, організаційних, економічних та технічних умов взаємоз'єднання), дотримання розмірів розрахункових такс за послуги пропуску трафіку, які встановлюються НКРЗІ.

За результатами оцінки стану економічної конкуренції на ринку послуги термінації трафіку зроблено висновок, що виконуються у сукупності три критерії.

Ринки послуг термінації трафіку на мережах фіксованого зв'язку є оптовими ринками, тобто послуги надаються на оптовому рівні операторами телекомунікацій операторам телекомунікацій для надання ними телекомунікаційних послуг кінцевим споживачам (абонентам).

Попит на послуги термінації трафіку на оптовому ринку безпосередньо залежить від попиту на роздрібному ринку. Так, оператор телекомунікацій, абоненти якого генерують трафік, не має свободи вибору оператора телекомунікацій, на мережі якого відбудеться термінація трафіку.

Оператор телекомунікацій, який надає послугу термінації трафіку на власній телекомунікаційній мережі фіксованого зв'язку є єдиним суб'єктом господарювання, що може надати таку послугу.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності

В умовах ринкових відносин успіх і виживання суб'єктів підприємницької діяльності залежить від вирішення проблем зайняття певної ніші на ринку, утримання та укріплення своїх позицій на ньому. Розв'язок даної проблеми має вирішальне значення і для підтримання чи підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств.

Відзначимо, що конкурентний розвиток телекомунікаційних підприємств залежить не лише від їх управлінських дій, а й від поведінки конкурентів, тому конкурентний розвиток такого підприємства характеризується високим рівнем мінливості середовища.

Завданнями стратегічного управління конкурентоспроможністю телекомунікаційного підприємства є: реалізація заходів щодо його стабільного конкурентного розвитку; його організаційного, економічного та фінансового забезпечення; підвищення інноваційності підприємства та за належної обґрунтованості підтримка ініціатив щодо диверсифікації бізнес-процесів.

У методології стратегічного управління конкурентним розвитком виділяють контролююче, екстраполяційне управління, управління змінами та гнучке управління [70]. Контролююче управління передбачає реакцію менеджменту вже після виконання заходів, тобто мова йде про реактивну адаптацію. Однак це потребує багато часу (впровадження змін, опрацювання нової стратегії, адаптація підприємства), тому не підходить до умов швидких деформацій. Екстраполяційне управління передбачає розробку стратегії шляхом екстраполяції в умовах прискорення

конкурентної динамки, але коли швидкість змін ще дозволяє враховувати наявні тенденції. Управління змінами використовується при посиленні конкурентної динаміки, коли генеруються несподівані процеси, проте ситуація ще дозволяє прогнозувати майбутні тенденції та опрацьовувати відповідні стратегії. В умовах стрімких і непередбачуваних змін, коли необхідно ухвалювати екстрені заходи застосовується гнучке управління.

На ринку телекомунікаційних послуг із часом все більше з'являється нових підприємств, результатом чого є високий рівень конкуренції та необхідність пошуку ефективних шляхів підвищення конкурентоспроможності кожного конкретного підприємства для отримання позитивних результатів діяльності у довгостроковій перспективі.

Кожне підприємство, що працює в сфері телекомунікацій, має свій формат стратегічного контуру. Через швидкі зміни у внутрішньому середовищі та нестабільність телекомунікаційного ринку, де переваги і можливості невеликих підприємств носять ситуаційний характер, конкурентний розвиток телекомунікаційних підприємств є досить динамічним.

Будь-яке підприємство має забезпечити рівень конкурентоспроможності за декількома чинниками, які створюють «багатокутник конкурентоспроможності»:

- концепція товару чи послуги;
- якість товару/послуги, про яку можна судити за результатами опитувань та порівнянь;
- цінова політика підприємства;
- фінансовий капітал підприємства;
- способи товаропросування;
- передпродажне обслуговування;
- післяпродажне обслуговування.

В узагальненому вигляді можна виділити три складові напрямів

підвищення конкурентоспроможності підприємства: економічну, технологічну, управлінську. Їх поєднання та використання сприятиме підвищенню прибутковості підприємства, покращенню його фінансового стану, а в результаті формуванню нових конкурентних переваг. Саме ці складові зустрічаються у механізмі підвищення конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств (рис.3.1).



Рис. 3.1 Економічний механізм підвищення конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств [71]

В останні роки джерелом конкурентної переваги для телекомунікаційних компаній є покриття мережі та швидкість. Однак зараз, коли багато довгоочікуваних еволюцій телекомунікаційних мережевих технологій нарешті починають приносити плоди, фокус зміщується на якість досвіду (QoE) на рівні користувача, швидкість розгортання та інновації в мережевих послугах [46, с.174-177].

Ці технологічні досягнення варіюються від прогресу в аналітиці,

віртуалізації, хмарифікації та відкритих мережевих архітектурах до керування мережею, оркестровки послуг, використання API та вищого рівня автоматизації. Вони можуть допомогти операторам відкрити нові рівні ефективності та джерела доходу після багатьох років зниження рентабельності інвестицій, яка в деяких випадках є нижчою за середньозважену вартість капіталу (WACC). Однак вони також відкривають двері для гіпермасштабувальників і цифрових зловмисників, щоб більш напряму конкурувати з операторами, особливо в просторі B2B. У цьому середовищі дедалі більших можливостей клієнта QoE (якість сприйняття послуг), що обумовлюється продуктивністю мережі, швидкістю розгортання та темпом впровадження інновацій, лише зростає. У результаті операторам доведеться серйозно розглянути питання про модернізацію мережі, щоб вона стала конкурентоспроможною як для споживачів, так і для корпоративних клієнтів, і щоб уникнути перетворення на дорогоцінний товар [45, с.54].

Перетворення мережі на наступне конкурентне поле битви операторів потребує переорієнтації, оскільки оператори стикаються з багатьма стратегічними технологічними виборами, пов'язаними з мережею, які допоможуть визначити ступінь їхнього успіху. На додаток до інвестиційного вибору, з яким стикаються оператори, їм також, ймовірно, потрібно буде визначитися з правильним шляхом переходу від їх поточної архітектури.

В умовах прискорення рушіїв змін пошук правильного шляху вперед вимагає чіткого розуміння трьох основних тенденцій, які формуватимуть телекомунікаційні мережі протягом наступних трьох-п'яти років [44]: прийняття рішень на базі даних на основі QoE на рівні користувача; відкриті, віртуалізовані та хмарні мережі (програмне забезпечення та хмарифікація); і перехід до активного спільного використання мережі. Усі три прискорюються, оскільки вони сприяють один одному [44].

Індивідуальний клієнтський досвід є основною відмінністю для операторів. На досвід роботи в мережі припадає 40 відсотків ключових факторів купівлі та відтоку нових користувачів; ціна та обслуговування

клієнтів є другим і третім факторами [45, с.54]. Навіть якщо ціна все ще визначає значну частку, конкуренція за ціною не є стійкою для прибутковості галузі.

Досвід роботи в мережі є одним із провідних факторів у процесі прийняття рішень клієнтами телекомунікаційних компаній.

Програмне забезпечення мережі забезпечується трьома ключовими технологічними зрушеннями: віртуалізація мережі (включаючи віртуалізацію мережевих функцій, або NFV, і віртуалізовану мережу радіодоступу, або vRAN), яка відокремлює мережеві функціональні можливості від основного обладнання; програмно-визначені мережі (SDN), які відокремлюють площину керування мережею від площини користувача та централізують її; а також стандартизація та відкритість мережевих інтерфейсів та API [46, с.174-177].

Ці досягнення викликають зміни, які, в свою чергу, змінюють цілі аспекти галузі таким чином, що було немислимо лише кілька років тому, відкриваючи двері для швидших інновацій і більшої гнучкості, що, ймовірно, призведе до зміни екосистеми постачальників і збільшення інновацій, які виглядають більше схоже на індустрію програмного забезпечення та інші цифрові сектори [44]. Програмне забезпечення також забезпечує додаткові експлуатаційні переваги, включаючи вищий потенціал для автоматизації, гнучкість у використанні ресурсів і масштабованість, а також розширені функції резервування та керування, які вже є стандартними у світі хмари та центрів обробки даних [44].

Однак скористатися перевагами програмного забезпечення не так просто, як може здатися. Наприклад, багато операторів спостерігають збільшення витрат на NFV, у той час як налаштування vRAN стикаються з проблемами енергоефективності, а комерційне обґрунтування відкритої мережі радіодоступу (oRAN) не є універсальним рішенням [43, с.30-37]. Реальні реалізації таких сучасних архітектурних концепцій ще мають довести свою фінансову перевагу при масштабному розгортанні. Операторам було б

доцільно застосувати підхід, заснований на створенні цінності для клієнтів і досконалості закупівель, щоб компенсувати значні витрати на заміну/міграцію та системну інтеграцію.

Перенесення функцій телекомунікаційної мережі в хмару в поєднанні з програмним забезпеченням дає операторам додаткову можливість потенційно покращити фінансові показники. Певні області обробки базової смуги базової мережі та RAN можна запускати в хмарній інфраструктурі, дозволяючи операторам зменшити початкові витрати на апаратне забезпечення та натомість обрати модель «оплата в міру зростання», яка масштабується відповідно до зростання бізнесу [43, с.30-37]. Щоб скористатися мінливістю обчислювального навантаження, потужність можна динамічно збільшувати та зменшувати, таким чином уникаючи необхідності постійного надання потужності на рівні сайту, яка потрібна лише для певних пікових навантажень. Управління інфраструктурою, експлуатаційними витратами та складністю можна оптимізувати, допомагаючи зосередитися на факторах створення вартості.

Оператори продовжуватимуть використовувати спільне використання як ключовий важіль для значного зниження витрат і покращення часу розгортання чи покриття мережі. Розгортання п'ятого покоління (5G), яке може призвести до значного збільшення капітальних витрат у сценаріях, що потребують ущільнення, прискорює цю тенденцію. Переваги оцінки, які можуть принести моделі TowerCo, мають такий самий ефект [43, с.30-37]. Спільне використання мережі, ймовірно, стане стандартним інструментом для більшості операторів для оптимізації витрат на мережу в сільській місцевості, а кілька бізнес-моделей співіснуватимуть, щоб задовольнити попит на більш активний спільний доступ до мережі та периферійні обчислення (базова смуга vRAN).

Спільне використання мобільної мережі є загальноприйнятою моделлю для операторів у Європі. Спільне використання оптоволокна все більше приймається в усьому світі, оскільки прибутки від інвестицій є набагато

менш привабливими через надлишок оптоволокну. У деяких випадках навіть уряди підштовхують галузь до спільного використання мереж [42, с.688].

Оператори можуть заощадити від 30 до 35 відсотків від активного спільного використання мережі, включаючи спектр, на мобільних пристроях. Швидкість розгортання нової технології також можна подвоїти, коли два оператори спільно використовують мережу. У минулому розгортання 4G спричинило багато угод щодо спільного використання мережі [42, с.688].

Щоб бути готовими до цієї нової ери, оператори можуть визначити, які навички їм знадобляться, і прийняти відповідні рішення про створення чи купівлю на майбутнє. Їм все одно доведеться орієнтуватися в поточній екосистемі та намагатися досягти підвищення ефективності капіталу, включаючи кращий спосіб розподіляти інвестиції туди, де це найбільш важливо для клієнтів, і швидший спосіб побудови своїх мереж, продовжуючи знижувати витрати на одиницю продукції [44].

Операторам слід переглянути свою дорожню карту для бездротового та дротового зв'язку з точки зору фактичної цінності для споживача. Замість того, щоб прив'язувати капітал для підтримки маркетингових претензій, зосереджених на швидкості та новітніх технологіях, оператори могли б розподілити капітал на ті частини мережі, які фактично впливають на якість обслуговування клієнтів, наприклад, використовувати QoE на рівні користувача для націлювання на 20–30 відсотків користувачам із низьким QoE, а також запуск нових продуктів, які клієнти дійсно цінують. Наприклад, один європейський оператор оптимізував терміни переходу на автономну архітектуру 5G і розгортання периферійної інфраструктури, одночасно враховуючи створення цінності для клієнтів і готовність технології, що призвело до підвищення чистої теперішньої вартості більш ніж на 15 відсотків [43, с.30-37].

Капітальні витрати йдуть рука об руку з операційними витратами. Наприклад, модель Rakuten, яка майже не залежить від постачальника, майже повністю віртуалізована, має апаратне забезпечення низької складності, щоб

зменшити складність сайту та прискорити розгортання. Така установка не тільки обіцяє економію капітальних витрат, але й ефективність операційного бюджету при масштабуванні. Чи буде досягнута очікувана ефективність з точки зору загальної вартості володіння операційним і капітальним бюджетом для інших операторів, і чи принесе така архітектура переваги в умовах застарілих територій, залежить від особливостей оператора, який її використовує [42, с.688].

Оператори довгий час працювали здебільшого самостійно, залучаючи лише постачальників для визначення своєї дорожньої карти та побудови традиційних мереж. Але програмна хмарна мережа вимагає від операторів тісного партнерства з гіпермасштабувальниками, системними інтеграторами (SI) і новими постачальниками програмного забезпечення як послуги (SaaS). Для цього потрібна повністю нова модель управління, щоб гарантувати, що витрати партнера та затримка доставки не перекреслять очікувані вигоди. Наприклад, оператори ефективно керували цими партнерствами за допомогою гнучких між функціональних спринтів із єдиним наскрізним власником бізнесу, прозорих бізнес-орієнтованих термінів із чіткими цінними наслідками та автоматизації процесів для швидкого тестування/зворотного зв'язку [41, с.152].

Незалежно від того, чи буде майбутнє мережі за загальнодоступною чи приватною хмарию, великі частини мережеских функцій незабаром будуть жити в хмарі, і робоча сила операторів повинна буде мати можливість керувати ними. Оператори отримають значну вигоду від операційних моделей, які відповідають їхньому вибору технологій, а талант є ключовою частиною визначення того, що будувати і що купувати [41, с.152]. До недавнього часу таланти мережеских інженерів операторів потребували спеціалізації на можливостях радіозв'язку — плануванні та оптимізації RAN, а багато інших аспектів передавалися аутсорсингу. Але в міру віртуалізації мережі диференціація залежатиме від ширшого спектру технічних навичок і

можливостей, включаючи досвід автоматизації, платформ і управління

мережевими активами [41, с.152].

Оператори також захочуть переосмислити, які види діяльності вони хочуть зберегти всередині компанії, щоб зосередитися на джерелах диференціації, що створюють цінність, і уникнути надмірної залежності від системних інтеграторів, які в кінцевому підсумку можуть з'їсти заощадження, отримані завдяки віртуалізації.

Величезний обсяг талантів, який знадобиться операторам для створення та масштабування хмарної інфраструктури, навряд чи буде доступний на якомусь окремому місцевому ринку, тому телекомунікаційні компанії можуть захотіти створити центри талантів у різних регіонах і розглянути питання про наймання екві [41, с.152]. Створення правильної хмарної архітектури потребує певних процесів і навичок. Наприклад, розширення хмарної інфраструктури потребує сучасних практик DevOps і організаційних методів, для яких телекомунікаційним компаніям потрібно залучати хмарних інженерів і відповідних спеціалістів у різних регіонах. Попит на такий талант буде високим [40]. Багато операторів намагаються створити центри компетенції для проектування хмарних мереж зі значною кількістю співробітників, і роблять це у Східній Європі завдяки більшій доступності відповідних талантів.

Спосіб виконання роботи також має вирішальне значення. Подібно до того, як ІТ-організації повинні були використовувати гнучкі та інші цифрові методи роботи протягом останнього десятиліття, телекомунікаційним компаніям слід серйозно розглянути можливість використання наскрізної цифрової операційної моделі, включаючи API та управління даними, щоб забезпечити гнучкість і автоматизацію, необхідні для швидкого впровадження інновацій і ринок нових продуктів і послуг. Оператори, які повільно створюють ці можливості, ризикують втратити шматки свого ринку через гіпермасштабувальників і цифрових зловмисників [40].

Поточних процесів буде недостатньо, щоб не відставати від амбіцій операторів щодо оптоволокна та 5G. Цифрові технології та аналітику можна

використовувати для оптимізації процесів розгортання, підвищення продуктивності для операторів і постачальників, раціоналізації інструментів і архітектури та створення єдиного представлення. Це може призвести до 30 відсотків швидшого часу розгортання, 8 відсотків нижчих витрат і покращення взаємодії з користувачами як внутрішньо, так і для постачальників) [39, с.272].

Незважаючи на дефіцит робочої сили та матеріалів, операторам доведеться покладатися на скорочення одиничних витрат, оскільки вони прискорюють розгортання 5G і оптоволокна[41, с.152]. Щоб гарантувати постачання та досягти одиничних витрат, їм також потрібно буде цілісно переглянути свою стратегію постачальника, щоб підвищити ефективність і зменшити бізнес-ризик. Наприклад, роботу з розгортання мережі, яка становить найбільшу частину витрат на мережу, можна вирішити кількома новими способами для підвищення ефективності та зниження бізнес-ризиків. Ці способи включають уніфікацію маржі для послуг, географічну ексклюзивність, покращене коротко- та довгострокове прогнозування, нові положення та умови, згідно з якими обидві сторони беруть на себе зобов'язання, а також використання вдосконаленої аналітичної оптимізації нагород для максимізації ефективності [38].

У зв'язку з тим, що мережева диференціація зміщується на якість досвіду на рівні користувача, програмне забезпечення та хмарифікацію, операторам доведеться кардинально змінити свою операційну модель. Вони більше не можуть покладатися на своїх OEM у своїй технологічній дорожній карті — немає стандартизованого плану для аутсорсингу постачальників ключових технологічних навичок, як-от тих, якими володіють розробники, хмарні інженери та спеціалісти з обробки даних[41, с.152]. Операторам також, ймовірно, знадобиться створити нові внутрішні компетенції, такі ж стратегічні, як радіочастотна інженерія, щоб визначити свою мережу

майбутнього та план переходу, розвинути свій процес планування, щоб використовувати аналітику QoE на рівні користувача та керувати кількома

партнерами для захоплення значення. Однак не можна втрачати час, оскільки трансформація, необхідна для досягнення цих здобутків, зазвичай займає від 12 до 18 місяців[41, с.152].

Підвищення конкурентоспроможності не лише операторів телекомунікацій, а й телекомунікаційних послуг на основі модернізації телекомунікаційної мережі досягається шляхом побудови інфокомунікаційних мереж або мереж електронного зв'язку, які відповідають таким вимогам[41, с.152]:

- конвергенція систем телекомунікацій та інформатизації в Україні;
- мінімально необхідний рівень інвестицій у розвиток телекомунікаційної мережі;
- здатність надавати комплексні сучасні види інформаційно-комунікаційних послуг.

Світова практика показала розвиток концептуальних підходів до управління телекомунікаціями на основі моделей управління бізнес-процесами (TM Forum, ATM, Smart TMN і IETF та ін.), що дозволяє управляти в умовах мережевої нейтральності. Ми погоджуємося, що система управління мережею характеризується особливостями і відповідає вимогам її архітектури, яка повинна задовольняти процес управління послугами, який значною мірою визначатиметься рівнем управління взаємодією з партнерами та постачальниками (в моделі eTOM) [46, с.174-177].

При впровадженні механізму управління конкурентоспроможністю доцільно використовувати модифіковані моделі та інноваційні підходи. До інноваційних підходів для забезпечення конкурентоспроможності належать проведення та придбання досліджень, нових технологій, промислового дизайну, інших видів підготовки виробництва до випуску нової продукції чи послуг, впровадження нових методів їх виробництва, придбання машин, устаткування, установок, інших основних засобів та капітальні витрати, пов'язані з впровадженням інновацій, маркетингом.

Потенціал для більш конкурентних ринків широкосмугового доступу.

Швидші мобільні та фіксовані бездротові з'єднання створюють більш життєздатні альтернативи дротовим з'єднанням і нові можливості для пакетних пропозицій послуг і бізнес-моделей для постачальників послуг.

3.1. Обґрунтування заходів підвищення конкурентоспроможності ПП ТРК «Техніка»

Малі телекомунікаційні підприємства, а разом з ними і мікропідприємства стикаються з рядом проблем і обмежень, серед яких спеціалісти виділяють наступні [70]:

- достатньо проста організаційна структура, яка не передбачає стратегічного планування, а процес управління носить «ручний» характер;
- вплив зі сторони великих підприємств;
- скорочення платоспроможного попиту населення на фоні підвищення тарифів операторів;
- досить швидкий розвиток НТП, який для підприємства означає необхідність оновлення обладнання, а отже і значних фінансових ресурсів, обсяг яких у малих підприємств є обмеженим;
- складності із залучення висококваліфікованих працівників, які віддають перевагу роботі на великих підприємствах;
- високий рівень конкуренції і серед самих малих підприємств.

Тому для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства та забезпечення конкурентних переваг підприємства мають акумулювати і розвивати всі складові наявного у них потенціалу, а саме: ринкового, інтелектуального, технологічного, управлінського, інвестиційного та, за необхідності, інтеграційного. Враховуючи дані SWOT-аналізу пропонуються такі стратегічні альтернативи в діяльності ПП ТРК «Техніка» у полі СіМ:

1. Опрацювання технічно орієнтованої стратегічної альтернативи. Вона передбачає поєднання надання нових видів послуг та високий рівень попиту на широко відомі послуги.

2. Постійна орієнтація керівництва на найбільш повне задоволення споживачів послуг і вдосконалення якості обслуговування, як результат – сприяння підвищенню прибутків підприємства.

У полі СлМ варто реалізовувати експансивну стратегію, яка передбачає завоювання значної частки на ринку за рахунок слабкіших конкурентів. У полі СіЗ доцільно проводити заходи, спрямовані на запобігання скорочення попиту за рахунок надання знижок та проведення акцій. У полі СлЗ ПП ТРК «Техніка» пропонується дві стратегічні альтернативи:

1. Стратегічна альтернатива переорієнтації, яка передбачає більш активну діяльність ПП ТРК «Техніка» у наданні послуг Інтернет, ніж послуг фіксованого зв'язку, внаслідок чого підприємство отримає значні переваги на ринку.

2. Пошук різних джерел фінансових інвестицій. Сучасним інструментом генерації стратегічних альтернатив щодо здобуття конкурентних переваг є портфельний аналіз за методикою «McKinsey — «GeneralElectric». Вона передбачає визначення стратегічно привабливого господарського портфеля на засадах побудови двомірної матриці, де системними критеріями є конкурентна позиція підприємства на ринку та привабливість ринку.

Для окремих сегментів ПП ТРК «Техніка» доцільно використовувати такі бізнес-стратегії:

1. Бізнес-стратегія сегменту Інтернет-послуг повинна бути націлена на захист свого становища переважно шляхом додаткових інвестицій. Також необхідно сконцентрувати зусилля на збереженні сильних сторін сегменту для зниження загрози посилення позицій конкурентів.

2. У сегменті фіксованого зв'язку необхідно визначити найбільш привабливі напрями діяльності і вкладати кошти саме в них; розвивати

здатність протидіяти впливу операторів фіксованого зв'язку з невеликою часткою на ринку, але з більш гнучкою тарифною політикою. Реалізація цих заходів допоможе досягти збільшення ефективності та прибутковості сегменту фіксованого зв'язку.

3. Бізнес-стратегія сегменту мобільного зв'язку ПП ТРК «Техніка» повинна бути спрямована на вибірковий розвиток тих напрямків, де сегмент є найсильнішим, та концентрації на специфічній цільовій аудиторії (клієнтах, яким потрібна висока швидкість і якість послуг мобільного зв'язку та мобільного доступу до мережі Інтернет, проте за вищими ніж у конкурентів тарифами).

У ситуації, коли різні сегменти ПП ТРК «Техніка» значно відрізняються один від одного за потенціалом розвитку, доцільно визначити найперспективніші з них, що й було зроблено. Було відібрано по сім позитивних та негативних факторів, які значною мірою впливають на стабільність розвитку того чи іншого сегменту. Для аналізу були обрані послуги фіксованого, комп'ютерного та мобільного зв'язку.

Найвищий ступінь існуючої конкуренції характерний для сегменту мобільного зв'язку. На цьому ринку з'явився ще один конкурент - ТОВ «Систек». Найбільша вірогідність появи нових конкурентів для ПП ТРК «Техніка» є у сегменті Інтернет-послуг, ураховуючи, що підприємство суттєво поступається позиціями в окремих регіонах України. Ці фактори обумовлюють ризик зниження абонентської бази. Отже, найперспективнішим сегментом діяльності ПП ТРК «Техніка» є Інтернет-зв'язок, який отримав оцінку у 6 балів, що співпадає з результатами аналізу, проведеного за допомогою матриці «McKinsey» — «GeneralElectric».

Для усунення проблем, що існують в окремих сегментах діяльності ПП ТРК «Техніка», треба розробити систему стратегічних заходів. Ключову роль найближчим часом потрібно відвести фіксованому зв'язку та Інтернет

послугам як найбільш прибутковим сегментам. Заходи у сфері фіксованого зв'язку слід спрямувати на повернення лояльності споживачів.

Стратегія розвитку Інтернет-послуг повинна мати на меті покращення рівня технологічного обслуговування, розробку заходів із просування послуг, а також зниження диференціації в рівні абонентської бази в окремих регіонах. У ході конкурентної боротьби слід намагатись внести певні корективи у діяльність ТОВ «Тримоб» (конкурент у сегменті мобільного зв'язку ПП ТРК «Техніка»), а саме змусити сконцентруватись його на специфічній цільовій аудиторії наявного висококонцентрованого ринку.

Компонентом механізму управління конкурентоспроможністю операторів телекомунікацій є партнерство, прикладом якого слугує аутсорсинг. Він реалізується на основі контрактних відносин і передбачає передачу частини функцій компанії зовнішнім постачальникам ресурсів. Зважаючи на кількість персоналу ПП ТРК «Техніка» це питання є досить актуальним. Згідно висновків спеціалістів, аутсорсинг дозволяє знизити операційні витрати приблизно на 15 – 20 %. Учасниками відносин аутсорсингу у телекомунікаційній сфері можуть бути оператори телекомунікацій, системні інтегратори, постачальники обладнання, будівельні, експлуатаційні, консалтингові компанії та ті, що забезпечують білінг, роумінг тощо.

Вважаємо, що запропоновані стратегічні дії сприятимуть підвищенню маркетингового потенціалу, поліпшенню конкурентних позицій в пріоритетних сегментах діяльності ПП ТРК «Техніка», а також зниженню збитків від малоефективних сегментів.

На підставі результатів проведеного SWOT-аналізу компанії бачимо, що компанія має реальний потенціал для подальшого позиціонування послуг мобільного зв'язку у конкурентному ринковому середовищі.

Але сучасні вимоги до асортиментної політики ПП ТРК «Техніка» свідчать, що вона потребує суттєвого коригування. Тому нові тарифні плани компанії повинні розроблятись, базуючись на сучасних потребах споживачів та поєднання їх інтересів з можливостями компанії.

Проведення змін в організації асортиментної політики компанії,

застосовуючи стратегічні рішення, для формування оптимального та конкурентоздатного асортименту покращать задоволення споживачів та збільшать прибуток компанії.

Першочерговим завданням компанії ПП ТРК «Техніка» є підвищення рівня якості послуг, шляхом впровадження нових інноваційних технологій, які максимально відповідають співвідношенню «ціна-якість». Головною метою господарської діяльності ПП ТРК «Техніка» є набуття статусу лідера в своєму регіоні України, вартого довіри сучасного споживача.

3.3.Оцінка доцільності реалізації запропонованих заходів

Постійне розширення можливостей високоякісних комунікаційних та інтернет-послуг від телекомунікаційних, кабельних, бездротових і супутникових інтернет-провайдерів дозволяє споживачам отримати більшу гнучкість у купівлі та споживанні послуг у найближчому періоді. Однак такі тенденції, як правило, призводять до появи більш конкурентного середовища у наступні роки.

Вирішення питань щодо покриття мережі, її продуктивності, забезпечення швидкості, що відповідає очікуванням споживачів, сприятиме створенню цінності операторів, потенційно сприяючи покращенню ROIC і EBITDA на 2-3 відсотки, перерозподілу до 30 відсотків капітальних витрат і скорочення часу виходу на ринок до 30 відсотків [45, с.54].

Результатом запропонованих заходів та формування і реалізації відповідних стратегій є зростання чистого доходу, скорочення рівня витрат на 1 грн. чистого доходу, зростання прибутку і рентабельності операційної діяльності. Оскільки спрогнозувати дії конкурентів у відповідь на стратегічні

рішення ПП ТРК «Техніка» є досить складно, то оцінку доцільності запропонованих рішень проведемо шляхом визначення коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства методом, заснованим на теорії

ефективної конкуренції. Результати розрахунків зведено у табл.3.1.

Таблиця 3.1

Оцінка конкурентоспроможності ПП ТРК «Техніка» методом, заснованим на теорії ефективної конкуренції, за результатами реалізації запропонованих заходів

п	Показники	2023 рік	Прогнозний рік
Критерій ефективності операційної діяльності підприємства (ЕВ)			
.1	Витратовіддача	13	15
.2	Фондовіддачі	15	15
.3	Рентабельність товару (послуги)	5	13
.4	Продуктивність праці	15	15
	груповий коефіцієнт 1	10,4	14,2
Критерій фінансового стану підприємства (ФС)			
.1	Коефіцієнт автономії	10,5	10
.2	Коефіцієнт покриття	15	11
.3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	15	11
.4	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	5	13
	груповий коефіцієнт 2	12,2	11,0
Критерій ефективності організації збуту товару (ЕЗ)			
.1	Рентабельність продажу продукції	5	13
.2	Коефіцієнт реалізації готової продукції	10	11
.3	Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	10	10
.4	Прибутковість витрат на збут	7	12
	груповий коефіцієнт 3	7,6	11,3
Критерій конкурентоздатності товару/послуги (КТ)			
.1	Якість товару	11	11
.2	Ціна товару	10	11
	груповий коефіцієнт 4	10,5	11,0
	Коефіцієнт конкурентоспроможності	10,3	11,6

Джерело: розраховано автором

Отже, перевищення коефіцієнтом конкурентоспроможності рівня в 10

балів та його зростання порівняно з 2023 р. свідчать про ефективність запропонованої стратегії.

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню питань управління конкурентоспроможністю підприємства. За результатами проведеного дослідження можна зробити такі висновки:

Проведене дослідження теоретико-методичних засад управління конкурентоспроможністю підприємства дозволяє зробити такі висновки:

1. Конкуренція – це процес реакції на нову силу і шлях до досягнення нового балансу, суть якого полягає у змаганні конкурентів за відносні переваги.

2. Конкурентоспроможність підприємства – це здатність виробляти та реалізовувати конкурентоспроможну для споживача продукцію, яка за споживчими властивостями та ціновими характеристиками є кращою, за аналогічну продукцію конкурентів, та рентабельною для виробника.

3. Система управління конкурентоспроможністю підприємства має враховувати етап розвитку підприємства, його галузеві особливості та залежності від мети його діяльності повинна передбачати формування функціональної структури системи управління конкурентоспроможністю підприємства, розвиток організаційних регламентів функціонування такої системи та створення адекватної інформаційної бази підтримки прийняття рішень щодо управління конкурентоспроможністю підприємства.

4. Система управління конкурентоспроможністю підприємства розглядається як сукупність взаємопов'язаних організаційних, економічних та адміністративно-правових інструментів цілеспрямованого впливу на об'єкт управління, який має забезпечити аналіз, прогнозування та планування, оцінювати конкурентоспроможність підприємства та взаємодіяти з системою менеджменту та стратегічного маркетингу.

5. Вітчизняний ринок телекомунікаційних послуг є специфічним і має такі характеристики: охоплює майже все населення держави, має олігополістичний характер, існують певні бар'єри для входу в галузь.

6. Сфера телекомунікації характеризується рядом умов щодо особливостей функціонування її підприємств: виробництво унікального продукту, актуальність продукту, довгостроковий період використання телекомунікаційних послуг, широкий ступінь охоплення цільовим продуктом, необхідність постійного ресурсного забезпечення.

7. Аналіз одного з представників сфери телекомунікації, а саме ПП ТРК «Техніка», засвідчив зростання чистого доходу підприємства в 2022-2023 рр. (на 53,46% в 2022 р. та 28,29% в 2023 р.). Скорочення собівартості реалізованої продукції в 2022 р. при збільшенні обсягу реалізації забезпечило скорочення рівня витрат на 47,56%, однак в 2023 р. спостерігається зростання як собівартості реалізованої продукції, так і операційних витрат.

8. Діяльність підприємства є прибутковою, проте його величина в 2023 році на 5,2% менше рівня попереднього року. Позитивним є і зростання фондів віддачі з 0,97 грн. до 1,89 грн. протягом аналізованого періоду.

9. Склад і структура активів зазнали кардинальних змін: частка оборотних активів зросла з 14,95% до 62,37%, а необоротних – скоротилась з 85,06% до 37,64%. Всі визначені показники ліквідності перевищують нормативні значення, а показники оборотності – уповільнились.

10. Коефіцієнт конкурентоспроможності, визначений методом, заснованим на теорії ефективної конкуренції, зростав в 2022-2023 рр., проте покращення в останній рік були незначними. Сильними сторонами підприємства було визнано можливість надавати широкий спектр послуг, ліцензія на надання 4G технологій в Україні; можливостями - збільшення асортименту послуг, інформатизація українських підприємств, популяризація новітніх технологій і нових послуг. Слабкі сторони підприємства - статичність порівняно з конкурентами, застаріле обладнання, слабка маркетингова політика. Загрози = переорієнтація споживачів на послуги мобільного зв'язку, тиск конкурентів, удосконалення конкурентами технологій на ринку Інтернет-послуг.

11. Ринок телекомунікаційних послуг характеризується високим

рівнем конкуренції. Підприємство має забезпечити рівень конкурентоспроможності за декількома чинниками: концепція товару чи послуги; якість товару/послуги; цінова політика підприємства; фінансовий капітал підприємства; способи товаропросування; передпродажне обслуговування; післяпродажне обслуговування. Джерелом конкурентної переваги в останні роки для телекомунікаційних компаній є покриття мережі та швидкість.

12. За результатами SWOT-аналізу пропонуються такі стратегічні альтернативи в діяльності ПП ТРК «Техніка» у полі СіМ: опрацювання технічно орієнтованої стратегічної альтернативи; постійна орієнтація керівництва на найповніше задоволення споживачів послуг і вдосконалення якості обслуговування. Бізнес-стратегія сегменту Інтернет-послуг повинна бути націлена на захист свого становища переважно шляхом додаткових інвестицій. У сегменті фіксованого зв'язку необхідно визначити найбільш привабливі напрями діяльності і вкладати кошти саме в них; розвивати здатність протидіяти впливу операторів фіксованого зв'язку з невеликою часткою на ринку, але з більш гнучкою тарифною політикою. Бізнес-стратегія сегменту мобільного зв'язку ПП ТРК «Техніка» повинна бути спрямована на вибірковий розвиток тих напрямків, де сегмент є найсильнішим, та концентрації на специфічній цільовій аудиторії.

13. Оцінка запропонованих рішень через визначення коефіцієнту конкурентоспроможності підприємства засвідчила їх дієвість, оскільки рівень показника не лише перевищив значення 10 балів та й збільшився порівняно з попереднім періодом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамик В.А. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2012. № 1. С. 69-78.
2. Арнаут І.П. Дослідження підходів щодо дефініції конкурентоспроможності підприємства. *Інноваційна економіка*. 2012. № 3. С. 111-114.
3. Ачкасов А.І. Потенціал підприємства: формування та оцінювання: Конспект лекцій / А.І. Ачкасов, Т.А. Пушкар, В.Г. Федорова. Харків: ХНАМГ, 2010. 89с.
4. Базилевич В.Д. Економічна теорія. Політекономія. Підручник: / за ред. В.Д. Базилевич. [9-те вид. доповн.]. Київ : Знання, 2014. 710 с.
5. Балабанова Л.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємств / Л.В. Балабанова, В.В. Холод. – К. : ВД Професіонал, 2006. – 448 с.
6. Белей О. І. Побудова моделі призми ефективності торговельного підприємства. *Торгівля, комерція, підприємництво : зб. наук. праць Львівської комерційної академії*. 2015. Вип. 14. С. 16–20.
7. Білявський В. М., Шепута М. М. Конкурентоспроможність підприємства як фактор підвищення його інвестиційної привабливості. *Інноваційна економіка*. 2017. № 11.12 (72). С. 129–134.
8. Білявський В. М., Шепута М. М. Реалізація інноваційних проектів як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2018. № 38. С. 131–140.
9. Білявський В.М. Розробка клієнтоорієнтованої стратегії обслуговування споживачів підприємства. *Вісник Львівської комерційної академії*. 2015. Вип. 49. С. 41–44.
10. Братанич М. В., Полозова Т. В. Визначення сутності економічної ефективності та класифікація її видів. *Економіка промисловості*. 2010. № 4.

С. 153–155.

11. Брижань І.А. Теоретичні засади дослідження конкурентоспроможності підприємства / І.А. Брижань, В.Я. Чевганова. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Миколаїв: Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. 2015. Вип. № 6. С.271-275. URL: <http://global-national.in.ua/archive/6-2015/55.pdf>
12. Вітлінський В. В. Ризикологія в економіці та підприємстві: [монографія] / В. В. Вітлінський, Г. І. Великоіваненко. К.: КНЕУ, 2004. 480 с.
13. Воронкова А. Е. Моделювання управління конкурентоспроможністю підприємства: еколого-організаційний аспект: монографія / Воронкова А. Е., Рамазанов С. К., Родіонов О. В. – Луганськ: Видво СНУ ім. В. Даля, 2005. 368 с.
14. Говорушко Т. А. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу : [монографія] / Т. А. Говорушко, Н. І. Клімаш. К. : Логос, 2013. 204 с.
15. Гончаров В. Аналіз існуючих підходів і методів до оцінки конкурентоспроможності / В. Гончаров, О. Ларін. Луганськ, 2006.
16. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз: Навчальний посібник / П.Л. Гордієнко. К.: Алерта, 2006. 404с.
17. Грецький Р. Теоретичні підходи до визначення природи та сутності конкуренції. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 2. С. 35-38.
18. Грох Н.В., Томчук О.Ф. Дослідження основних методичних підходів оцінки конкурентоспроможності підприємства. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=19220>
19. Давиденко Н. М. Оцінювання ефективності корпоративного управління акціонерними товариствами. *Вісник Львівської комерційної академії. Серія: Економічна*. 2011. Вип. 35. С. 108–111.
20. Дікань В.Л., Савчук В.І. Управління конкурентоспроможністю

корпорацій в Європі: підручник. Київ: Знання, 2004. 207 с. Дикань, В.Л. Стратегічне управління конкурентоспроможністю як чинник інноваційного розвитку підприємства. *Маркетинг: теорія і практика*. Луганськ, 2010. №16. С. 55–58.

21. Довгань Л.Є. Стратегічне управління: Навчальний посібник / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко. К.: Центр учбової літератури, 2009. 440с.

22. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.

23. Економіка результативності діяльності підприємства: монографія / О. І. Олексюк. К.: КНЕУ, 2008. 362 с.

24. Швиданенко Г.О., Теплюк М.А., Декрет І.І. Забезпечення конкурентних переваг у контексті формування ресурсного портфеля підприємства. *Молодий вчений (Економічні науки)*. 2016. № 12. С. 1001–1005.

25. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001р. № 2210-III// Відомості Верховної Ради України. 2001. №12. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>.

26. Злидень І.М. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Економіка: проблеми теорії і практики: Зб. наук. праць*. Дніпропетровськ: ДНУ, 2014. Вип. 213. С. 75- 81.

27. Ілляшенко О. В. Механізми системи економічної безпеки підприємства: монографія / О. В. Ілляшенко. Х.: Мачулін, 2016. 504 с.

28. Інструменти для аналізу кожної компанії України. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/37749243/ (дата звернення: 10.10.2024)

29. Касич А. О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2014. №2. С. 290–294.

30. Касич А. О. Управління конкурентними перевагами підприємства.

Економічний аналіз: зб. наук. праць. 2016. №3 С. 79–85.

31. Кириленко В.В. Економіка: навч. пос. / В. В.Кириленко. Т.: Економічна думка, 2002. 193с.
32. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства/ С.М. Клименко, Д.О. Барабась, Т.В. Омеляненко., А.В. Вакуленко. К.: КНЕУ, 2006. 527 с.
33. Конкурентна стійкість та ринок: Оцінка конкурентоспроможності як чинник визначення стійкості підприємства на ринку.*Легка промисловість*.2003.№ 3. С. 37 - 58.
34. Кошелупов І. Ф. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб., Одеса: ОДЕУ/ І. Ф. Кошелупов. 2009. 152 с.
35. Кривіцька В. В., Зянько В. В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. Ефективна економіка. 2020 №8.
36. Кулініч Т.М. Інноваційні фактори конкурентоспроможності в сучасних умовах інтернаціоналізації. Стратегія розвитку України. 2007. No 1/2. С. 338–345.
37. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. *Механізм регулювання економіки*. 2013. № 4. С.155–163.
38. Мельник О.Г. Системи діагностики діяльності машинобудівних підприємств: полікритеріальна концепція та інструментарій : монографія / О.Г. Мельник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. 344 с.
39. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю торговельного підприємства. *Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна*. 2014. Вип. 45. С. 96–102.
40. Панасенко Д.А. Конкурентоспроможність підприємства: сутнісна та функціональна характеристики. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Львів: Видавництво Львівської політехніки. 2012. № 727. С. 270-276.
41. Портер М. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і

діяльності конкурентів: навчальний посібник. [Пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський]. Київ: Основи, 1998. 390с.

42. Пухтаевич В.П. Аналіз національної економіки. URL: <http://finance-library.com.ua/book.php?book=131> (дата звернення: 10.10.2024)
43. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі: навчальний посібник / К. І. Редченко. 2-е вид., доп. Львів: Новий Світ. 2000, 2010. 272с.
44. Романова Т. В. Чинники, що впливають на збільшення прибутку підприємств України в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2015. №4
45. Савицька О. М., Салабай В. О. Особливості методології оцінювання ефективності та результативності в управлінні фінансово-господарською діяльністю підприємства // Сучасні підходи до управління підприємством : зб. Тез доп. Х Всеукр. наук.-практ. конф., 11 квіт. 2019 р. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2019. С. 152.
46. Садовська І. Б. Бухгалтерський облік : навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2013. 688 с.
47. Сайт державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
48. Сачук Г.М. Аналіз та вплив телекомунікаційної галузі на економіку України. *Тези Міжнародної наукової конференції «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу» (5-6 листопада 2020 р.)*. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/01/102.pdf>
49. Ткачова О. Ефективність державного управління: поняття та підходи до оцінювання. *Вісник Національної академії державного управління*. 2015. С. 30–37.
50. Шостак Л. В. Розробка корпоративної стратегії операторів сфери телекомунікацій. Електронне фахове видання «Ефективна економіка». URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1948>

51. Яковлєв А. І. Методика визначення ефективності інвестицій, інновацій, господарських рішень в сучасних умовах /А. І. Яковлєв. Харків: Бізнес-інформ, 2005. 54 с
52. Ярославський А. О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. №12. С. 174–177.
53. Фінансова звітність підприємства «Телерадіокомпанія «Техніка» 2021. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/25380541/
54. Фінансові результати підприємств до оподаткування за видами економічної діяльності за 2016-2021 роки. URL: <http://kh.ukrstat.gov.ua/index.php/finansovi-rezultaty-pidpriemstv-do-opodatkovannia-za-vydami-ekonomichnoi-diialnosti>
55. Чіков І. А. Конкуренція: теоретичні підходи до розуміння сутності поняття. *Агросвіт*. 2019. №10. С.74-80. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/10_2019/12.pdf
56. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Монографія. Київ: ДАКККиМ, 2006. 160 с. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/bitstream/123456789/2659/3/25.pdf>
57. Павлюк Т. І. Сутність та роль конкуренції в ринковій економіці. *Економіка і суспільство*. 2016. №6. С.8-13. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/6_ukr/2.pdf
58. Щурко У. В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. *Економіка і суспільство*. 2018. №17. С.402-412. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/60.pdf
59. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія / За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Ю. Б. Іванова, д-ра екон. наук, проф. О. М. Тищенко. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006. 384 с.
60. Кузьмін О. Є., Горбаль Н. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Навч.посіб. Львів: Компакт-ЛВ, 2005. 304 с.

61. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика. Тернопіль: Економічна думка, 2008. 570 с.
62. Аналітична доповідь до Щорічного Послання Президента України до Верховної Ради України «Про внутрішнє та зовнішнє становище України в 2017 році». – К. : НІСД, 2017. – 928 с.
63. Круш П.В., Погребняк А.Ю., Голуб М.О. Аналіз ринку телекомунікаційних послуг України. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. 2019. Вип. 24. С.25-30
64. Закон України «Про електронні комунікації» Редакція від 19.11.2022, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20#Text>
65. Звіт про роботу Національної комісії, що здійснює регулювання у сфері зв'язку та інформації за 2023 рік. URL: https://nkrzi.gov.ua/images/upload/142/9626/Zvit_NKRZI_za_2020.pdf
66. Звіт про роботу Національної комісії, що здійснює регулювання у сфері зв'язку та інформації за 2021 рік. URL: https://nkrzi.gov.ua/images/upload/142/9626/Zvit_NKRZI_za_2019.pdf
67. Звіт про роботу Національної комісії, що здійснює регулювання у сфері зв'язку та інформації за 2022 рік. URL: https://nkrzi.gov.ua/images/upload/142/8484/Zvit_za_2018_29032019_new.pdf
68. Звіт про роботу Національної комісії, що здійснює регулювання у сфері зв'язку та інформації за 2023 рік. URL: https://nkrzi.gov.ua/images/upload/142/10078/report-12-05-2022_for_print_ToPrint.pdf
69. Гранатуров В.М., Литовченко І.В., Кораблінова І.А. Управління конкурентоспроможністю оператора телекомунікацій: Учебний посібник /за заг. ред. проф. В.М. Гранатурова. Київ: Кафедра, 2013. 267с.
70. Гавриш О.М., Щербина В.В. Напрями підвищення конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Випуск 39-1. С.63-67.

71. Ярославський А. О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. №12. С. 172–176.

72. Bosco. J. Lifelong learning: what? why? How? [Electronic resource]. - 2007.

– 8 с. URL: <http://bomepages.wmich.edu/~bosco/docs/LifelongLearoing-2.pdf> (дата звернення: 17.09.2024).

73. Pulic, A. (2000). VAIC TM an Accounting Tool for IC Management. *International Journal of Technology Management*, 20, 702–714. [in English].

74. Ujwary-Gil, A. (2009). *Kapitał intelektualny a wartość rynkowa przedsiębiorstwa*. Warszawa: C. H. Beck. [in Poland].