

ДИПЛОМНА РОБОТА

магістр

Освітній рівень

Галузь знань 29 Міжнародні відносини

Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 292 Міжнародні економічні відносини

Шифр і назва спеціальності

Освітня програма Міжнародні економічні відносини

на тему: «Вплив людського капіталу на формування глобальної конкурентоспроможності»

Виконав: студент 2 курсу, група МЕВм -23-1 В. Гулієв

Підпис Ініціали, прізвище

Керівник: д.е.н., професор Д.М. Васильківський

Підпис, дата

Ініціали, прізвище

До захисту допускаю:

Зав. кафедри МЕВ д.е.н., професор Д.М. Васильківський

Підпис

Ініціали, прізвище

9 12 2024 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1 Конкурентні переваги підприємства: зміст та складові елементи в сучасних умовах	11
1.2 Сутність управління конкурентними перевагами підприємства	22
1.3 Формування та реалізація конкурентних переваг за сучасних умов розвитку	27
Висновки до першого розділу	38
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ	40
2.1 Діагностика ключових проблем управління конкурентними перевагами вітчизняних телекомунікаційних підприємств	40
2.2 Аналіз фінансово-економічної ефективності підприємств телекомунікацій	58
2.3 Тенденції розвитку ринку мобільного зв'язку та стану зовнішнього середовища для телекомунікаційних підприємств	74
Висновки до другого розділу	82
РОЗДІЛ 3 ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ	84
3.1 Шляхи підвищення конкурентоспроможності на ринку телекомунікаційних послуг України	84
3.2 Зміцнення конкурентних позицій підприємства на прикладі компанії «Київстар» в контексті поширення послуг за кордоном	92
3.3 Вплив запропонованих заходів на показники роботи підприємства на прикладі компанії «Київстар»	98
Висновки до третього розділу	100
ВИСНОВКИ	102
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	104
ДОДАТКИ	112

ВСТУП

Актуальність теми. Глибокі трансформаційні процеси в сучасній економіці спричинюють необхідність пошуку нової парадигми формування та управління конкурентними перевагами підприємств. В умовах реалізації концепції стійкого інноваційного розвитку в Україні особливо гостро постає проблема забезпечення стійких конкурентних переваг телекомунікаційних підприємств, які є системоутворюючими, тобто такими, від яких залежить розвиток інформаційного суспільства в цілому.

З метою ефективного управління конкурентними перевагами та створення платформи лідерських позицій на ринку телекомунікаційним підприємствам слід орієнтуватися на інноваційний розвиток та нові, прогресивні детермінанти конкурентних переваг.

Отже, цільовим фокусом для підприємств стає розробка системно-інтегративних підходів до визначення конкурентних переваг та управління ними, зважаючи на світові тенденції розвитку економіки, входження до шостого технологічного укладу, пріоритети поступу провідних галузей з миттєвим реагуванням на зміни.

Ступінь наукової розробки. Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю та конкурентними перевагами підприємств на макро- і мікрорівнях широко висвітлено в працях закордонних та вітчизняних науковців.

Грунтовну теоретико-методологічну платформу управління конкурентними перевагами підприємств, обґрунтування детермінант та впливових напрямів конкурентних переваг сформовано такими зарубіжними ученими, як Бранденбургер А., Вербекке А., Кантер Р., Ким Чан, Крістенсен К., Лареш Жан-Клод, Макграф Р., Моборн Р., Мур Дж. Ф., Мун Хвай-Чанг, Нейлбафф Б., Портер М., Прахалад К., Ругман

А., Хамел Г., Чо Донг-Санг. Розвиток теорії і методології конкурентних переваг сучасних підприємств відображено й у вітчизняних наукових доробках, а саме в роботах таких учених, як Гребешкова О. М., Касич А. О., Кириленко В. І., Кузнєцова І. О., Новицька С. С., Павлова В. А., Прокопенко Н. С., Семенчук А. О., Сущенко О. А., Ткачук О. М., Труніна І. М., Фролова Л. В. та інших.

Пріоритетність розвитку цифрової економіки в більшості країн світу зумовлює особливу актуальність управління міжнародними конкурентними перевагами телекомунікаційних підприємств. Вагомий внесок у дослідження проблематики розвитку та управління конкурентоспроможністю та конкурентними перевагами телекомунікаційних підприємств зробили такі вітчизняні вчені: Апарова О. В., Боняр С. М., Ващенко О. П., Верескун М. В., Виноградова О. В., Гудзь О. Є., Гусєва О. Ю., Зеліско І. М., Князева О. А., Ковшова І. О., Колосок В. М., Лазоренко Л. В., Охріменко І. В., Стецюк П. А., Сьомкіна Т. В. та інші.

Вагомі напрацювання вищезазначених учених дають можливість сформулювати ґрунтовний теоретико-методологічний фундамент управління конкурентними перевагами підприємств, але існує наукова необхідність переосмислення системності підходів до управлінського фокусування, що зумовило своєчасність та актуальність дослідження, його тему, мету та постановку завдань, логіку та послідовність вивчення.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є обґрунтування теоретичних підходів і розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління конкурентними перевагами телекомунікаційних підприємств в контексті поширення послуг за кордоном. Досягнення цієї мети зумовило необхідність постановки й вирішення таких основних завдань:

– розвинути наукові погляди на сутність, зміст, складові елементи конкурентних переваг у сучасних умовах;

- розкрити сутність управління конкурентними перевагами підприємства;
- сформулювати конкурентні переваги підприємств за сучасних умов розвитку;
- діагностувати ключові проблеми управління конкурентними перевагами вітчизняних телекомунікаційних підприємств;
- проаналізувати фінансово-економічну ефективність підприємств телекомунікацій;
- виявити тенденції розвитку ринку мобільного зв'язку та стан зовнішнього середовища для телекомунікаційних підприємств;
- окреслити шляхи підвищення конкурентоспроможності на ринку телекомунікаційних послуг України;
- дослідити зміцнення конкурентних позицій підприємства на прикладі компанії «Київстар» в контексті поширення послуг за кордоном.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентними перевагами підприємств.

Предметом дослідження є теоретичні і методологічні засади управління конкурентними перевагами телекомунікаційних підприємств в контексті поширення послуг за кордоном.

Методи дослідження. Теоретичним і методологічним підґрунтям дипломної роботи є положення економічної теорії, менеджменту, теорії організації, теорії стратегічного управління, теорії організаційної поведінки, теорії галузевих економічних наук, теорії конкуренції, економіко-математичного моделювання. Поставлені в роботі задачі вирішувалися за допомогою системного підходу з використанням загальнонаукових та спеціальних методів, зокрема: логічного та історичного, морфологічного аналізу для уточнення складу понятійно-категорійного апарату, а саме сутності, змісту та детермінант управління конкурентними перевагами; структурно-функціонального аналізу – при розкритті підходів та принципів управління конкурентними перевагами;

аналізу та синтезу при вивченні стійкого інноваційного розвитку й впливу інформаційної асиметрії на процес управління; методів узагальнення, формалізації, групування, систематизації, моделювання – для вивчення методів оцінки конкурентних переваг телекомунікаційних підприємств. Економіко-математичний та статистичний методи (кореляційний та кореляційно-регресійний аналіз, динаміки) застосовувалися при діагностиці та виявленні взаємозалежностей, впливовості економічних показників на фінансові результати підприємств.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти України, офіційні дані міністерств та відомств України, Державної служби статистики України, офіційні матеріали Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації, статистична та фінансова звітність телекомунікаційних підприємств, наукові публікації, розробки, монографії вітчизняних та іноземних учених, матеріали періодичних видань і міжнародних оглядів, інші довідково-інформаційні джерела, матеріали з офіційних сайтів, узагальнення, спостереження, а також результати власних досліджень автора.

Апробація результатів дослідження. Матеріали даного дослідження автор використав у науково-практичній конференції студентів «Актуальні проблеми та перспективи розвитку міжнародних економічних відносин за умов поглиблення євроінтеграційних процесів», яка відбулася в Хмельницькому національному університеті 25 листопада 2021 року.

Структура роботи. Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та трьох додатків. Загальний її обсяг становить 115 сторінок, у тому числі 15 рисунки, 22 таблиці, список літератури з 80 джерел, 3 додатки.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Конкурентні переваги підприємства: зміст та складові елементи в сучасних умовах

У процесі побудови інформаційного суспільства, враховуючи його специфіку, змінюються підходи до аналізу конкуренції. Підґрунтя конкурентоспроможності підприємства потребує ґрунтовних досліджень щодо еволюційного розвитку, актуальних проявів у період перетворень економічних відносин та посилення невизначеності, глобальних викликів зовнішнього середовища. Інноваційні процеси мають свої особливості й аналіз конкурентних переваг має проводитися з урахуванням динамічного розвитку економіки [75].

Проблеми методологічного та теоретичного дослідження конкурентних переваг розглядали вітчизняні й зарубіжні науковці: Й. Шумпетер, Дж. Саттон, Р. Нельсон, С. Уінтер. Вагомий внесок до побудови сучасної парадигми конкурентних переваг, детермінантів та впливових напрямів зробили відомі закордонні та вітчизняні вчені: Бранденбургер А., Вербеке А., Кантер Р., Ким Чан, Крістенсен К., Лареш Жан-Клод, Макграф Р., Моборн Р., Мур Дж. Ф., Мун Хвай-Чанг, Нейлбафф Б., Портер М., Прахалад К., Ругман А., Хамел Г., Чо Донг-Санг. Розробці стратегій підприємств приділяли увагу Котлер Ф., Майлс Р., Сноу Ч.

В умовах постійного розвитку та зміни ринку аналіз конкурентних переваг підприємства є одним із найважливіших напрямків вивчення особливостей господарської діяльності підприємства. Адже високий рівень конкурентоспроможності підприємства є гарантом одержання високого прибутку. У сучасних умовах конкуренція є визначальним фактором впорядкування цін, стимулом інноваційних процесів. Вона сприяє

витісненню з виробництва неефективних підприємств, раціональному використанню ресурсів, запобігає диктату виробників-монополістів по відношенню до споживача [13].

Було систематизовано основні погляди вчених на сутність, зміст та ключовий акцент конкурентних переваг підприємства, які можна вважати платформою до планування, організації та визначення стратегічних напрямів управління підприємством в цілому, враховуючи специфіку діяльності та умови середовища (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Тракткування поняття конкурентні переваги

Автор (и)	Визначення поняття	Ключовий акцент
1	2	3
Жан-Жак Ламбен	<p>Конкурентна перевага співвідноситься з характеристиками або властивостями (атрибутами) товару або торгової марки, що забезпечують фірмі перевагу над конкурентами. Вони можуть бути найрізноманітнішими і відноситися як до товару (базової послуги) і супроводжуваними його необхідними або додатковими послугами, так і до застосовуваних способів виробництва, дистрибуції або продажу.</p> <p>Відмінні якості товару, які становлять підвищену цінність для споживача.</p> <p>Конкурентна перевага, оснований на витратах, зумовлена перевагою фірми в питаннях контролю над рівнем цін і витрат, а також адміністрування й управління товаром. Це особливо цінно для виробника, оскільки собівартість товару стає нижчою, ніж у пріоритетного конкурента фірми.</p> <p>Особливі навички або технології, які створюють унікальну цінність для споживача. Спеціальними навичками можуть бути колективні знання співробітників та процедури, що визначають характер їх взаємодій.</p>	<p>Властивості товару або послуги</p> <p>Якість товару</p> <p>Витрати виробництва</p> <p>Ключові компетенції</p>
Р. Нельсон, С. Дж. Уінтер	<p>Конкурентними перевагами організації представляються “організаційні рутини” – стійкі зразки, стереотипи, шаблони поведінки, які використовуються в повсякденній діяльності членами організації. Комбінація “організаційних рутин”, які використовуються в певних умовах.</p>	<p>Організаційні рутини</p>

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
М. Трейсі, Ф. Вірсема	Конкурентними перевагами вважають унікальні цінності компанії в очах споживачів, на основі яких слід розробляти конкурентні стратегії (“ціннісні дисципліни”). Базовими конкурентними стратегіями дослідники вважають виробничу досконалість, лідерство по продукту і близькість до споживача.	Унікальні цінності
Г. Беккер, Т. Шульц	Конкурентною перевагою будь-якої компанії є висококваліфікований персонал, від якого залежать інші потенційні конкурентні переваги (конкурентні стратегії, технології, конкурентоспроможність продукції, бренд)	Висококваліфікований персонал
Р. Фатхутдінов	Під конкурентною перевагою розуміє певну ексклюзивну цінність, властиву системі, яка надає їй перевагу над конкурентами.	Ексклюзивна цінність
Р. Фатхутдінов	Конкурентна перевага організації (фірми) – це висока компетентність фірми в якій-небудь сфері діяльності або у випуску товару порівняно з конкуруючими фірмами. Чинник конкурентної переваги – конкретний компонент (чинник) зовнішнього або внутрішнього середовища фірми, за яким вона перевершує конкуруючі фірми. Чинники можуть бути тактичними і стратегічними.	Висока компетентність підприємства
І. Труніна, О. Сущенко	Конкурентні переваги суб'єкта підприємницької діяльності можна визначити як унікальні відчутні й невідчутні активи, якими володіє підприємство та галузі діяльності, які є стратегічно важливими для цього бізнесу. Вони створюють ключові сфери компетенції підприємства та стають основою одержання конкурентних переваг.	Унікальні відчутні й невідчутні активи
В.Ю. Фролова	Конкурентна перевага – це конкурентоспроможність, ланцюжок цінності, аналізрозриву, загальні стратегії.	Конкурентоспроможність, ланцюжок цінності
О. Пилипенко, Н. Муртазіна	Конкурентні переваги організації – характеристики, властивості товару або марки, які утворюють для організації певні переваги над прямими конкурентами. Ці характеристики можуть стосуватися як основного товару (послуги), так і доповнюючих товарів (послуг), форми виробництва, збуту, продажу, інших аспектів діяльності, що є	Характеристики і властивості вищі за конкурентів

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
	специфічними для організації	
А. Мазаракі, Т. Мельник	До конкурентних переваг, пов'язаних з інноваційною діяльністю, можна віднести пропозицію унікального товару чи послуги, оригінальних методів їх виробництва або реалізації; пропозицію ліцензованих продуктів; спроможність змінювати характер конкуренції (з цінової на нецінову); нову концепцію продукції, послуги, процесу чи методу здійснення; зміну методів взаємодії між елементами системи з підвищенням ефективності менеджменту, логістики, організації мереж тощо.	Комплекс змін із застосуванням інновацій
А. Шегда	Конкурентна перевага – висока компетентність виробника в будь-якій сфері, що дає йому можливість залучати й зберігати клієнтів.	Висока компетентність виробника
Г. Азоєв, А. Челенков	Конкурентні переваги – це “концентровані прояви переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, які можна виміряти економічними показниками (додатковим прибутком, більш високою рентабельністю, ринковою часткою, обсягом продажів)”.	Можливість вимірювання (додатковим прибутком, ринковою часткою, обсягом продажів)
С. Головіхін	Під конкурентними перевагами слід розуміти переваги над конкурентами в економічній, технічній, управлінській діяльності підприємства, пов'язаній з науково-дослідними і дослідно-конструкторськими розробками, виробництвом, реалізацією, обслуговуванням продукції, які є основою формування конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта та ведуть до реального або потенційного збільшення обсягу продажів, частки ринку, прибутку, рентабельності.	Комплекс переваг з подальшим ефектом
К. Фляйшер, Б. Бенсуссан	Конкурентна перевага – це відмінний спосіб позиціонування організації на ринку з метою отримання будь-якої переваги перед конкурентами. Ця перевага визначається здатністю організації досягати й підтримувати стабільні рівні доходності, вищі за загальногалузеві. Життєдіяльність конкурентної переваги відноситься до здатності організації підтримувати економічну цінність, яка з'явилась завдяки високому рівню компетенції організації, від копіювання, або створення заміника конкурентами.	Економічна цінність завдяки відмінній компетенції організації

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
Л. Шеховцева	Природні ресурси, кваліфікована робоча сила, сприятливі умови для виробництва товару. Ефективне інвестування в освіту, технології, ліцензії. Створення нових видів продукції, виробничих процесів та інших інновацій. Використання створеного багатства для забезпечення економічного зростання.	Чинники виробництва Технологічні чинники Інноваційність Фінансові джерела

Конкурентні переваги підприємства – це висока компетентність підприємства в певній сфері, що дає змогу досягати стратегічних цілей діяльності. Конкурентні переваги мають бути значними щодо інших учасників ринку, стійкими щодо змін зовнішнього середовища, помітними для покупців, впливовими на результати діяльності підприємства [44].

Для розуміння сутності конкурентних переваг підприємства необхідним є ідентифікація елементів, які вказують на відмінність від конкурентів (рис. 1.1).

Сучасне підприємство являє собою відкриту систему, яка складається з певних елементів, а саме: фінансово-економічного, технологічного, організаційного та професійно-кадрового з виокремленням інформаційного, інтелектуально-підприємницького, часового, просторового, умова їх безконфліктної функціональності дозволяє досягнути результативності виконання місії підприємства, що створює синергетичний ефект продукування сучасних, стійких та інклюзивних конкурентних переваг.

На конкурентні переваги підприємства впливають такі чинники: структура стратегічного потенціалу; можливості розширення ресурсів підприємства; особливості галузі і національної економіки загалом тощо.

Імперативом сучасного управління конкурентними перевагами визначається впевненість щодо переваги в людському, соціальному капіталі і конверсії знань у передові інновації; стійкий тривалий характер

переваг внаслідок особливостей феномену інновацій.

Зростання ролі інновацій і створює конкурентні переваги на основі здатності підприємства отримувати прибуток і вдосконалювати бізнес у результаті науково-дослідної та науково-технічної кооперації (з іншими підприємствами, організаціями, країнами).



Рис. 1.2 - Елементи конкурентних переваг

У свою чергу одним із векторів розвитку інформаційного суспільства, яке набуває світового поширення, є не тільки створення нових галузей виробництва, а й створення інформаційних мереж, в яких буде використовуватися значна частина продукції високотехнологічних виробництв, програм інформатизації за різними напрямками, зокрема освіти, розвиток мережевого характеру національних комп'ютерних мереж і телекомунікацій, обов'язковою є участь університетів, організацій і підприємств, інших учасників, які мають формувати нову структуру інформаційного ринку, включаючи комерційні, міжнародні та неурядові організації, а також інвесторів, готових інвестувати в прогресивні галузі економіки.

Здатність та готовність до розвитку виявляється в інноваційній мобільності вітчизняних підприємств (швидко сприймати і впроваджувати інновації), наявності у них так званих «стратегічних компетентностей інноваційного підприємства» (інтегрування в професійне співтовариство), перехід до відносин партнерства, так званих «відкритих взаємовідносин».

З огляду на проведені дослідження сфокусуємо нашу увагу на конкурентних перевагах підприємства в сучасних умовах. Враховуючи необхідність підходу до підприємства як до відкритої динамічної системи, основними елементами вважаємо за доцільне обрати фінансово-економічну, технологічну, організаційну та професійно-кадрову складові з додавання інформаційної, інтелектуально-підприємницької, часової, просторової за умов їх комплементарності й виходом на якісно новий рівень. Поєднання цих елементів створює конкурентний потенціал конкурентоспроможності підприємства.

Одним з впливових моментів є своєчасне оперування інформаційними потоками та вміння оцінити їх важливість й швидко відреагувати. Тому ефективно налагоджені системи інформації, а саме моніторинг, дають змогу формування з подальшим оптимальним управлінням конкурентних переваг.

Система інформації для створення нових конкурентних переваг за результатами моніторингу передбачає [65]:

- інформацію про життєві цикли конкурентних переваг, що дає змогу виявити момент необхідності впровадження нової конкурентної переваги в тому випадку, якщо одна з існуючих вже зжила себе, перебуває в стадії спаду й не підлягає відновленню;

- інформацію про наявні ринкові вимоги, що враховують побажання споживачів. Така інформація вкрай важлива для підприємства, тому що споживачі в умовах ринкової економіки диктують свої умови, й виграє в конкурентній боротьбі підприємство, що максимально враховує запити споживачів;

- інформацію про конкурентні переваги підприємств-конкурентів та їх слабкі місця, що дає можливість підприємству приймати рішення щодо створення нових конкурентних переваг, які ще не задіяні конкурентами, й про можливість створення таких конкурентних переваг, за допомогою яких можна натискати на конкурентів, послабляючи тим самим їх конкурентні позиції.

Можливість забезпечення конкурентних переваг залежить від наявності низки чинників [25]:

- відмінна якість, що являє собою підвищену цінність для покупців або за рахунок зменшення їх витрат, або за рахунок підвищення ефективності продукції для задоволення потреб споживачів;

- ключові компетенції – особлива навичка чи технологія, що створюють унікальну цінність для споживачів;

- поява нових технологій;

- нові запити покупців чи ті запити, що змінилися;

- поява нового сегмента галузі в результаті освоєння нової продукції;

- зміна вартості чи видів компонентів виробництва;

- зміна державного регулювання в таких напрямках, як стандарти, охорона навколишнього середовища;

- швидкість створення та реалізації інновацій;
- здатність відмовитися від існуючої конкурентної переваги на користь формування нової, більш ефективної;
- удосконалення власного виробництва;
- ефективне використання всіх видів ресурсів та їх оптимальне структурне співвідношення.

Класифікація особливостей конкурентних переваг підприємства зображена в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 - Класифікація особливостей конкурентних переваг підприємства

Ознака класифікації конкурентних переваг	Особливості конкурентних переваг
Рівні формування	Стратегічний, тактичний, операційний
Термін дії	Довгострокові, середньострокові, короткострокові
Зона застосування	Зовнішня, внутрішня
Масштаб охоплення	Локальний, національний, глобальний
За характером виникнення	Природні, внутрішньо генеровані, запозичені на основі аутстафінгу, запозичені на основі аутсорсингу
Наявність	Існуючі, релевантні, потенційні
Ступінь складності	Складні, прості
Стійкість	Стійкі, нестійкі
Природа виникнення	Цінові, нецінові
Ресурсне підґрунтя	Економічні, технологічні, організаційно-управлінські, інформаційні, інноваційні
Зміст	Ціна, якість, новизна, підтримка, зручність, різноманітність, унікальність
Інноваційність	Проривні, імітаційні, адаптаційні
За рівнем ієрархії	Товар, послуга, підприємство, галузь, економіка
Ефект	Економічний, соціальний, екологічний, науково-технологічний. Впровадження ефективних інновацій, підвищення стійкості конкурентоспроможності підприємства

Життєвий цикл товару, послуги в умовах інноваційної конкуренції обростає додатковою стадією. Крім стадії НДДКР, на якій закладаються всі конкурентні характеристики подальшого життєвого циклу товару (послуги), включаючи умови його експлуатаційної модернізації (оновлення операційних систем і комп'ютерних програм) і подальшої утилізації, формується те, що ми пропонуємо називати стадією інституційно-технологічного проектування життєвого циклу товару. На цій стадії фірми конкурують за створення інституційного інноваційного середовища, яке буде підтримувати весь подальший життєвий цикл, починаючи з НДДКР, і створювати позитивний імідж технологічних можливостей і перспектив компанії. Найбільш гострі і жорсткі форми конкурентного суперництва переміщуються у сфери контролю над дефіцитними ресурсами, що дозволяють сформувати і підтримувати це інституційно-інноваційне середовище, воно дозволяє компанії забезпечити за собою зростання кількості потенційних ринків з невизначеними на цей час перспективами.

У межах проведеного дослідження слід узагальнити основні сучасні конкурентні переваги підприємства, які охоплюють важливі елементи стратегії та формують успішне функціонування підприємства (табл. 1.3).

Враховуючи тенденції трансформаційних перетворень зовнішнього середовища конкурентні переваги підприємств набувають якісно нового змісту та потребують коригування точок зору на їх сутність, структурування, життєвий цикл, середовище адаптації [60].

На зміну конкурентним перевагам, стійким перевагам в загальному уявленні приходять сучасні переваги підприємства, які мають певні ознаки унікальності, компетенційного наповнення, застосовуючи арсенал існуючих підходів до їх створення, а також комбінування залежно від ситуаційних умов зовнішнього середовища. Відповідно до тенденцій розвитку та викликів бізнес-середовища підприємства, інтегруючись у процес побудови інформаційного суспільства з певними вимогами до інноваційних впроваджень та їх дифузії, забезпечуючи свій стійкий

розвиток, мають продукувати сучасні конкурентні переваги.

Таблиця 1.3 - Концептуальний зміст сучасних конкурентних переваг підприємства

Конкурентна перевага	Зміст	Управлінські та технологічні підходи
Ексклюзивний елемент генеральної та конкурентної стратегії	Поєднання елементів експериментної та комунікативної стратегій в умовах інклюзивного розвитку зовнішнього середовища. Стратегічне мислення.	Функціональний: прогресивність технологічних процесів, наявність сучасного обладнання. Ініціативність нововведень, прагматичність мрій, фронтдерство стратегічних цілей.
Унікальний та складнокопіюємий елемент створення цінності	Створення умов щодо підвищення креативно-проактивної поведінки персоналу (формування інтелектуально-креативного капіталу) в розрізі впливу робочого середовища на функціонал прийняття рішень.	Системно-ситуативний, синергетичний.
Ключова компетентність у проактивному управлінні конкурентним середовищем	Моніторинг та форсайт зовнішнього середовища, відповідність проактивного управління підприємством сучасному технологічному укладу, технологічним трендам нововведень та своєчасне реагування на зміни. Науково-комунікаційний інтегрований рівень управління. Раціональність організаційних структур, уникнення дублювання та зайвого контролю.	Цільово-орієнтований, інтегрований до всіх підсистем з підключенням механізму холізму та коопетиції. Адхократичний підхід управління.
Фокусування на формуванні ключових активів	Інтелектуальний капітал, нематеріальні активи.	Науковий, науково-технічний, раціональний.
Конкурентний розвиток	Оснований на формуванні ключових системних компетентностей.	Системно-моніторинговий.
Модернізація потужностей	Для впровадження нових технологій	Перманентне удосконалення
Інвестування	В наукові дослідження, інновації, Інтелектуальний капітал, розвиток ключових компетентностей підприємства.	Системно-цільовий.
Акценти ведення конкурентної боротьби	Рівень витрат, якість надання послуг, конкурентна розвідка, якість комунікаційної складової зі споживачем (клієнтоорієнтованість).	Раціонально-цільовий, біхевіористський, людських комунікацій, стосунків і можливостей.

Одним з впливових моментів є своєчасне оперування інформаційними потоками та вміння оцінити їх важливість й швидко відреагувати. Тому ефективно налагоджені системи інформації, а саме моніторинг, дають змогу формування з подальшим оптимальним управлінням конкурентних переваг.

Отже, в цьому підрозділі розвинуто наукові погляди на сутність, зміст, складові елементи, детермінанти формування конкурентних переваг.

На основі проведеного дослідження доведено трансформаційні зміни щодо сутності та змісту конкурентних переваг підприємства, які спричинено динамічним розвитком бізнес-середовища та технологічним прогресивним розвитком.

1.2 Сутність управління конкурентними перевагами підприємства

Поняття конкуренція, конкурентні переваги, конкурентна поведінка, конкурентна позиція, конкурентоспроможність за своєю економічною сутністю являють собою певну систему, яка за загальною метою спрямована на ефективне функціонування на ринку та отримання прибутку підприємством, із застосуванням оптимальних меж ризику й невідповідним рухом вперед, із фокусуванням на генеруванні стимулів та мотиваційних аспектів розвитку, які ґрунтуються на законі попиту та пропозиції, що є основою загальновизнаного механізму ринкової економіки. Тому важливим аспектом є визначення алгоритму взаємозв'язку цих категорій й отримання економічного, соціального, технологічного ефектів (рис. 1.2) [44].

Наявність конкуренції стимулює підприємство до планування, організації, мотивації та контролю конкурентних переваг, що формує у свою чергу конкурентну або неконкурентну поведінку, яка визначається як суб'єктивними, так і об'єктивними чинниками впливу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Цілі, параметри та критерії

мають суб'єктивний характер і визначаються управлінським баченням керівників та менеджерів підприємства, які, на їх погляд, відповідають існуючим умовам на певний час. Діаметрально різні спрямування поведінки, у свою чергу, призводять до виходу з ринку або набуттям конкурентних переваг, які дозволяють збільшити ринкову долю, сформуванати стратегію лідерства або вступити в зговір з конкурентами й створити олігополістичне утворення з певними правилами існування і варіювання в межах впливу. У свою чергу конкурентна перевага виступає основним інструментом набуття та забезпечення конкурентоспроможності підприємства [14].



Рис. 1.3 - Місце конкурентних переваг у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства

Категорії конкурентоспроможність та конкурентні переваги об'єднуються ознакою перманентного порівняння з конкурентами та метою пошуку шляхів їх утримання на належному рівні, який перевищує рівень конкурентоспроможності конкурентів.

Грунтовні дослідження Труніної І.М. [35] підтверджують, що конкурентоспроможність як порівняльна характеристика визначає можливість розробляти та виготовляти товари й послуги або вищої якості, або ж за цінами, значно нижчими за ціни конкурентів.

У широкому сенсі конкурентоспроможність підприємства сприймається як її здатність забезпечувати збалансованість своїх пропорцій та уникати тих обмежень, що зумовлені зовнішнім середовищем, самовідтворювати поліпшення своїх якостей та властивостей. Конкурентоспроможність є результатом використання конкурентних переваг підприємства – характеристик, властивостей товару, послуги або марки, які створюють для неї перевагу порівняно з іншими виробниками. Це передбачає стимулювання ділової активності підприємств [14].

З наукової точки зору систему управління конкурентними перевагами можна представити чотирма блоками, які охоплюють основні елементи системи, графічно подано на рис. 1.4.



Рис. 1.4 - Базові наукові ознаки управління конкурентними перевагами підприємства

Конкурентні переваги доцільно будувати на основі стратегічного аналізу ланцюга створення цінності. Серед основних ланок рекомендується виокремлювати внутрішню логістику, виробничий процес, зовнішню логістику, маркетинг і продажі, обслуговування, а серед допоміжних – матеріально-технічне забезпечення, технологічний розвиток, управління персоналом, підтримування інфраструктури підприємств [18].

Іманентними підходами до управління конкурентними перевагами визнано ресурсний, ринковий та інституційний підходи (табл. 1.4).

Управління конкурентними перевагами – це свідомий процес формування (збереження та розвитку наявних, створення нових) конкурентних переваг з метою адаптації до вимог зовнішнього середовища і забезпечення довгострокового успіху підприємства, а також створення унікальних, інклюзивних конкурентних переваг забезпечує прориви в економічному розвитку й створення стійких конкурентних позицій підприємства.

Мета управління конкурентними перевагами полягає у забезпеченні довгострокового успіху підприємства на ринку шляхом розробки та реалізації дієвих конкурентних стратегій. До основних завдань управління конкурентними перевагами відносять ідентифікацію досягнутого рівня конкурентного потенціалу та конкурентоспроможності підприємства, встановлення взаємоузгоджених цільових орієнтирів, досягнення яких забезпечить підтримку та підвищення конкурентоспроможності підприємства, опрацювання комплексу ефективних конкурентних стратегій та забезпечення їх реалізації, оцінку ефективності управління конкурентними перевагами [60].

Категорії конкурентоспроможність та конкурентні переваги об'єднуються ознакою перманентного порівняння з конкурентами та метою пошуку шляхів їх утримання на належному рівні, який перевищує рівень конкурентоспроможності конкурентів.

Таблиця 1.4 - Підходи та концептуальні аспекти управління конкурентними перевагами підприємства

Підходи до управління	Особливості управління	Концептуальний зміст
Ринковий	Успішність підприємства обумовлена специфікою сфери, виду і масштабу конкуренції, а також від конкурентної поведінки самого підприємства на ринку. Джерелом конкурентних переваг є ефективність діяльності та ринкова позиція підприємства.	Конкурентне позиціонування. Орієнтація на споживачів. Орієнтація на конкурентів. Ресурсна концепція. Формування ринків майбутнього на основі інтелектуального лідерства.
Ресурсний	Ринкова позиція підприємства ґрунтується на унікальному поєднанні та управлінні його матеріальних і нематеріальних ресурсів, джерелом конкурентних переваг виступає унікальна комбінація унікальних, неординарних, складнокопіюємих специфічних видів ресурсів підприємства, задіявши які воно зможе випередити конкурентів. Інтенсивність змін дозволяє виграти час й зайняти стійкі ринкові позиції.	Акцент на матеріальні та нематеріальні ресурси підприємства. Динамічний підхід до розвитку компетентностей підприємства. Управління знаннями. Інноваційний потенціал підприємства.
Інституційний	Конкурентні переваги ґрунтуються на технологічних та інформаційних можливостях, а також враховують певні обмеження: соціуму, людських цінностей, традиційних та когнітивних установок. Інституційні комунікаційні процеси є результатом взаємодії на індивідуальному (норми, звички, традиції), організаційному (корпоративна культура, система цінностей) і міжорганізаційному (вплив з боку держави, галузевих альянсів, суспільних очікувань) рівнях.	Теорія екосистем (коеволуція) Управління відносинами з бізнес-партнерами. Державна підтримка. Імідж (бренд) підприємства.

Таким чином, наявність конкуренції створює умови для існування та генерування конкурентних переваг підприємства, конкурентоспроможність розглядається як результат інтегрування в

систему конкурентних переваг при їх оптимальній конфігурації, здатності перетворення підприємством явних та неявних ресурсів в довгострокові стійкі вигоди.

1.3 Формування та реалізація конкурентних переваг за сучасних умов розвитку

Стратегічна стабільність підприємства на ринку можлива лише за умов його конкурентоспроможності та можливості адаптації до змін ринкового середовища. Щоб бути конкурентоспроможною, компанія повинна мати конкурентні переваги.

Створення конкурентних переваг – процес набуття нових специфічних властивостей і навичок, за якими фірма отримує перевагу над конкурентами.

Збереження конкурентних переваг – процес підтримання досягнутих конкурентних переваг шляхом покращання наявних властивостей і навичок підприємства темпами, які не дозволяють конкурентам випередити його; розвиток конкурентних переваг – процес активного вдосконалення навичок і властивостей підприємства з метою збільшення розриву між ним й найближчими конкурентами.

Мета управління конкурентними перевагами - забезпечення випуску продукції, що відповідає заданим вимогам конкуренції на ринку при мінімізації витрат, з урахуванням інтересів споживача та вимог безпеки і екологічності продукції [55].

Розробка і впровадження системи управління конкурентними перевагами підприємства передбачає вирішення наступних завдань:

- виділення в залежності від горизонту планування і управління трьох рівнів забезпечення конкурентоспроможності: оперативного, тактичного і стратегічного;

- формування для кожного рівня управління одиничних і комплексних оціночних показників конкурентоспроможності (при цьому комплексним показником конкурентоспроможності підприємства на оперативному рівні може виступати конкурентоспроможність продукції у вигляді робіт або послуг; на тактичному рівні повинна використовуватися система комплексних показників фінансово-економічного становища; на стратегічному рівні доцільно залучити систему показників, що характеризують інвестиційну привабливість підприємства);

- розробка правил розрахунку та інтерпретації результатів оцінки конкурентоспроможності;

- визначення для кожного рівня і відповідних бізнес-процесів складу завдань з управління конкурентними перевагами підприємства (тобто підтримання в рамках допустимих значень відповідних комплексних, приватних і одиничних показників конкурентоспроможності);

- формування функціональної структури системи управління конкурентними перевагами підприємства;

- розробка організаційних регламентів функціонування системи управління конкурентними перевагами;

- створення адекватної інформаційної бази підтримки прийняття рішень з управління конкурентними перевагами підприємства.

Забезпечення ефективного функціонування та подальшого розвитку підприємств досягається за рахунок формування конкурентних переваг на споживчому ринку.

До основних конкурентних переваг компанії відносять:

1. Ціна. Це одна з основних переваг будь-якої фірми. Якщо продукція / послуги певної компанії коштують набагато дешевше, то про це обов'язково стає відомо.

2. Терміни (час). Обов'язковою є вказівка точних термінів, в які доставляється товар (для кожного найменування). Потрібно пам'ятати

про це, розробляючи конкурентні переваги компанії.

3. Досвід. Співробітники фірми є висококваліфікованими і мають величезний досвід? Потрібно проінформувати про це цільову аудиторію підприємства. Споживачі охоче будуть звертатися до фірми, знаючи, що їх проконсультують з приводу питань, якими вони цікавляться.

4. Особливі умови. Ними можуть бути ексклюзивні пропозиції щодо постачання (система знижок, зручне розташування компанії, велика складська програма, вручення подарунків, нарахування бонусів, оплата після отримання товару тощо).

5. Авторитет. Фактор авторитету включає різні досягнення фірми, призові місця на виставках і конкурсах, нагороди, відомих постачальників або клієнтів. Завдяки всьому цьому компанія стає більш популярною.

6. Вузька спеціалізація. Щоб було зрозуміло, що це за конкурентна перевага, наведемо приклад. У людини дорога машина. Вона вважає за необхідне замінити деяких деталі. Їй потрібно вирішити, звернутися в спеціалізований салон, який обслуговує авто лише цієї марки, або можна довірити машину персоналу звичайної автомайстерні. Звичайно, вона зупинить свій вибір на професійному салоні. Це – компонент унікальної торговельної пропозиції (УТП), який часто використовується в якості конкурентної переваги компанії.

7. Інші фактичні переваги. Такими конкурентними перевагами компанії вважається широкий асортиментний портфель, наявність патенту на технологію, по якій реалізується товар, а також спеціального плану з продажу продукції тощо. Головне завдання - виділитися [2].

Процес формування конкурентних переваг підприємств характеризується поділом їх на внутрішні і зовнішні (табл. 1.5).

Як свідчить інформація таблиці 1.5, до внутрішніх конкурентних переваг підприємств віднесені операційні, техніко-технологічні, кваліфікаційні, організаційні, управлінські, корпоративні, економічні і територіальні.

Таблиця 1.5 - Внутрішні і зовнішні конкурентні переваги підприємств

Конкурентні переваги	Характеристика	Елементи ресурсного потенціалу, зарахунок яких формуються переваги
Внутрішні		
Операційні	ефективність торгового процесу і обслуговування споживачів	матеріальні ресурси, персонал, капітал
Техніко-технологічні	ефективність використання основних засобів, впровадження інновацій	матеріальні ресурси, персонал, капітал, інновації
Кваліфікаційні	якісні характеристики персоналу	персонал
Організаційні	гнучкість організаційної структури	персонал
Керуючі	обґрунтованість і ефективність управлінських рішень, ефективність системи мотивації персоналу	персонал
Корпоративні	формування ринкової культури, традиції, розвитку	персонал
Економічні	наявність джерел фінансування, платоспроможність і ліквідність, прибутковість і рентабельність	капітал
Територіальні	місце розташування, близькість до інших ресурсів і споживачів	просторові
Зовнішні		
Інформаційні	система пошуку, збору і обробки даних, рівень інформування про кон'юнктуру споживчого ринку	персонал
Якісні	рівень якості товарів за оцінками споживачів	матеріальні ресурси, персонал, капітал
Поведінкові	система маркетингу, її спрямованість на дослідження споживчого ринку та рівень задоволення потреб споживачів	персонал
Сервісні	рівень і якість торговельного обслуговування, надання гарантійного та післягарантійного сервісу	персонал, капітал
Цінові	політика ціноутворення, рівень витрат обігу	персонал, капітал
Збутові	канали реалізації продукції, прийоми і методи збуту	матеріальні ресурси, персонал, капітал
Комунікаційні	канали і способи розповсюдження інформації про підприємство, продукцію.	персонал

До зовнішніх конкурентних переваг - якісні, поведінкові, сервісні, цінові, збутові та комунікаційні. До кожного виду конкурентних переваг визначені елементи ресурсного потенціалу підприємств, за рахунок яких вони формуються, а саме: матеріальні ресурси, персонал, капітал, інноваційні, просторові.

При формуванні внутрішніх і зовнішніх конкурентних переваг підприємства повинні враховувати наступні аспекти [61]:

- орієнтування на споживача і своєчасна адаптація на зміну його потреб з гнучким реагуванням на коливання ринкової кон'юнктури;
- організація якісного торгового процесу і обслуговування, забезпечення отримання споживачем гарантійного та післягарантійного обслуговування;
- сегментування споживчого ринку та оптимальне позиціонування на ньому;
- здійснення перманентного маркетингового дослідження споживчого ринку, що дозволяє отримати вичерпні дані про конкурентів, споживачів, канали збуту продукції, змін на ринку, викликані діями державного регулювання та іншими факторами зовнішнього середовища;
- орієнтування на забезпечення конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

З метою формування конкурентних переваг торговельних підприємств доцільно виділити відповідні етапи, які забезпечать розробку і ефективну реалізацію конкурентної стратегії (рис. 1.5).

Виходячи з наведеної на рисунку 1.5 інформації, механізм формування конкурентних переваг підприємств здійснюється через моніторинг внутрішньої торгівлі та вплив на неї макросередовища, дослідження рівня конкуренції, аналіз сильних і слабких сторін діяльності, розробку нових і посилення існуючих конкурентних переваг, оцінку результатів реалізації конкурентних переваг.

В процесі реалізації конкурентних переваг підприємства повинні проводити оцінку реалізації конкурентних переваг. Зазначені аспекти також стосуються ресурсного потенціалу підприємств, оскільки формування конкурентних переваг здійснюється за рахунок ефективного використання товарних ресурсів, техніко-технологічного забезпечення, персоналу, капіталу, інновацій.

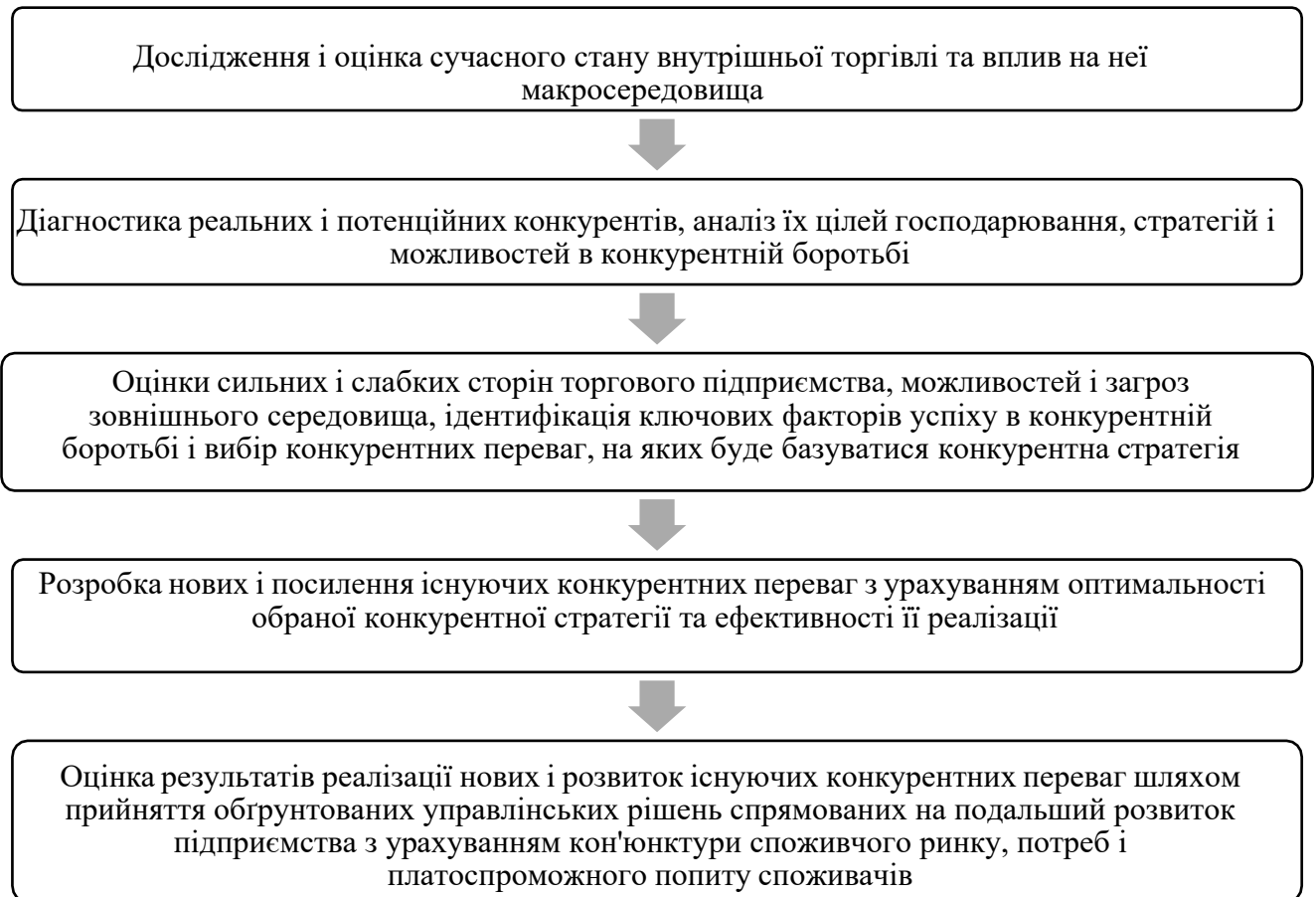


Рис. 1.5 - Етапи формування та реалізації конкурентних переваг підприємств

Алгоритм оцінки конкурентних переваг підприємств зводиться до:

- здійснення діагностики ресурсного потенціалу, за результатами якої визначають показники ефективності господарювання досліджуваного підприємства і конкурентів;
- визначення конкурентної позиції підприємства на споживчому ринку;

- діагностики внутрішніх і зовнішніх конкурентних переваг підприємства;
- визначення оптимальних напрямів розвитку ресурсного потенціалу підприємства.

У процесі здійснення оцінки конкурентних переваг підприємства повинні враховувати відповідні критерії, до яких нами віднесені:

- стан ресурсного забезпечення та можливості його розвитку;
- тривалість використання конкурентної переваги;
- якість прийняття управлінських рішень;
- наявність ділової репутації;
- ефективність донесення інформації до споживача;
- наявність інновацій;
- відповідність обраної конкурентної стратегії тощо.

Отже управління конкурентними перевагами є складним та трудомістким процесом, який здійснюється в залежності від операції на ринку, ресурсів підприємства, специфіки діяльності підприємства, загальної мети та місії підприємства тощо [32]:

Наявність стабільних конкурентних переваг організації є результатом системного підходу до управління – управління, виробництво, науково-дослідницькі та дослідно-конструкторські роботи, маркетинг, фінанси та персонал, що нерозривно пов'язані між собою та зовнішнім середовищем.

Всі складові механізму управління конкурентними перевагами підприємства є багаторівневими, тобто припускають управлінську взаємодію не тільки на рівні підприємства, а й узгодженість дій регламентаційної (державної) складової навколишнього середовища. Тому ефективність застосування будь-якого структурного елементу механізму безпосередньо залежить від узгодженості дій управлінців в організаціях, а також усіх рівнів влади. Таким чином, сутністю механізму управління конкурентними перевагами підприємства є цілеспрямована взаємодія структур управління всіх ієрархічних рівнів як усередині об'єкта

впровадження механізму, так і його оточення і впливу їх на суб'єкт економічної системи в інтересах досягнення намічених стратегічних цілей.

Причини втрати конкурентних переваг [3]:

- погіршення факторних умов (збільшення витрат, зниження рівня освіти і кваліфікації персоналу та ін.);
- зниження інвестиційної привабливості та інноваційного потенціалу;
- ослаблення конкурентної боротьби (через зміцнення позицій монополістів, введення державою високих мит на імпортовану продукцію);
- низький рівень доходів більшої частини населення, в результаті чого вимоги людей до якості та асортименту товарів виявляються знижені.

Управління конкурентними перевагами компанії – це ціле мистецтво, де стабільні і унікальні конкурентні переваги в більшості є питанням сміливості.

Звичайно, щоб створити хоча б одну конкурентну перевагу, потрібно бути впевненим, що вона доречна в даний період часу і на даній території. Для цього обов'язково потрібно проводити дослідження споживачів і визначити критерії, за якими вони вибирають товар.

Планування процесу управління конкурентними перевагами підприємства здійснюється на основі моніторингу ринкової ситуації, визначення пріоритетних напрямів інноваційної діяльності та розробки відповідної інноваційної стратегії. Організація управління конкурентних переваг забезпечується через розподіл фінансових та інвестиційних ресурсів, організацію виробництва інноваційної продукції, використання маркетингових стратегій та забезпечення високого рівня постачання. Функція мотивації полягатиме у підтримці високого рівня зацікавленості персоналу в результатах інноваційної діяльності через використання відповідних важелів та інструментів стимулювання інноваційної активності. Контроль управління конкурентними перевагами, як заключна функція даного процесу, здійснюється на основі аналізу показників ефективності використання ресурсів, контролю за

виконанням планів виробництва та збуту інноваційної продукції, оцінювання рівня прибутковості маркетингових заходів, а також за результатами перевірки відповідності характеристик продукції діючим стандартам якості та технічним умовам. Дана функція включає також аналіз ефективності управління конкурентними перевагами, за результатами якого може бути сформований комплекс заходів щодо удосконалення процесу управління.

У таблиці 1.6 узагальнено функції зазначених структурних підрозділів у процесі забезпечення конкурентних переваг підприємства.

Для ефективної реалізації процесу управління конкурентними перевагами підприємства необхідна взаємоузгоджена діяльність всіх рівнів управління та функціональних підрозділів компанії, таких як інноваційно-інвестиційний відділ, виробничо-технологічний відділ, планово-фінансовий відділ, відділ управління якістю, відділ маркетингу та відділ збуту. Керівники цих підрозділів у межах своїх функціональних повноважень залучені до процесів розробки, виробництва та просування на ринок інноваційної продукції, тому злагоджена взаємодія цих відділів забезпечує ефективне управління конкурентних переваг організації [76]:

Злагоджена діяльність функціональних підсистем підприємства, забезпечення гнучкості управлінських дій і рішень, а також раціональне використання ключових факторів успіху є основою формування та реалізації конкурентних переваг.

Процес управління конкурентними перевагами підприємства може бути реалізований через застосування дієвого організаційно-економічного механізму, який характеризується сукупністю засобів та методів управління розвитком підприємства, спрямованих на підтримку наявних та формування нових конкурентних переваг на основі інноваційних рішень. Аналіз практики функціонування вітчизняних підприємств дозволяє виокремити деякі аспекти в діяльності

організацій, що ускладнюють процес управління конкурентними перевагами.

Таблиця 1.6 - Основні функції структурних підрозділів у процесі забезпечення конкурентними перевагами підприємства

Структурний підрозділ	Функція у процесі забезпечення конкурентних переваг
Інноваційно-інвестиційний відділ	Моніторинг інноваційних технологій та продукції фірм-конкурентів, визначення пріоритетних напрямів інноваційної діяльності та розробка інноваційної стратегії, розробка планів і програм інноваційної діяльності підприємства; оцінка потенціалу інноваційної продукції та ризиків, пов'язаних з її впровадженням, залучення інвестицій у інноваційну діяльність
Виробничо-технологічний відділ	Формування виробничої політики, планування та оптимізація виробничих ресурсів, організація випуску інноваційної продукції, аналіз обсягів виробництва; ресурсне забезпечення інноваційних програм і проектів
Планово-фінансовий відділ	Планування, розподіл, використання та контроль фінансових ресурсів, необхідних для організації інноваційного процесу, формування планів фінансового розвитку, планування обсягу продукції, аналіз рівня витрат та прибутковості
Відділ управління якістю	Забезпечення якості інноваційної продукції, перевірка відповідності продукції і процесів виробництва чинним стандартам та технічним умовам
Відділ маркетингу	Моніторинг ринкової ситуації, розробка заходів щодо забезпечення належного іміджу інноваційної продукції, вибір оптимального комплексу просування інноваційної продукції, визначення бюджету та календарного плану просування, проведення маркетингових досліджень, моніторинг наявних та потенційних конкурентів, розробка маркетингових стратегій, контроль за реалізацією маркетингових кампаній, планування та оптимізація асортименту продукції, що виготовляється
Відділ збуту	Розробка збутової політики, формування стратегій збуту інноваційної продукції, прогнозування обсягів продажу інноваційної продукції, контроль за виконанням планів збуту, визначення оптимальних методів збуту та каналів розподілу інноваційної продукції, організація мережі збуту і просування продукції

Так, у організаційній структурі багатьох підприємств не відокремлений відділ або підрозділ з управління конкурентними перевагами. Це може спричинити негативні наслідки, серед яких відсутність документально прописаних функціональних обов'язків, що призводить до непорозумінь між працівниками; ускладненість організаційних зв'язків; нераціональний розподіл функцій між відділами організації та як наслідок неефективна діяльність підприємства.

Отже, для ефективного функціонування системи управління конкурентними перевагами підприємства необхідно:

- визначити цілі та сформулювати завдання із забезпечення конкурентних переваг підприємства, дослідити тенденції ринкового середовища, провести моніторинг наявних інноваційних технологій та продукції фірм-конкурентів;

- оцінити наявну конкурентну позицію та визначити ключові фактори успіху, окреслити пріоритетні напрями інноваційної діяльності, розробити відповідну стратегію конкурентної поведінки;

- здійснити проектування бізнес-процесів, які забезпечать перетворення наявних ресурсів («входів») на «виходи» (продукція, послуги тощо);

- розробити комплекс заходів щодо підтримки наявних та формування нових конкурентних переваг, необхідних для досягнення поставлених цілей;

- оптимізувати організаційно-ресурсне забезпечення та організаційну структуру підприємства;

- проаналізувати рівень ефективності управління конкурентними перевагами та розробити на основі одержаних результатів комплекс рекомендацій щодо його підвищення [45].

Використання комплексного цільового підходу для побудови системи управління конкурентними перевагами підприємства дозволить

об'єднати зусилля фахівців різних підрозділів і цілеспрямовано керувати їх діяльністю для забезпечення ефективного інноваційного процесу, починаючи із генерації нових ідей до виготовлення й реалізації створеної на цій основі інноваційної продукції або послуг.

Висновки до першого розділу

В умовах постійного розвитку та зміни ринку аналіз конкурентних переваг підприємства є одним із найважливіших напрямків вивчення особливостей господарської діяльності підприємства. Адже високий рівень конкурентоспроможності підприємства є гарантом одержання високого прибутку. У сучасних умовах конкуренція є визначальним фактором впорядкування цін, стимулом інноваційних процесів (впровадження в виробництво нових винаходів та технологій). Вона сприяє витісненню з виробництва неефективних підприємств, раціональному використанню ресурсів, запобігає диктату виробників-монополістів по відношенню до споживача.

Було систематизовано основні погляди вчених на сутність, зміст та ключовий акцент конкурентних переваг підприємства, які можна вважати платформою до планування, організації та визначення стратегічних напрямів управління підприємством в цілому, враховуючи специфіку діяльності та умови середовища.

Визначено сутність управління конкурентними перевагами як цілеспрямований процес планування, формування, збереження, створення та мотивування стійких, унікальних конкурентних переваг, що зумовлено ефективною господарською діяльністю із застосуванням компетентностей підприємства в розрізі унікального комбінування матеріальних і нематеріальних ресурсів з урахуванням ресурсного, інституційного та ринкового підходів, часу та своєчасних адаптивних відповідей на загрози зовнішнього середовища.

Утримання конкурентної позиції на ринку залежить від визначення ключових факторів успіху та формування стійких конкурентних переваг на засадах інновацій. У довгостроковій перспективі конкурентоспроможність підприємства забезпечується шляхом формування унікальних конкурентних переваг у поєднанні з оптимальною стратегією їх розвитку. Необхідною передумовою створення стратегічних конкурентних переваг є інноваційна сприйнятливість підприємства, а також його інноваційна компетентність, що включає знання потреб споживачів, рівня технологій та продуктів на ринку, конкурентного середовища та своєї позиції в галузі, а також використання цих знань у процесі створення та запровадження інновацій.

РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

2.1 Діагностика проблем управління конкурентними перевагами вітчизняних телекомунікаційних підприємств

Реалістичний опис майбутньої діяльності підприємства на загальноекономічному рівні являє собою фактичне визначення стратегічних перспектив розвитку з чіткою постановкою цілей та задач з урахуванням знань конкурентного стану галузі: проблем та можливостей.

Надання телекомунікаційних послуг на території України є виключним правом юридичних осіб з місцезнаходженням на території України, які зареєстровані відповідно до законодавства України, та/або фізичних осіб – суб'єктів підприємницької діяльності з постійним місцем проживання на території України [22].

Телекомунікації у всіх країнах виникали і розвивалися як природна монополія, що було зумовлено високим рівнем витрат з надання доступу до телефонної мережі і надання телеграфних послуг. Водночас телекомунікаційні послуги відразу стали мати велике соціальне значення, що не дозволяло встановлювати високі ціни на ці послуги і зумовлювало регулюючу роль держави щодо тарифів.

Генезис комп'ютерних мереж і телекомунікацій показує, що для успішного розвитку сучасних засобів зв'язку та інформації необхідно створити сприятливе економічне середовище, залучати різні інвестиційні потоки, підвищувати ефективність їх використання, підключення потенціалу недержавних компаній. Створення бар'єрів на шляху приватних інвестицій може перекреслити перспективи швидкого розвитку інформаційної інфраструктури.

Причина руху такого великого числа держав у бік лібералізації полягає в прагненні залучити на національні телекомунікаційні ринки значні інвестиції, за допомогою яких можна впродовж короткого терміну кардинально оновити телекомунікаційний сектор економіки та структурувати його. У міру розвитку інформаційно-комунікаційних технологій інформація стає стратегічним ресурсом, тобто телекомунікаційна індустрія є одним зі стратегічних спрямувань сучасної економіки.

Отже, має бути створено сприятливі умови для бізнесу. Безпрецедентна лібералізація телекомунікаційних ринків пояснюється необхідністю залучення додаткових капіталів для розвитку національних інформаційних інфраструктур. Крім заходів заохочення конкуренції на ринках засобів і послуг зв'язку, включаючи демонополізацію і приватизацію, завданням урядів є розробка відповідного законодавства, технологічне забезпечення права громадян на доступ до інформації, перехід до нових принципів державного регулювання та лібералізації.

У сфері інноваційної конкуренції, яка бореться за лідируючі місця, не можна працювати, задовольняючись низьким прибутком. Їй потрібна висока маржа, велика технологічна рента, іншими словами, надлишок грошових ресурсів, для того щоб за рахунок них купувати більш цінні ресурси: технології, креативні здібності людей, час.

Оцінити розвиток сфери інформації та телекомунікацій дозволяє Індекс розвитку інформаційно-комунікаційних технологій (IDI). Він розраховується за методикою Міжнародного союзу електрозв'язку (International Telecommunication Union), спеціалізованого підрозділу ООН, що визначає світові стандарти у сфері ІКТ. Одинадцять показників є платформою для розрахунку єдиного критерію, на основі якого проводиться порівняльний аналіз досягнення країн світу у розвитку ІКТ на глобальному, регіональному та національному рівнях (табл. 2.1).

Аналіз розвитку інформаційного суспільства за індексом розвитку

ІКТ (ІДІ) дає можливість стверджувати, що Україна поступається темпами розвитку не тільки країнам, які входять або прагнуть ввійти до Європейського союзу: Польща, Словаччина, Угорщина, Румунія, а також країнам, які мали близькі стартові позиції розвитку інформаційно-телекомунікаційної сфери: Білорусь, Молдова, Азербайджан, Грузія, Вірменія, Казахстан. Телекомунікаційні підприємства України мають потенційні можливості до розвитку, але недостатньо їх використовують [27].

Таблиця 2.1 - Індекс розвитку ІКТ (ІДІ)

Країна	2017		2018		2019	
	ІДІ	Глобальний ранг ІДІ	ІДІ	Глобальний ранг ІДІ	ІДІ	Глобальний ранг ІДІ
Білорусь	7,18	36	7,26	31	7,55	32
Казахстан	6,2	58	6,57	52	6,79	52
Азербайджан	5,79	67	6,28	58	6,2	65
Молдова	5,1	66	5,75	68	5,45	59
Вірменія	5,32	76	5,6	71	5,76	75
Грузія	5,25	78	5,59	72	5,79	74
Україна	5,23	79	5,33	76	5,62	79
Узбекистан	-	-	4,05	110	4,9	95
Киргизстан	4,62	97	3,99	113	4,37	109
Польща	6,91	44	6,73	50	6,89	49
Угорщина	6,82	48	6,74	49	6,93	48
Словаччина	6,82	47	6,84	47	7,06	46
Румунія	6,11	59	6,23	61	6,48	58

У разі невчасного реагування на загальноекономічні тенденції розвитку світової економіки телекомунікаційні підприємства країн, які мають більш високий рівень розвитку, з метою розширення бізнесу можуть створювати конкуренцію для операторів й провайдерів вітчизняних підприємств з використанням сумлінних та несумлінних методів конкурентної боротьби, чим створювати небезпеку, що може призвести до глобалізаційних процесів злиття або поглинання.

Проведено дослідження щодо впливу чинника, який вважається найбільш впливовим за умов розвитку інформаційно-комунікаційних технологій (ІДІ). Вважається, це ВВП на душу населення.

Пряма дія чинників зовнішнього середовища має певний вплив як на макроекономічні показники, так і на динаміку розвитку сфери інформатизації та телекомунікацій. Простеживши тенденції розвитку з 2015 по 2019 роки, можна стверджувати, що спостерігається вагомий вплив економічної та політичної нестабільності, але за рахунок внутрішніх потенційних можливостей підприємства інформації та телекомунікацій демонструють темпи зростання вищі за ВВП (табл. 2.2), графічно відображено на (рис. 2.1).

Таблиця 2.2 – Динаміка обсягів ВВП й реалізованої продукції підприємств інформації та телекомунікацій

Показники	2015	2016 ¹	2017 ¹	2018 ¹	2019 ¹
ВВП у цінах попереднього року, млн. грн.	1404293	1369190	1431826	2037084	2445587
Темпи росту до попереднього року, %	-	97,5	104,6	142,3	120,0
Обсяг реалізованої продукції підприємств інформації та телекомунікацій, млн. грн. у цінах попереднього року, млн. грн.	80410,4	84103,6	100590,4	117407,2	139117,0
Темпи росту до попереднього року, %	-	104,5	119,6	116,7	118,5

¹ Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції.

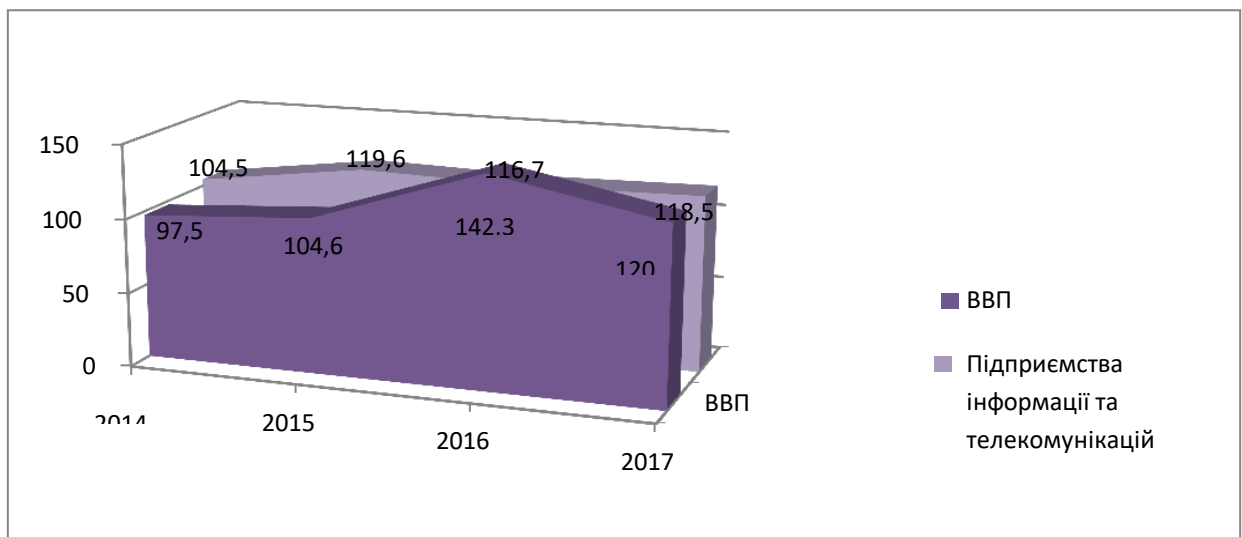


Рис. 2.1 - Динаміка обсягів ВВП й реалізованої продукції підприємств інформації та телекомунікацій, %

Продовження таблиці 2.3

Обсяг реалізованої продукції, млн. грн.	2019	139117,0	42601,0	30,6	55554,6	39,9	40961,4	29,5	17004,1	12,2
	2018	117407,2	39808,6	33,9	44258,3	37,7	33340,3	28,4	13452,6	11,5
	2017	100590,4	38495,5	38,3	36183,3	36,0	25911,6	25,7	9468,7	9,4
	2016	84103,6	36411,2	43,3	28797,5	34,2	18894,9	22,5	6557,2	7,8
	2015	80410,4	39236,0	48,8	24181,7	30,1	16992,7	21,1	6032,2	7,5
Обсяг виробленої продукції (товарів, послуг), млн. грн.	2019	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	2018	119756,1	42513,4	35,5	44190,0	36,9	33052,7	27,6	13652,2	11,4
	2017	99049,0	42293,9	42,7	35855,7	36,2	20899,4	21,1	7329,6	7,4
	2016	85966,6	37051,6	43,1	29314,6	34,1	19600,4	22,8	7565,1	8,8
	2015	78467,7	37507,5	47,8	23854,2	30,4	17106,0	21,8	5963,6	7,6
Додана вартість за витратами виробництва, млн. грн.	2019	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	2018	62610,3	21475,3	34,3	28425,1	45,4	12709,9	20,3	5008,8	8,0
	2017	48635,4	23247,7	47,8	18189,6	37,4	7198,1	14,8	2188,6	4,5
	2016	45525,0	20213,1	44,4	17208,4	37,8	8103,5	17,8	3186,7	7,0
	2015	41257,9	21536,6	52,2	12542,4	30,4	7178,9	17,4	2434,2	5,9

Причинами можна визнати вплив таких головних чинників, як економічна та політична нестабільність у країні (виникнення фінансових, валютних та інфляційних ризиків, зниження інноваційної активності, психологічні бар'єри подальшого розвитку, які викликані позицією очікування розв'язку проблемних ситуацій економічного та політичного характеру), корумпованість влади, наявність воєнного конфлікту.

Вплив зовнішніх чинників формує низку внутрішніх чинників розвитку підприємств та проблематику розробки стратегій розвитку. Внутрішні чинники, у свою чергу, можна поділити на стримуючі та чинники, які дозволяють утримати підприємству свої конкурентні позиції на ринку за рахунок чітко виробленої стратегії, гнучких та швидких реакцій на зовнішнє конкурентне середовище в певних умовах, репутації, частки ринку. Вагоме значення мають технічний рівень оснащення, виробничі потужності, система критеріїв роботи підприємства, а саме ефективність цінової, асортиментної та сервісної політики, організації логістично-збутової діяльності, застосування певних маркетингових заходів [17].

Особлива увага наділяється кваліфікації персоналу, який

має продукувати інноваційні рішення, застосовуючи креативно-інтелектуальні здібності, які не потребують додаткових фінансових вкладень у визначений кризовий період, спираючись на накопичений потенціал в докризовий період. Починаючи з 2019 року спостерігається поживлення на ринку, кількість підприємств інформації та телекомунікацій збільшилась на 1481 од. порівняно з 2018 роком.

Розподіл підприємств на великі, середні та малі підприємства дозволив сформуванню тенденції: кількість великих підприємств – шість є сталою, спостерігається пролонгована тенденція до зменшення середніх підприємств, водночас малі підприємства набирають обертів, що свідчить про економічну активність прояву підприємницьких здібностей працездатного населення.

Щодо загальної структури частки великих, середніх та малих підприємств, то вони варіюють у межах 0,2–0,3%. Динамічні зрушення подано на рис. 2.2.

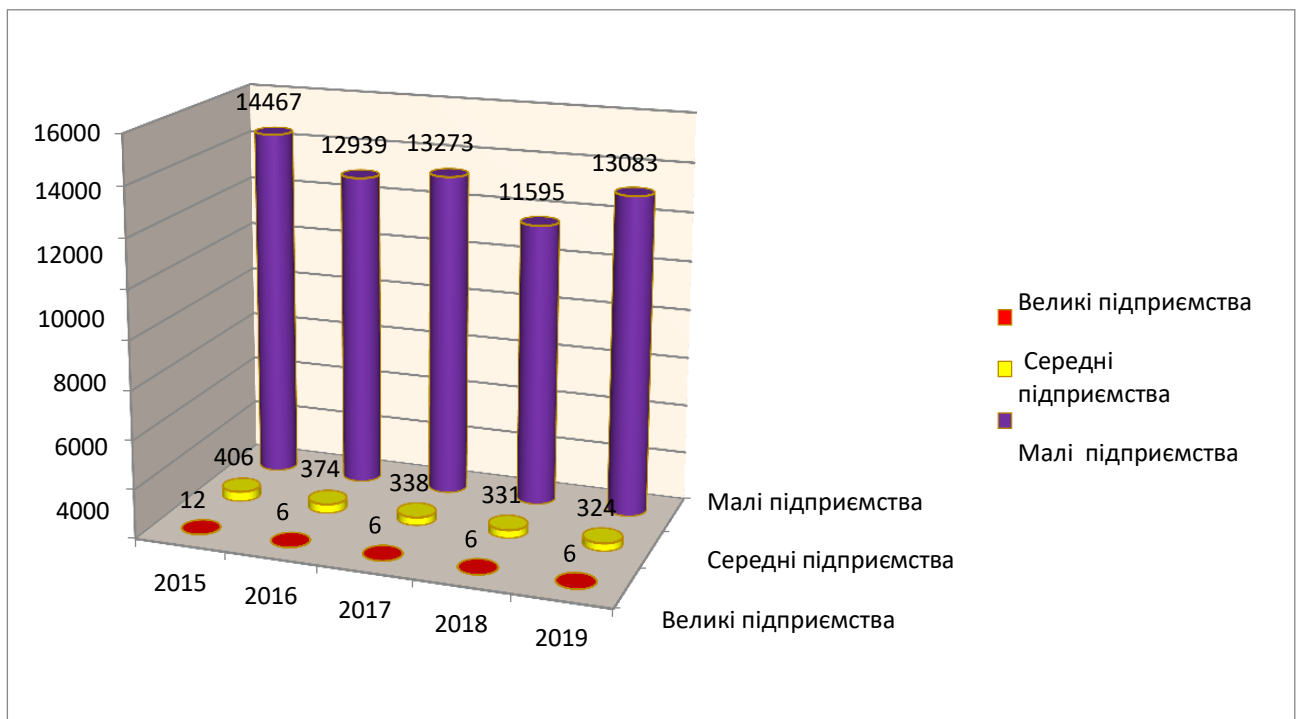


Рис. 2.2 - Структура підприємств інформації та телекомунікацій за розміром, од.

За обсягом реалізованої продукції 2015–2019 років частка великих підприємств має тенденцію до скорочення; щодо середніх підприємств, навпаки – частка їх у загальній структурі збільшується; частка малих підприємств у загальній структурі теж має тенденцію до збільшення.

Щодо доданої вартості за витратами виробництва великі підприємства демонструють її зниження, починаючи з 2015 року: 2015 – 52,2 %, 2016 – 44,4 %, 2017 – 47,8 %, 2018 – 34,3 %, навпаки середні підприємства набирають обертів: 2015 – 30,4 %, 2016 – 30,4 %, 2017 – 37,4 %, 2018 – 45,4 %, малі підприємства збільшують частку доданої вартості, але меншими темпами зростання: 2015 – 17,4 %, 2016 – 17,8 %, 2017 – 14,8 %, 2018 – 20,3 %.

За даними Держкомстату у 2019 році на підприємствах інформації та телекомунікацій було зайнято 303,1 тис. осіб, в тому числі на підприємствах 159,0 тис. осіб, що складає 2,7 % до загальної чисельності зайнятості населення на підприємствах, фізичні особи-підприємці представлено 144,1 тис. осіб – 6,2 % до загальної зайнятості фізичних осіб-підприємців.

Одночасно спостерігається тенденція до оптимізаційних заходів підприємств: підвищується продуктивність праці за рахунок застосування інформаційних технологій та штучного інтелекту, зміни в цій сфері досягаються більшою мірою на великих підприємствах за рахунок їх фінансових можливостей [22].

Розподіл підприємств інформації та телекомунікацій, які одержали прибуток та збиток протягом 2015-2019 року має досить сталий характер, відсоткове відхилення коливається в межах 3-5 %.

Але починаючи з 2018 року серед великих, середніх та малих підприємств відбувається зрушення в бік зростання прибуткових підприємств та скорочення збиткових. У 2019 році частка прибуткових підприємств залишається на рівні 2018 року й складає 68,4 %, збиткові відповідно – 31,6 %. Причому середні підприємства вагомо зменшують збитковість.

На телекомунікаційних підприємствах вагому частину складає обладнання імпортного виробництва, яке представлено такими найпотужнішими глобальними технологічними підприємствами, що реалізують телекомунікаційні прилади в усіх регіонах світу та вкладають значні інвестиції в інноваційні дослідження: «Hewlett-Packard Development Co LP», «HP Inc», «Apple Inc», «Samsung Corp», «Lenovo Group Ltd», «Dell Inc», «AsusTek Computer Inc», «Acer Inc», «Canon Inc», «Seiko Epson Corp», «Microsoft Corp», «Toshiba Corp», «Lexmark International Inc», «Sony Corp», «LG Corp», «Koninklijke Philips NV», «BenQ Corp», «Huawei Technologies Co Ltd», «Fujitsu Ltd», «View Sonic Corp», «Google Inc», «Vaio Corp», «TPVTechnology Co ltd», «NEC Corp», «Xerox Corp» [39].

Українські підприємства, які пропонують обладнання для підприємств інформації та телекомунікацій представлено такими підприємствами: «Everest TOV», «Brain-Computers TOV», «Incom SA», «Dia West-Kompiuterny Svit TOV», «K-Systems Co», «K-Trade TOV», «Foxtrot TOV», «Versia-Systems TOV».

Одночасно якість обладнання відомих лідерів-виробників телекомунікаційного обладнання забезпечує високий рівень надання телекомунікаційних послуг, але потребує капіталовкладень, також слід признати вагому залежність від іноземних виробників.

Проведено дослідження щодо взаємозв'язку обсягу реалізованих телекомунікаційних послуг й капітальних інвестицій до телекомунікаційних підприємств. Інформаційною базою слугували фактичні дані Держкомстату України й звіти про роботу Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації за 2018–2019 роки (табл. 2.4).

Інноваційний розвиток телекомунікаційних підприємств має пряму залежність від капітальних інвестицій на оновлення основних фондів та впровадження новітніх технологічних рішень відповідно до сучасних технологічних досягнень світової наукової спільноти.

Таблиця 2.4 - Динаміка обсягу реалізації телекомунікаційних послуг та капітальних інвестицій у телекомунікації (електрозв'язок)

Показник	Роки				
	2015	2016	2017	2018	2019
Обсяг реалізації телекомунікаційних послуг, млн. грн.	47135,1	48290,9	50852	56966	60520,0
Капітальні інвестиції, млн. грн.	6634,4	5901,5	18866,7	11249,6	12269,3

Однією з найважливіших характеристик ринку є його конкурентність, яка тісно корелює з конкурентними перевагами. Під конкурентністю розуміється здатність окремого суб'єкта впливати на ринок товару або послуги на ціну товару. Чим нижчі можливості суб'єкта ринку впливати на ринок товару або послуги, тим більш конкурентним вважається ринок. Якщо спостерігається тенденція неможливості змінити ринкову ситуацію суб'єктом, ринок вважається досконало або абсолютно конкурентним.

Але слід розрізняти дефініції «конкурентність ринку», що властиво ринковій структурі, та дефініцію «конкурентна боротьба», що характеризує рівень конкурентності між суб'єктами ринку. На відміну від досконалої конкуренції, недосконала конкуренція – це ринкова структура, за якою суб'єкти мають свободу визначення ціни. Традиційно під недосконалою конкуренцією розуміють: чисту монополію, олігополію та монополістичну конкуренцію.

Ринок телекомунікацій можна охарактеризувати як олігополістичний, тому основними його рисами є невелика кількість підприємств, вони мають неоднакову ринкову владу на ринку, пропонують фактично однорідний продукт у невеличких комбінаціях, має місце нецінова конкуренція та вступ до ринку, ускладнений різноманітними бар'єрами.

Головною рисою цього ринку є складна взаємозалежність його учасників. Кожен гравець ринку має враховувати не тільки поведінку споживача товару/послуги, а також конкурентів, вважаючи, що їх поведінка

непередбачувана та неоднозначна, що вимагає від гравців виробляти певну конкурентну політику.

Моделювання конкурентних траєкторій поведінки спирається на використання різних підходів та побудови сценаріїв: від продукування різноманітних способів конкурентної боротьби до взаємовигідних об'єднань з метою отримання максимальних прибутків.

Проведення аналізу та моделювання конкурентної поведінки зводиться, як правило, за допомогою методів теорії ігор до побудови сценаріїв дій у певних ситуаціях, які пов'язані з прийняттям управлінських рішень [49].

Слід визнати, що олігополістичні утворення є реальністю сучасної структури світового ринку, існування їх зумовлено наявністю ефекту масштабу, що сприяє зниженню довгострокових середніх витрат. Так, ефективність підприємств інформації та телекомунікацій може бути досягнуто за наявності невеликої кількості великих підприємств, що підтверджується реальною ситуацією, яка склалась на ринку України.

Важливий аспект проблематики існування олігополістичних утворень у фокусі досліджень НКРЗІ був підтвержений проведеним аналізом. Згідно з розробленим проектом рішення НКРЗІ «Про затвердження Порядку проведення аналізу ринків певних телекомунікаційних послуг та визначення операторів, провайдерів телекомунікацій з істотною ринковою перевагою на ринках таких послуг», відповідно до повноважень, визначених у пункті 10-1 статті 18 Закону України «Про телекомунікації» та зобов'язань, взятих Україною відповідно до Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським Співтовариством з атомної енергії та їхніми державами-членами, з іншої сторони, яка ратифікована Законом України від 16.09.2014 № 1678-VII [72].

Зазначений порядок встановлює механізм проведення аналізу ринків певних телекомунікаційних послуг та визначення операторів, провайдерів телекомунікацій з істотною ринковою перевагою на цих ринках і буде

використовується НКРЗІ з метою визначення доцільності застосування попереднього регулювання (шляхом обмеженого регулювання ринкових відносин) для покращення умов конкуренції на ринку.

Аналіз ринків проводиться відповідно до пункту 3.3 розділу III Порядку за такими етапами [14]:

- визначення ринків послуг термінації трафіка на мережах рухомого (мобільного) зв'язку та на мережах фіксованого зв'язку;
- оцінка стану конкуренції на ринку послуг термінації трафіка на мережах рухомого (мобільного) зв'язку на мережах фіксованого зв'язку;
- визначення операторів з ІРП на ринках, де економічну конкуренцію обмежено;
- встановлення регуляторних зобов'язань для операторів з істотною ринковою перевагою (ІРП) на ринку послуг термінації трафіка на мережах рухомого (мобільного) зв'язку та на мережах фіксованого зв'язку.

Визначення ринків послуг термінації трафіка на мережах рухомого (мобільного) зв'язку та на мережах фіксованого зв'язку.

Перелік ринків телекомунікаційних послуг в Україні, прийнятих для аналізу з метою попереднього регулювання, визначено рішенням НКРЗ від 19.02.2009 № 1366, зареєстрованим в Міністерстві юстиції України 16.03.2009 за № 238/16254 [8].

Товарні межі ринку термінації трафіка (завершення з'єднання) на мережах рухомого (мобільного) зв'язку та на мережах фіксованого зв'язку включають [11]:

- послуги завершення голосових з'єднань (термінації трафіка), ініційованих у мережах фіксованого місцевого, міжнародного зв'язку на мережі операторів рухомого (мобільного) зв'язку та в мережах рухомого (мобільного) зв'язку на мережі операторів місцевого фіксованого зв'язку;
- послуги завершення голосових з'єднань (термінації трафіка), ініційованих у мережах мобільного зв'язку на мережі операторів рухомого (мобільного) зв'язку та в мережах фіксованого та міжнародного зв'язку на

мережі операторів місцевого фіксованого зв'язку.

Географічними межами ринку послуг термінації трафіка є територія України, яка охоплена власною мережею окремого оператора телекомунікацій, на якій він надає послуги термінації трафіка.

Станом на 11.07.2019 діючі ліцензії на здійснення діяльності у сфері телекомунікацій з надання послуг рухомого (мобільного) телефонного зв'язку з правом технічного обслуговування та експлуатації телекомунікаційних мереж і надання в користування каналів електрозв'язку мають 7 операторів телекомунікацій: ПрАТ «Київстар», ПрАТ «ВФ Україна», ТОВ «Лайфселл», ТОВ «Інтернаціональні телекомунікації», ТОВ «Тримоб» та ПАТ «Укртелеком» (територія здійснення діяльності – Україна); ПрАТ «Телесистеми України» (територія здійснення діяльності Дніпропетровська, Донецька, Запорізька, Київська, Полтавська, Харківська та Херсонська області).

Станом на 11.07.2019 діючі ліцензії на здійснення діяльності у сфері телекомунікацій з надання послуг фіксованого телефонного зв'язку з правом технічного обслуговування та експлуатації телекомунікаційних мереж і надання в користування каналів електрозв'язку: місцевого, міжміського, міжнародного та задіяний номерний ресурс мають 177 операторів телекомунікацій [17].

Часові межі ринку. Аналіз ринку послуг термінації трафіка на мережах рухомого (мобільного) зв'язку здійснювався на основі показників діяльності операторів рухомого (мобільного) зв'язку за 2017-2018 роки та I півріччя 2019 року.

Оцінка стану конкуренції на ринках послуг термінації трафіка на мережах рухомого (мобільного) зв'язку.

Для визначення стану конкуренції на ринку послуг термінації трафіка на мережах рухомого (мобільного) зв'язку та на мережах фіксованого зв'язку використовувалися критерії оцінки ринкової концентрації: коефіцієнт ринкової концентрації (CR) та індекс Герфіндаля-Гіршмана (ННІ).

Ринкові частки операторів телекомунікацій на ринках послуг на мережах рухомого (мобільного) зв'язку наведено на рис. 2.3.

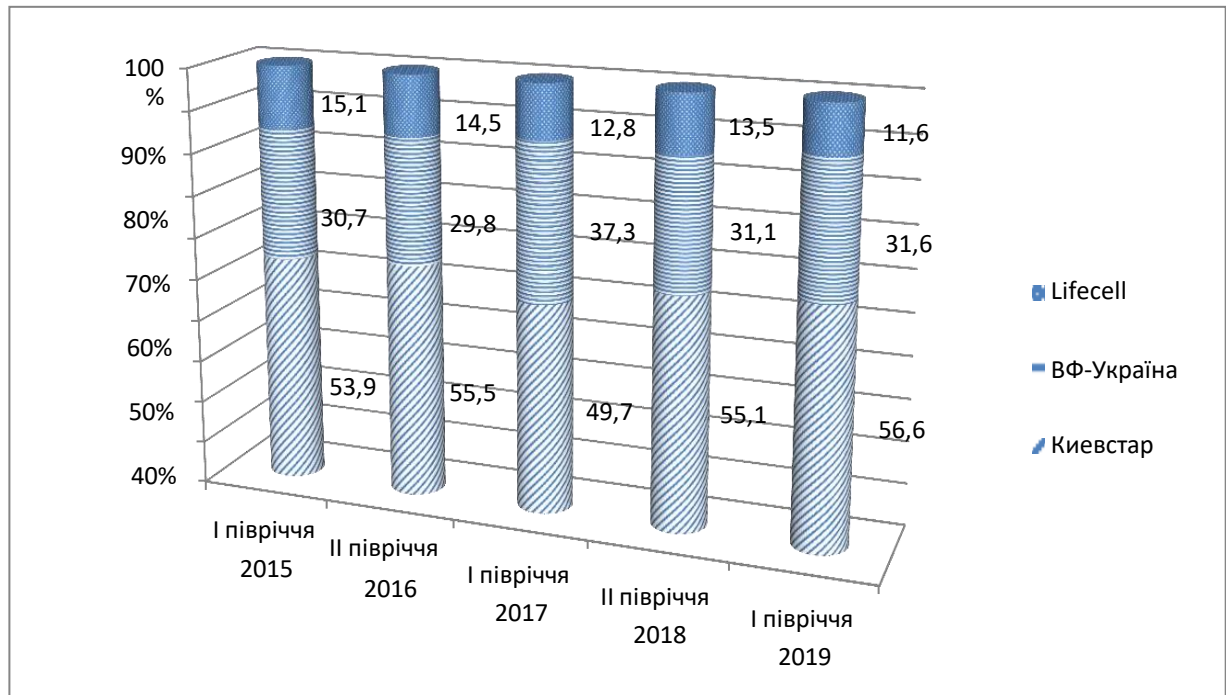


Рис. 2.3 - Ринкові частки доходів від надання послуг операторів телекомунікацій, % по роках (побудовано автором)

Основним показником, що використовується для розрахунку цих критеріїв є ринкова частка оператора на ринках послуг термінації трафіка на мережах мобільного зв'язку та на мережах фіксованого зв'язку.

Значення коефіцієнтів ринкової концентрації знаходилися в межах від 99,7 до 99,8, індекс Герфіндаля-Гіршмана – у межах від 4078 до 4340, що дає змогу зробити висновок про високий ступінь концентрації ринків послуг термінації трафіка на телекомунікаційних мережах рухомого (мобільного) зв'язку і відсутність ефективної конкуренції на них [20].

Значення коефіцієнтів ринкової концентрації на мережах фіксованого зв'язку варіювався від 98,5% (у I півріччі 2017 року) до 95,7% у I півріччі 2019 року. За аналогічний період індекс ННІ змінювався від 7495 до 7283, його пікове значення зафіксовано у I півріччі 2018 року (7628). Починаючи з II півріччя 2018 року спостерігається зниження ННІ.

Відповідно до наведених значень коефіцієнтів ринок послуг термінації на мережах фіксованого зв'язку має ознаки висококонцентрованого ринку.

За період з I півріччя 2017 по I півріччя 2019 року спостерігається тенденція до зниження обсягів доходів від надання послуг фіксованого зв'язку. Така тенденція зумовлена скороченням абонентської бази (понад 2,4 млн. абонентів) та зменшенням обсягів вхідного трафіка на понад 40 %.

Однак обсяги вхідного голосового трафіка, що термінується на телекомунікаційних мережах операторів рухомого (мобільного) зв'язку, демонструють тенденцію до збільшення (рис. 2.4).

Аналіз умов виходу нових учасників на ринок послуг термінації трафіка на мережах рухомого (мобільного) зв'язку та на мережах фіксованого зв'язку вказує на наявність високих та постійних бар'єрів, а саме бар'єрів структурних (технологічних), стратегічних та адміністративних (регулятивних).



Рис. 2.4 - Обсяги вхідного голосового трафіка, що термінується на телекомунікаційних мережах операторів рухомого (мобільного) зв'язку

Одним із чинників, що позитивно вплинув на збільшення обсягів трафіка, стало зменшення розмірів розрахункових такс за послуги пропуску трафіка до телекомунікаційних мереж операторів з ІРП на ринках послуг пропуску трафіка, що сприяло збільшенню попиту на роздрібному

рівні внаслідок відповідного зменшення тарифів.

Надання послуги термінації трафіка на мережах рухомого (мобільного) зв'язку та на мережах фіксованого зв'язку потребує наявності мережі або інфраструктури, вартість дублювання яких є економічно не вигідною.

Адміністративні (регулятивні) бар'єри впливають із законодавчих вимог, які здійснюють безпосередній вплив на умови входження на ринок (необхідність отримання ліцензії на користування радіочастотним ресурсом, який є обмеженим, необхідність отримання ліцензії на здійснення діяльності у сфері телекомунікацій з надання послуг рухомого (мобільного) телефонного зв'язку та фіксованого телефонного зв'язку з правом технічного обслуговування та експлуатації телекомунікаційних мереж і надання в користування каналів електрозв'язку, отримання відповідного номерного ресурсу) [39].

Крім того, оператору телекомунікацій, що бажає надавати послуги термінації трафіка, необхідно встановити взаємоз'єднання з іншими операторами телекомунікацій, що також потребує значних витрат.

Структура ринку послуг термінації трафіка на мережах рухомого (мобільного) зв'язку та фіксованого зв'язку, яка майже не змінювалася протягом аналізованого періоду, вказує на неможливість ефективної конкуренції у відповідній перспективі.

Застосування вимог, передбачених законодавством про захист економічної конкуренції, недостатнє для того, щоб вплинути на розвиток ринку в бік ефективної конкуренції, норми законодавства про конкуренцію недостатні для усунення ознак обмеженої конкуренції на цьому ринку.

Визначення операторів телекомунікацій з істотною ринковою перевагою на ринках послуг термінації трафіка на мережах рухомого (мобільного) зв'язку та фіксованого зв'язку.

Згідно із Законом України «Про телекомунікації» [20] оператор, провайдер телекомунікацій з істотною ринковою перевагою на ринку

телекомунікаційних послуг – оператор, провайдер телекомунікацій, частка доходу якого перевищує 25 % сумарного доходу всіх операторів, провайдерів телекомунікацій, отриманого на цьому ринку за той самий період часу, або якщо внаслідок технологічного процесу надання послуги іншому оператору, провайдеру телекомунікацій її може бути надано тільки в мережі певного оператора, провайдера телекомунікацій.

Операторами телекомунікацій з істотною ринковою перевагою на ринках послуг термінації трафіка на мережах рухомого (мобільного) зв'язку визнано Приватне акціонерне товариство «Київстар», Приватне акціонерне товариство «ВФ Україна», Товариство з обмеженою відповідальністю «Лайфселл», Товариство з обмеженою відповідальністю «Інтернаціональні Телекомунікації», Приватне акціонерне товариство «Телесистеми України», Товариство з обмеженою відповідальністю «ТриМоб».

Операторами телекомунікацій з істотною ринковою перевагою на ринках послуг термінації трафіка на мережах фіксованого зв'язку визнано 177 підприємств, з них: Приватне акціонерне товариство «Белком», Приватне акціонерне товариство «ДАТАгруп», Приватне акціонерне товариство «Київстар», Приватне акціонерне товариство «ВФ Україна», Приватне акціонерне товариство «Телесистеми України», Приватне акціонерне товариство «Фарлеп-інвест», Публічне акціонерне товариством «Укртелеком», Товариство з обмеженою відповідальністю «Інтернаціональні телекомунікації», Товариство з обмеженою відповідальністю «Лайфселл», Товариство з обмеженою відповідальністю «Телесистеми України».

Слід відзначити проблеми розвитку широкопasmового доступу (ШСД) до Інтернет [1]:

- недостатній рівень телекомунікаційної інфраструктури у сільських і депресивних регіонах України;
- невизначеність механізмів стимулювання розвитку

телекомунікаційних мереж та компенсація збитків операторам і провайдерам при наданні споживачам загальнодоступних телекомунікаційних послуг та послуг доступу до мережі Інтернет в сільських і депресивних регіонах України;

- наявність організаційних бар'єрів, великих фінансових витрат при побудові інфраструктури доступу до мережі Інтернет у важкодоступних місцях і в регіонах з низькою щільністю населення;

- наявність правових бар'єрів при доступі операторів до житлового фонду всіх форм власності при проведенні будівельних і монтажних робіт щодо створення інфраструктури доступу до мережі Інтернет;

- відсутність механізму спільного використання інфраструктури доступу до мережі Інтернет;

- низький рівень купівельної спроможності населення в регіонах України.

Враховуючи тенденції розвитку сфери інформації та телекомунікацій, а саме очікуване збільшення кількості абонентів ШСД, що вимагає необхідність збільшення пропускної здатності мереж (M2M, хмарні обчислення тощо), збільшення масштабів покриття, зміни в особливостях побудови мереж LTE, проблема фокусується у сфері оптимізації інфраструктури телекомунікаційних мереж. Що у свою чергу передбачає спільне використання інфраструктури операторів телекомунікацій, а також отримання доступу до елементів інфраструктури об'єктів будівництва (житлових будинків), транспорту, електроенергетики.

Досвід країн щодо спільного використання інфраструктури операторів телекомунікацій для розгортання мереж ШСД включає: використання пасивної інфраструктури (щогл, площадок тощо); використання активної інфраструктури (телекомунікаційного обладнання, яке здійснює обробку і перетворення сигналів); національний роумінг; спільне використання наданих одному оператору частот.

2.2 Аналіз фінансово-економічної ефективності підприємств телекомунікацій

Відповідно до стратегії інклюзивного розвитку економіки світу постає необхідність формування інноваційної стратегії розвитку телекомунікаційних підприємств. Саме стратегія інклюзивного розвитку має запровадити тактичний рівень зниження цін, витрат за допомогою поширення масштабів мереж, залучення більшої частини населення до економічних процесів.

Сутність інклюзивного розвитку досліджено в працях переважно закордонних учених: Асмоглоу Д., Робінсона Д., Райнерта Е.С., Голандера С., Болінга Р., Подеста Дж.. Серед українських науковців заслуговують на увагу наукові праці Базилюка А., Затонацької Т., Тараненко І., Федулової Л.. Ефективність управління конкурентоспроможністю підприємств телекомунікаційної сфери фрагментарно висвітлено в наукових працях Гудзь О., Таранюка П., Садекова А., Смолівик Г..

Важливим є пошук інструментів, механізмів та креативних підходів до залучення в інноваційні процеси саме телекомунікаційних підприємств, розширення масштабів їх послуг за рахунок завоювання лояльності споживачів з урахуванням їх можливостей і побажань[11].

У межах стратегії інклюзивного розвитку діяльність телекомунікаційних підприємств має покращувати стан людей, розширювати їх сферу комфорту, доступність до результатів технологічного прогресу, підключаючи їх до мереж, які набувають продуктивності. При правильному фіксуванні векторів розвитку інклюзивність є першочерговою стратегією, яка формує основи конкурентоспроможності підприємств.

Телекомунікаційні підприємства мають вигравати від більш широкого охоплення, як наслідок, – створення мережі формування більшого обсягу доданої вартості, що дасть можливість збільшити витрати

на інновації, новаторство і досягнути мети – лідерства на ринку.

У 2012 р. було опубліковано величезну працю експертів Світового банку та Міжнародного банку реконструкції та розвитку під заголовком «Інклюзивне зелене зростання». Траєкторія проблеми інклюзивного зростання спрямована на вектор сталого розвитку і завдання формування зеленої економіки із застосуванням інновацій та структурних реформ [14].

Необхідним і важливим аспектом проблеми є необхідність виходу країни і телекомунікаційних підприємств на нові технологічні, продуктові, сервісні ринки, що дасть можливість підвищення конкурентоспроможності та розширить масштаб охоплення.

Цей аспект широко розглядається в аналітичних доповідях ОЕСР. Інновації і нові технології, наголошується у зв'язку з цим, не тільки дають відповідь на глобальні і соціальні виклики, а й формують нові ринки, задаючи нові сфери зростання (*targeting new growth areas*). У їх числі зелені інновації, інновації в сфері охорони здоров'я, біо- і нанотехнології, інформаційні та комунікаційні технології (ICT), бездротовий широкосмуговий Інтернет, а також формуються технології (*emerging technology*), які утворюються на основі комбінування різних технологій і ідентифікуються за вибухами патентної активності.

В останньому докладі Всесвітнього економічного форуму наведено аналіз інклюзивного розвитку країн (табл. 2.5).

Виходячи з параметрів розвитку Україну характеризує досить низький ВВП, що обумовлюється низькою продуктивністю праці, низькими доходами, великим державним боргом, чисті заощадження знаходяться на недопустимо низькому рівні. Таким чином, особливістю споживачів є обмеженість, яка зумовлена низьким рівнем доходів.

Стратегія втілення інновацій буде основана на пропозиції, а не на попиті, що свідчить про необхідність втілення інклюзивних інновацій.

Таблиця 2.5 - Параметри інклюзивного розвитку країн

	ВВП, \$	Продуктивність праці, \$	Тривалість життя, р.	Чисті заощадження, %	Держ-борг, % ВВП
Швейцарія	75551	93491	73,1	15,0	45,7
Швеція	54989	93491	72,0	14,2	43,4
Нідерланди	50925	87961	72,0	18,9	65,1
Сінгапур	51855	138815	73,9	37,0	104,7
Півн. Корея	25023	68416	73,2	19,2	37,9
Естонія	17762	53118	69,0	19,2	40,3
Казахстан	10547	46769	63,3	4,6	21,9
Беларусь	4970	10619	65,2	11,5	49,5
Україна	2824	17157	64,1	-0,5	80,1
Молдова	1971	14230	64,9	14,5	41,5

Розвиток телекомунікаційних підприємств характеризує висока динамічність при жорсткому рівні конкуренції та фактично однакових технологічних рівнях. Основним напрямом стратегії була концентрація зусиль на втіленні технологій та фінансової складової. Сьогодні досягнути достатнього рівня конкурентоспроможності неможливо при незмінній траєкторії розвитку. На перше місце виходить такий критерій, як лояльність клієнта, його побажання та вимоги до послуг телекомунікаційних підприємств (недопущення збоїв у роботі оператора, швидкість розвитку пропускної спроможності широкосмугових мереж, несвоєчасна підтримка, низька якість послуги взагалі, ціна). Клієнт-споживач орієнтується на визначені критерії послуги, визначає для себе задоволеність якістю та її значимість для себе [72].

Зі сторони підприємств при формуванні стратегії розвитку має формуватись виважена політика управління конкурентними перевагами з чітким визначенням конкурентних позицій у довгостроковій перспективі. Слід нагадати про нетехнологічні інновації, а саме тактичні цілеспрямовані зміни в системі управління підприємств, які відображають як форми й способи організації управління усередині підприємства, так і інструменти й механізми взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем.

Неоціненним є досвід зарубіжних підприємств щодо нетехнологічних інновацій: практики бізнесу, оптимізації й удосконалення управлінських і організаційних процесів, що дозволило їм досягнути конкурентних переваг.

Концептуальна модель управління конкурентоспроможністю запропонована Смолоник Г. та Мухіною І. на основі методології конкурентного аналізу General Electric. Автори проводять сегментацію ринку телекомунікацій: B2C – населення; B2B – корпоративні користувачі; B2O – оператори зв'язку; B2G – держава.

Модель управління конкурентними перевагами поділяється на три рівні: оперативний, тактичний, стратегічний з визначенням мети, методичного інструментарію та критеріїв

На оперативному рівні управління визначається конкурентоспроможність послуг і оцінюється на підставі таких показників, як конкурентні позиції підприємства та коефіцієнт споживчої задоволеності [14]. Тактичний рівень управління передбачає оцінку конкурентного потенціалу підприємства, який відображає наявність у підприємства ресурсів і можливостей для підвищення конкурентоспроможності та зміцнення конкурентної позиції в майбутньому.

Проведено компаративний аналіз основних конкурентних переваг телекомунікаційних підприємств, результати подано в табл. 2.6.

Конкурентоспроможність на стратегічному рівні характеризується ринковою вартістю компанії та її інвестиційною привабливістю.

Критеріальною оцінкою функціонування підприємства залишається фінансовий стан, платформа-обґрунтування впровадження стратегій інноваційного розвитку з проведенням ґрунтовних науково-дослідних робіт з виділенням достатніх фінансових ресурсів щодо їх проведення.

Таблиця 2.6 - Порівняльна характеристика конкурентних переваг ПрАТ «Київстар», ПрАТ «ВФ Україна», ПАТ «Укртелеком»

Конкурентна перевага	Зміст конкурентної переваги	Оцінка конкурентної переваги		
		ПрАТ «Київстар»	ПрАТ «ВФ Україна»	ПАТ «Укртелеком»
1	2	3	4	5
Імідж підприємства (бренд)	Впізнаваність Пріоритет вибору	+++	+++	++
Фінансові ресурси	Достатній рівень фінансової стійкості, ліквідності, платоспроможності, рентабельності	+++	++	+
Трудові ресурси	Кваліфіковані кадри	+	+	+
Обладнання (оптоволоконні та кремнієві кабелі)	Сучасне обладнання відповідної потужності та якості	++	+++	+
Зона покриття	Розповсюдженість обладнання, яке забезпечує передачу даних	++	++	+
Послуги	Пакетні з параметрами, які задовольняють у повному обсязі споживача	++	++	+
Цінова політика		+	+	+
Наявність конкурентної стратегії	Наявність методологічно-організаційного механізму та інструментарію	++	++	++
Ефективність конкурентної стратегії	Збільшення обсягів реалізації послуг та товарів, збільшення ринкової частки	+	+	+
Наявність інформаційно-комунікаційних ланцюгів	З конкурентами, споживачами, постачальниками	++	++	++
Маркетингові комунікації	Ефективність маркетингових заходів	+	+	+
Соціальна відповідальність бізнесу	Забезпечення соціально-суспільних ефектів	++	++	++

Конкурентні переваги мають ґрунтуватись на стійких позиціях ефективного розвитку підприємства, ефективному управлінні господарською діяльністю. Оцінити стан підприємства та можливості впровадження інноваційних компонент можна за допомогою аналізу динаміки ключових показників фінансово-економічної діяльності.

Апробацію науково-методичного підходу проведено за фактичними даними трьох великих телекомунікаційних підприємств України ПрАТ «Київстар», ПАТ «Укртелеком», ПрАТ «ВФ Україна».

Результатом ефективної діяльності підприємства є збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції та послуг, досягнення високого рівня отримання прибутку, збільшення власного капіталу, підтримка стійкого фінансового стану, що дає можливість до подальшого інноваційного розвитку.

Основними показниками, які обрано автором й дають можливість оцінити наявність фінансових ресурсів, їх спрямування розміщення та використання, є рівень платоспроможності, рівень рентабельності операційної діяльності, рівень комерційної рентабельності за чистим прибутком, оборотність оборотних активів, фондвіддача основних фондів, рівень зносу основних фондів і нематеріальних активів, коефіцієнт маневреності капіталу, рентабельність власного капіталу. Системна оцінка показників сформує платформу щодо впровадження конкурентних переваг підприємства.

ПрАТ «Київстар» – найбільший оператор телекомунікацій України, який надає послуги зв'язку та передачі даних на основі широкого спектра мобільних і фіксованих технологій, у тому числі 4G. Абонентами компанії є понад 26 млн. клієнтів мобільного зв'язку і 810 тис. клієнтів фіксованого широкопasmового Інтернету [27].

ПрАТ «Київстар» входить до складу VEON, однієї з найбільших у світі інтегрованих телекомунікаційних компаній, з головним офісом у Нідерландах. Компанія працює на ринках країн СНД, Європи, Азії,

Африки, а її акції знаходяться у вільному обігу на біржі NASDAQ (Нью-Йорк) та Euronext (Амстердам). ПрАТ «Київстар» має два дочірні підприємства: ДП «Старавто» (100 %) і ТОВ «СтарМані» (100 %) [8].

ПрАТ «Київстар» досягло значних успіхів завдяки інвестиціям у розвиток мобільної мережі, яка охоплює всі великі та малі міста України, а також понад 28 тис. сільських населених пунктів, усі основні національні й регіональні траси, більшість морських та річкових узбереж. Компанія надає роумінгові послуги в 195 країнах на п'яти континентах.

Надходження до бюджету складають понад 50 мільярдів гривень у вигляді податків та обов'язкових платежів і майже 35 мільярдів гривень інвестицій у розвиток телеком-інфраструктури України.

ПрАТ «Київстар» активно сприяє модернізації телекомунікаційної сфери України й впроваджує інноваційні послуги. Починаючи з 1998 року компанія першою запропонувала абонентам послугу SMS, а 2000-го – першою почала надавати доступ до мережі Інтернет за технологією WAP. Також Київстар першим впровадив “пакетні” тарифні плани без плати за хвилини та скасував помегабайтну тарифікацію Інтернету. Компанія повністю модернізувала комутаційну мережу для підготовки до запровадження технологій швидкісної мобільної передачі даних. У мережі Київстар встановлено новітнє обладнання, що підтримує стандарти зв'язку 3G, 4G та LTE.

Сприяючи розвитку України, ПрАТ «Київстар» є ініціатором й реалізатором низки проектів, а саме:

– «Зроби свій внесок» – загальнонаціональна соціально-освітня ініціатива компанії “Київстар” у рамках глобальної програми «Make Your Mark», яка реалізується міжнародною групою VEON. Проект орієнтовано на підтримку талановитих школярів, студентів-програмістів, стартаперів і молодих підприємців. Ініціатива передбачає підтримку українських школярів, які показують найкращі результати у точних дисциплінах – природничих науках, технологіях, включаючи інформаційні, інженерії,

робототехніці та математиці;

- Radar TECh – це технологічний кластер, що є частиною інноваційно- креативного центру ВДНГ. Головна мета Radar TECh – створення екосистеми, що передусім сприятиме реалізації ідей, зростанню та розвитку секторів української економіки;

- Kyivstar Business Hub. Цей проект має на меті розвиток духу підприємництва та технологічних навичок у молоді. З-поміж іншого, ініціатива «Зроби свій внесок» орієнтована на стимулювання створення та розвитку молодими людьми соціально-значущих програмних продуктів, які побудовані на мобільних технологіях;

- ініціативи, спрямовані на формування культури користування мобільним зв'язком та безпечне користування Інтернетом дітьми;

- активна участь у волонтерських програмах;

- системна допомога підшефним закладам для дітей-інвалідів та геріатричним центрам.

ПрАТ «Київстар» намагається забезпечити належний рівень якості покриття, а саме: стабільно високу якість сигналу, чітку передачу звуку, швидке та стабільне з'єднання. Компанія декларує використання найкращого та найбезпечнішого сучасного обладнання від кращих світових виробників, сертифіковане в Україні та за кордоном. Інноваційна активність мережі, постійної оптимізації її роботи, за рахунок збільшення захищеності від радіоперешкод і запобігаючи перевантаженням.

«Київстар» пропонує всім надійні, зручні послуги, що відповідають потребам кожного та покращують життя, повною мірою забезпечує всіх необхідною і достовірною інформацією щодо всіх своїх послуг. Послугами «Київстар» можна користуватись практично по всьому світу [17].

Графічно динаміку ключових показників ПрАТ «Київстар» у 2015–2019 рр. подано на рис. 2.6.



Рис. 2.6 - Динаміка ключових показників ПрАТ «Київстар»

Після спаду в 2016 році ПрАТ «Київстар» демонструє поступове зростання за основними фінансово-економічними показниками. Чистий дохід від реалізації послуг має тенденцію до зростання як у поточних, так і порівняльних цінах, а саме в 2017 році на 15,1 % в поточних, 0,3 % в порівняльних цінах; в 2018 році відповідно: 5,5 % й 34,5 %. Однак слід зазначити, що собівартість реалізованих послуг має тенденцію до зростання. Зниження прибутку від операційної діяльності на 29,6 % в 2016, збільшення на 55,3 % в 2017 порівняно з 2016, в 2018 році знову зниження на 15 % порівняно з 2017 можна охарактеризувати як чітко виражену нестабільність діяльності, яка спровокована як зовнішніми чинниками, так і внутрішніми проблемами підприємства. Протягом 2015–2017 років фінансові витрати значно збільшились, що змусило компанію шукати інші шляхи формування фінансових доходів, корегувати прибуткові надходження від звичайної діяльності й вийти на зростання. Стійкий темп зростання чистого прибутку в порівняльних цінах відзначається протягом 2017–2019 років й набуває обертів.

Темпи росту ключових показників ПрАТ «Київстар» подано на рис. 2.7.

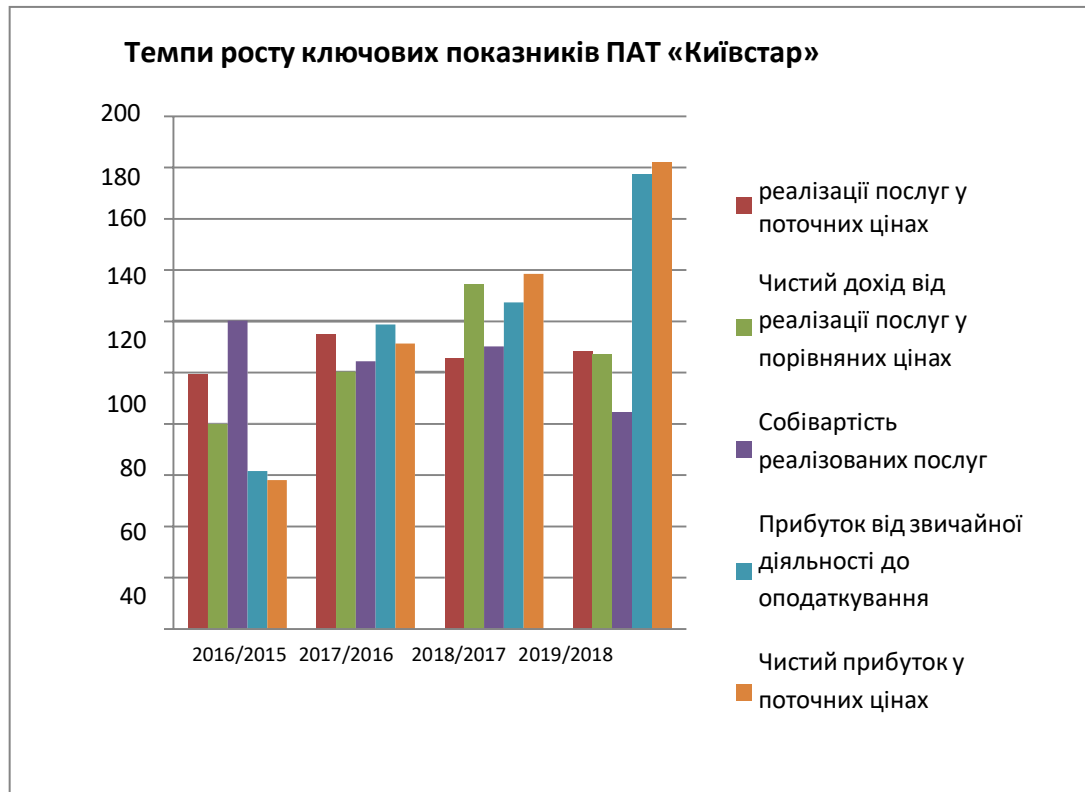


Рис. 2.7 - Темпи росту ключових показників ПрАТ «Київстар»

Публічне акціонерне товариство «Укртелеком» – одна з найбільших компаній України, яка надає повний спектр телекомунікаційних послуг у всіх регіонах країни [14].

Особливо сильні позиції товариство має на ринку послуг доступу до мережі Інтернет та фіксованої телефонії. ПАТ «Укртелеком» є лідером ринку швидкісного фіксованого доступу до мережі Інтернет та займає провідні позиції на ринку фіксованої телефонії.

ПАТ «Укртелеком» створило найпотужнішу в Україні національну магістральну мережу передавання даних, побудовану на базі сучасної технології DWDM, яка дозволяє надавати споживачам сучасні телекомунікаційні послуги майже в усіх населених пунктах України.

ПАТ «Укртелеком» володіє корпоративними правами таких підприємств:

- ТОВ «ТриМоб» (єдиний в Україні оператор, що надає послуги рухомого (мобільного) зв'язку стандарту UMTS/WCDMA; частка у

статутному фонді – 100%);

- дочірнє підприємство ТОВ «Укртел Глобал ГмбХ» (частка у статутному фонді – 100%);

- ПрАТ «Елсаком Україна» (мобільний супутниковий зв'язок у системі«Глобалстар»; Укртелекому належить 34 % акцій);

- ТОВ «Агрофірма «Україна» (виробництво сільськогосподарської продукції, торгівля – частка в статутному фонді – 0,0748 %);

- ПАТ «Страхова компанія «Мир» (послуги страхування – частка в статутному фонді – 0,03 %);

- ТОВ ДОП «Лісова казка» оздоровлення дітей – частка в статутному фонді – 59,52 %);

- ВАТ «Свемон-інвест» (частка у статутному фонді – 1,12 %);

- ТОВ «Телесистеми України» (фіксований абонентський радіодоступ; частка у статутному фонді – 2,47 %).

4 жовтня 2013 року ПАТ «Укртелеком» стало частиною Групи СКМ. У результаті завершення операції купівлі 100 % акцій компанії UA TELECOMINVEST LIMITED (Кіпр), якій належать корпоративні права ТОВ «ЕСУ» (володіла 92,79 % акцій ПАТ «Укртелеком»). Група СКМ стала мажоритарним акціонером компанії.

Компанія пропонує своїм клієнтам практично всі види сучасних телекомунікаційних послуг, таких як: міжнародний, міжміський та місцевий телефонний зв'язок; послуги передавання даних і побудови віртуальних приватних мереж; Інтернет-послуги, у т. ч. послугу «Інтернет від Укртелеком» - швидкісний доступ до мережі Інтернет для абонентів мережі фіксованого телефонного зв'язку; постійне IP-з'єднання по виділеній лінії; апаратний і віртуальний хостінг; ISDN; відеоконференц-зв'язок; проводове мовлення; мобільний зв'язок за технологією UMTS/WCDMA (оператор «ТриМоб»).

Починаючи з 2016 року ПАТ «Укртелеком» демонструє стабільну тенденцію зі зниження чистого доходу від реалізації послуг у порівняльних

цінах на 19 % у 2016 порівняно з 2015 роком, на 14,3 % у 2017 відповідно до 2016, збільшення на 26,1 % у 2018 порівняно до 2017 й знову зниження на 4,4% у 2019 році відповідно до 2018, що свідчить про нестабільне становище підприємства, непродумані рішення та прорахунки в управлінні.

Собівартість реалізованих послуг протягом 2016–2019 років має різноспрямований характер, але незначне коливання не свідчить про виважену стратегію оптимізації витрат.

Операційні доходи мають досить широку амплітуду коливань: різке збільшення – 277,2 % у 2016 році порівняно з 2015, повільне збільшення в 2017 році на 35,6 %, бурхливе збільшення на 560,9 % у 2018 й помірне збільшення – 206,2 % у 2019 році.

Графічне відображення динаміки ключових показників ПАТ «Укртелеком» у 2015–2019 роках подано на рис. 2.8.

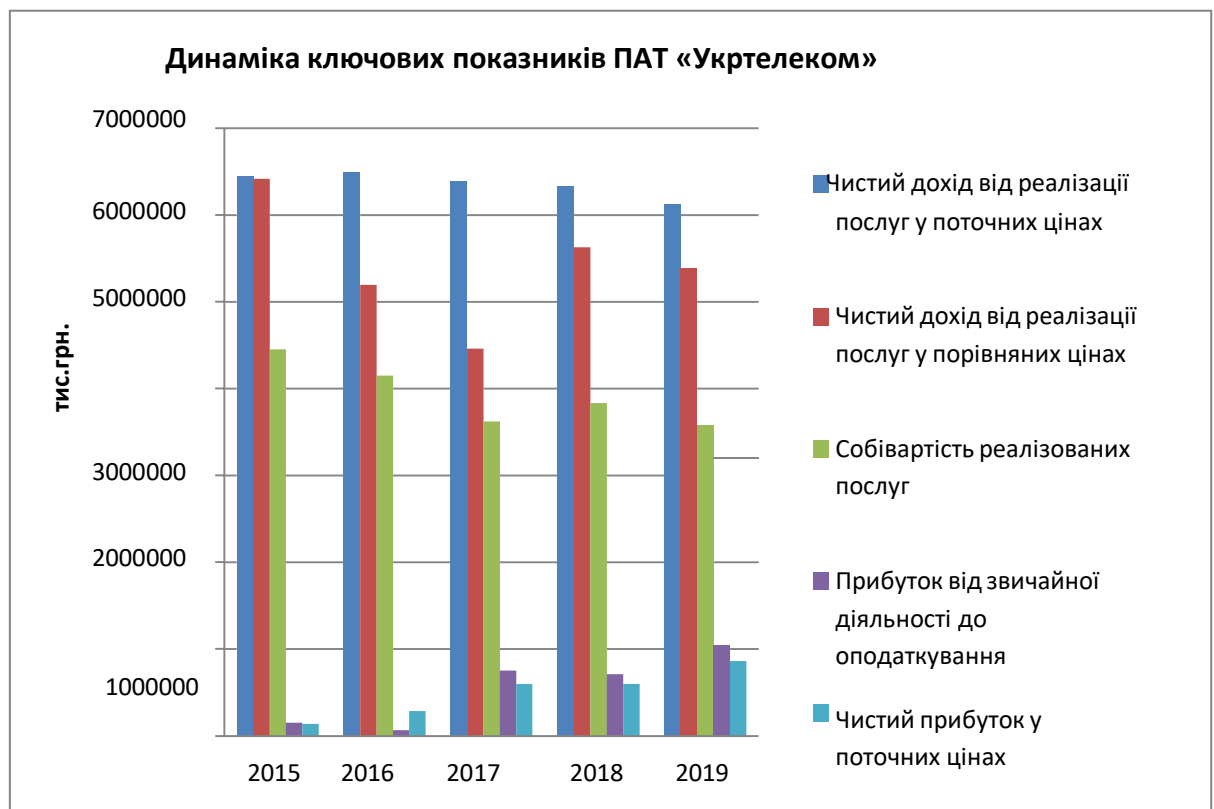


Рис. 2.8 - Динаміка ключових показників ПАТ «Укртелеком»

Фінансові витрати значно перевищують фінансові доходи, що говорить про надмірне кредитне навантаження компанії, хоча спостерігається

поступове зниження фінансових витрат з 2017 року й в 2019 знову збільшення. Підприємство мало більш позитивний вигляд у 2017 році, але причиною може бути різкий ріст та прояв інфляційних наслідків. Підприємству вдається утримувати прибутковий стан та тенденцію до його зростання.

Темпи росту показників ПАТ «Укртелеком» подано на рис. 2.9.

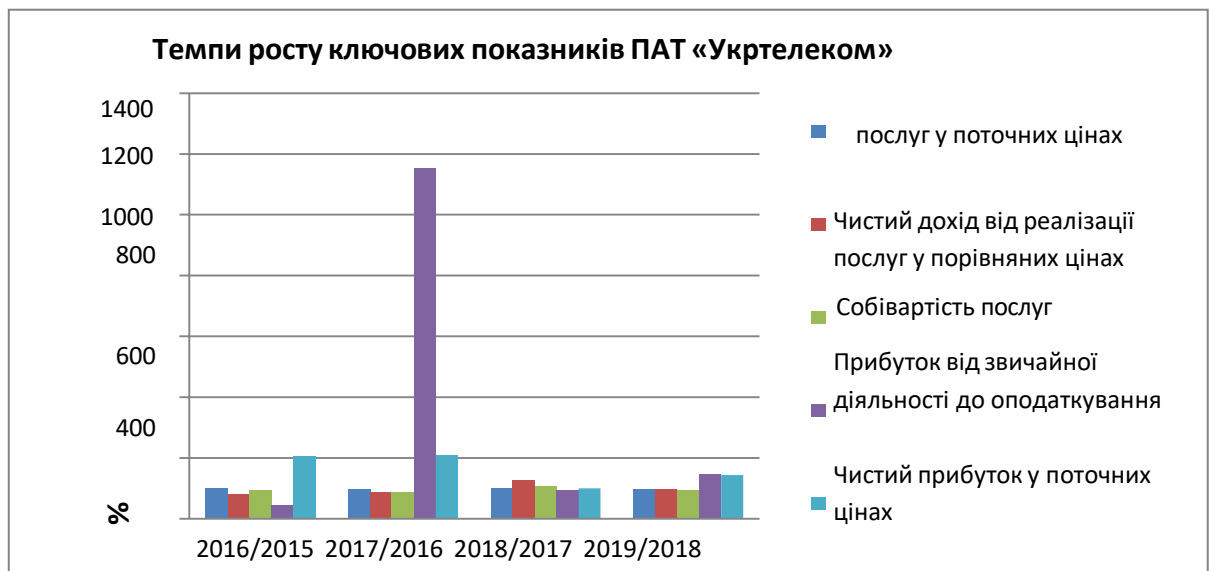


Рис. 2.9 - Темпи росту ключових показників ПАТ «Укртелеком»

ПрАТ «ВФ Україна» провідний український мобільний оператор, який надає широкий спектр послуг, включаючи передачу даних за технологією 3G, 4G, мобільний голосовий зв'язок, обмін повідомленнями, фіксований Інтернет і мобільне телебачення. В Україні мережа Vodafone обслуговує 20,9 мільйонів абонентів. Під брендом Vodafone в Україні запущено цілий спектр технологічно нових сервісів, включаючи послуги, реалізовані на основі 3G технологій: Vodafone TV, Vodafone Books, Vodafone Pay [11].

Vodafone – одна з найбільших світових телекомунікаційних компаній, що надає широкий спектр послуг, включаючи мобільний голосовий зв'язок, передачу даних, обмін повідомленнями, фіксований Інтернет і кабельне телебачення. Оператор працює в 26 країнах, має партнерські угоди з операторами 49 країн та надає послуги фіксованого широкопasmового

доступу в Інтернет на 17 ринках. Станом на 31 березня 2019 року Vodafone надає послуги 515,7 мільйонам абонентів мобільного зв'язку і 17,9 мільйонам користувачів фіксованого Інтернету.

Чистий дохід від реалізації послуг у порівняних цінах ПрАТ «ВФ Україна» у 2015–2019 роках демонструє різноспрямовану траєкторію до зниження: 2016 р. – зменшення на 18,7 %, у 2017 р. – зменшення на 12,6 % відповідно до 2016 року; та різке збільшення темпів росту у 2018 році на 41,2% порівняно з 2017 роком й уповільнення відповідно до 2018 року до 3,9 %.

Валовий прибуток зменшувався в 2016 на 5,8 % порівняно до 2017, в 2017 досягнув 2,8 % зростання, в 2018 році знову зменшення на 8,2 % й в 2019 році – 22,5 % зростання.

Адміністративні витрати підприємством було знижено помітно в 2019 році на 8,2 % відповідно до 2018 року. Підприємство скоротило чисельність персоналу, що дозволило підвищити продуктивність праці у 2019 році, яка склала 3921,6 тис. грн. на 1-го працюючого, в 2018 році показник дорівнював 3482,7 тис. грн.

Графічне відображення динаміки ключових показників ПрАТ «ВФ Україна» у 2015–2019 рр. роках подано на рис. 2.10.

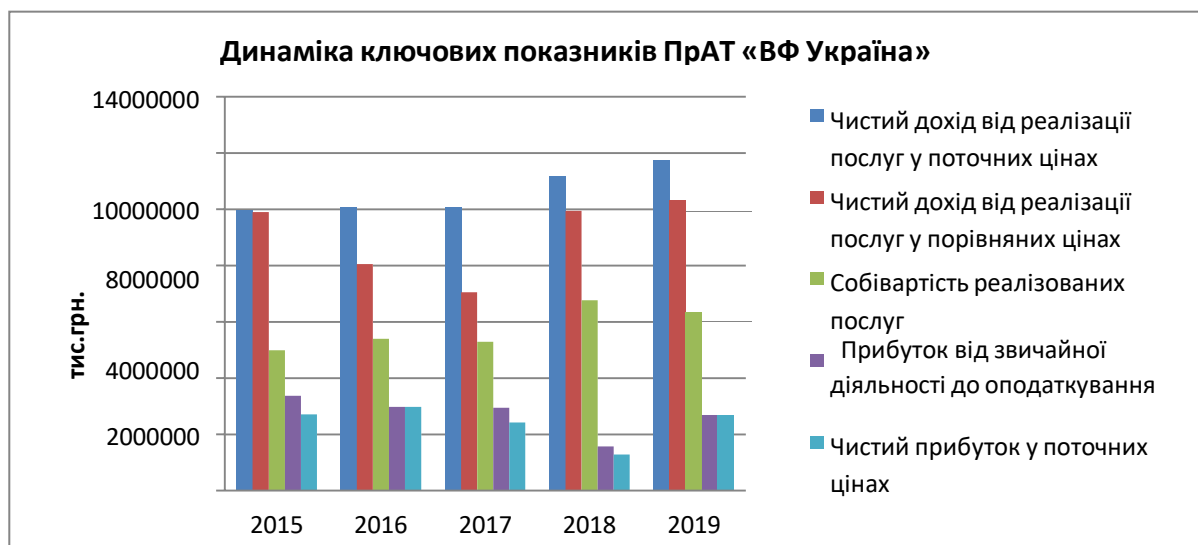


Рис. 2.10 - Динаміка ключових показників ПрАТ «ВФ Україна»

Темпи росту ключових показників ПрАТ «ВФ Україна» подано нарис. 2.11.

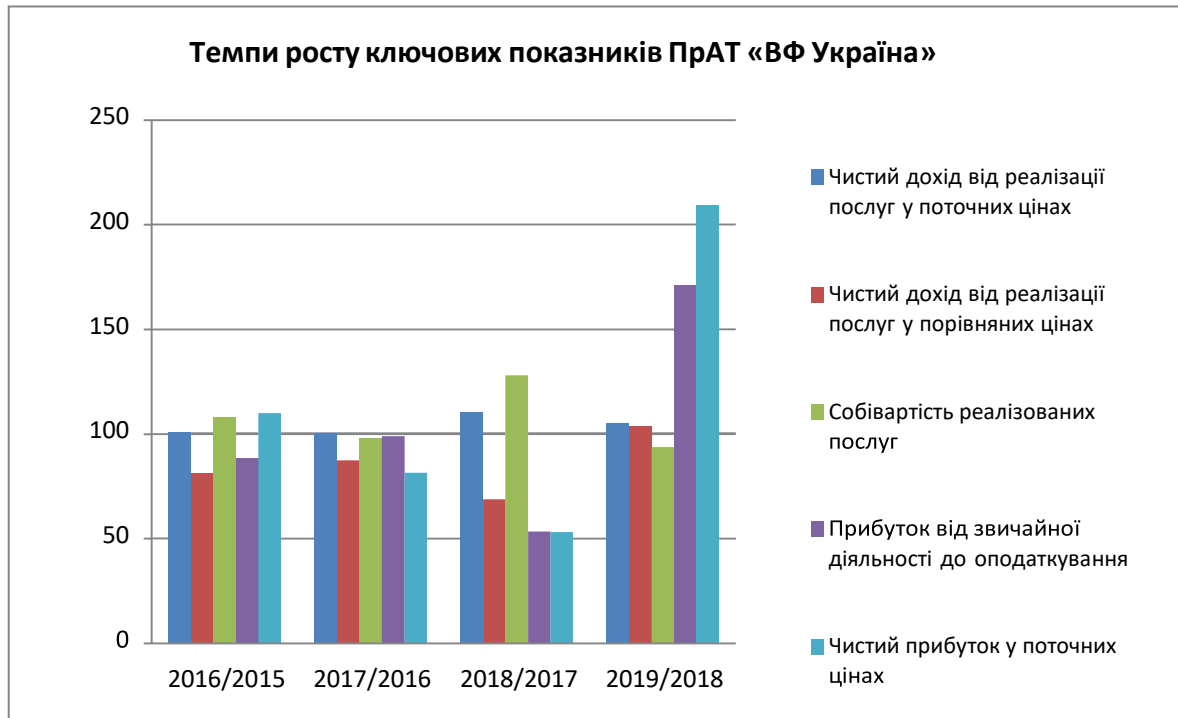


Рис. 2.11 - Темпи росту ключових показників ПрАТ «ВФ Україна»

Чистий прибуток підприємства в порівняльних цінах протягом 2016–2018 років мав тенденцію до зниження, в 2019 році підприємство продемонструвало різке зростання, відмітка якого досягла 206,8 % порівняно до 2018 року.

Олігополістична поведінка основних гравців ринку телекомунікаційних послуг ПрАТ «Київстар», ПрАТ «ВФ Україна», ПАТ «Укртелеком» підтверджується асортиментом послуг, які вони пропонують споживачам. Послуги надаються, як правило, пакетами й мають невеличкі розбіжності (табл.2.7).

Специфіка та швидкість зміни технологічних інновацій створює проблематичність вибору серед споживачів й вимагає від операторів телекомунікаційних послуг ретельної роботи щодо донесення інформаційного комфорту.

Таблиця 2.7 - Послуги ПрАТ «Київстар», ПрАТ «ВФ Україна», ПАТ «Укртелеком», 2015–2020 рр.

ПрАТ «Київстар»	ПрАО «ВФ Україна»	ПАТ «Укртелеком»
1. Послуги мобільного (рухомого) зв'язку	1. Послуги фіксованого зв'язку	1. Послуги фіксованого зв'язку
2. Послуги доступу до мережі Інтернет	2. Послуги доступу до мобільного GPRS/EDGE-Інтернету, Інтернет «МТС Коннект 3G», бездротової мережі Wi-Fi	2. Послуги доступу до мережі Інтернет
3. Послуги фіксованого зв'язку	3. Послуги «Мобільного зв'язку + Інтернет» - для фізичних осіб; - для підприємств;	3. Послуги мобільного зв'язку (як інвестиція у дочірнє підприємство ТОВ «ТриМОБ», яке утримується для продажу)
Для фізичних осіб і підприємств		
4. Інтегрована послуга «Мобільний зв'язок + Інтернет»	4. Інтегрована послуга з 14 варіативних послуг та їх підтримки: Смарт Офіс, ULTRA VIP, BlackBerry GPRS Корпоративна Мережа, Корпоративна Мережа (VPN), Навігатор, Моніторинг співробітників, Бізнес розсилки, Корпоративний GOOD'OK, Смарт Офіс, M2M: телеметрія, ULTRA, Віртуальний менеджер, Мобільний еквайрінг Pay-Me:	4. Інтегрована послуга «Фіксований зв'язок + Інтернет»
Для великих, середніх та малих підприємств		
5. Інтегровані послуги з 14 варіативних послуг зв'язку та їх smart-підтримки	5. Інтегрована послуга «Передача даних»: (оренда цифрових каналів зв'язку – для об'єднання кількох офісів чи відділень надійними та захищеними каналами передачі даних з гарантованою пропусковою здатністю та без обмеження трафіка, організація корпоративної мережі на базі технології IP MPLS)	5. Інтегрована послуга «Інтернет + передача даних + хмарний Інтернет» (об'єднання всієї мережі бізнес-процесів)
6. Інтегрована послуга «Мобільний Microsoft Office + Мобільна віртуальна АТС + M2M»		6. Інтегрована послуга «Дата центр + передача даних + захист від DDoS-атак» (послуги зберігання, резервування та захисту даних за рахунок оренди ЦОД УДК та надання безпечних каналів зв'язку).

Враховуючи особливості розвитку телекомунікаційних підприємств на цьому етапі першочергово слід приділити увагу розширенню доступу інформації щодо послуг зв'язку, проведення роз'яснювальної політики серед клієнтів, зняття невизначеності та нерозуміння нововведень, оперативне реагування та пристосування до їх вимог, набуття знань та досвіду персоналом, використання творчого підходу до подолання перешкод: адаптації нових послуг, розробки ексклюзивної політики їх просування, розробки маршрутних карт можливого доступу з урахуванням структури ринкових послуг та їх життєвого циклу.

2.3 Тенденції розвитку ринку мобільного зв'язку та стану зовнішнього середовища для телекомунікаційних підприємств

Мобільний (рухомий) зв'язок сьогодні є одним із головних сегментів на ринку телекомунікацій, а його частка у 2019 р. складала 56,9 %. В наш час зона покриття території України мобільним зв'язком становить близько 98 %. У зв'язку з меншою вартістю розгортання та обслуговування мереж мобільного (рухомого) зв'язку, порівняно з фіксованим зв'язком, саме послуги мобільного зв'язку з кожним днем стають доступнішими для споживачів [72].

Станом на початок липня 2019 р. коефіцієнт проникнення (забезпеченості) населення України мобільним зв'язком на 100 жителів у середньому становив 130,2 % [14]. Це дещо нижче, порівняно з розвиненими країнами Європи, в яких значення цього коефіцієнта за останні роки перебувало на рівні 150%. Найвищі показники забезпеченості населення мобільним зв'язком характерні для м. Києва – 229,8 % та в Харківській області – 163,2 %, а найнижчі – у Тернопільській (86,1 %) та Хмельницькій (86,9 %) областях. Абонентська база клієнтів мобільного зв'язку перевищує чисельність населення України та становить близько 55028,5 тис. осіб. Це пояснюється тим, що абоненти віддають перевагу користуватися послугами

не одного, а одразу кількох різних операторів. В майбутньому кількість абонентської бази може ще зрости, зокрема в результаті реалізації в Україні популярної серед розвинених країни такої послуги як переносимість телефонних номерів (MNP). Суть останньої полягає в тому, що абоненти отримують можливість переходити від одного оператора до іншого без зміни свого номера телефону.

Іншою причиною на користь розвитку MNP експерти називають насичення ринку мобільного зв'язку та спад конкурентної боротьби. Мобільний зв'язок включає в себе такі послуги як: голосова телефонія (дзвінки в мережі та поза мережею); передачі текстових, а також мультимедійних повідомлень (SMS, MMS); Інтернет (вузькосмуговий доступ) й послуги передачі даних; роумінг (вихідний та вхідний). Останнім часом на ринку відбувається тенденція до зростання послуг передачі даних та Інтернету, а також скорочується використання послуг телефонії й передачі повідомлень, що наочно демонструють наведені у табл. 2.8 дані. Причиною таких тенденцій є поява більш зручних для користування абонентами месенджерів, зокрема Viber і Telegram. Тому багато абонентів відмовляються від текстових повідомлень та переходять на голосові. При цьому комунікації у текстовому форматі залишаються затребуваними переважно серед бізнес користувачів.

Враховуючи окреслені тенденції, окремі мобільні оператори задля втримання поточного рівня трафіку, спожитого абонентами або ж навіть його збільшення, вдалились до розробки власних платформ для спілкування [39].

На даний момент такі платформи реалізували лише дві компанії, а саме Київстар – це месенджер Veon та Lifecell – VIP. Але поки що ці компанії не одержали суттєвих видимих фінансових результатів, що полягають у зростанні доходів від використання цих платформ.

Адже щоб забезпечити використання абонентами цих нових месенджерів, їм треба надати додаткові переваги, порівняно з уже існуючими, а це потребує не лише певного часу, але й ресурсів. Результати досліджень

експертів свідчать про те, що нині український ринок мобільного зв'язку досягнув рівня своєї насиченості.

Таблиця 2.8 - Динаміка величини доходів від надання окремих послуг мобільного зв'язку операторами України

Доходи від окремих видів послуг мобільного зв'язку	2018 рік	2019 рік	Темпи зміни, у %	Абсолютне відхилення, млн грн
Голосова телефонія	14057,6	12817,2	91, 2	-1240,4
Передача повідомлень (текстових і мультимедійних)	754, 0	734,8	97, 5	-19,2
Інтернет (вузькосмуговий доступ) і передача даних	4956,6	7572,6	152, 8	2616,0
Вихідний та вхідний роумінг	825,6	1154, 0	139, 8	328,4

В цій ситуації зростає роль та значущість конкурентних інструментів, які використовують мобільні оператори. В сучасних реаліях на задній план відходить цінова конкуренція, поступаючись місцем диверсифікованості та інноваційності пакету послуг, який пропонується споживачам операторами зв'язку.

На ринку послуг мобільного зв'язку України основними гравцями є декілька операторів, а саме: ПрАТ «Київстар», ТОВ «Лайфселл», ПрАТ «ВФ Україна» (Vodafone), ПрАТ «Телесистеми України», ТОВ «Інтертелеком», ТОВ «ТриМоб», та Lycamobile. Однак основну пропозицію послуг забезпечують три оператори - ПрАТ «Київстар», ПрАТ «ВФ Україна» (Vodafone), та ТОВ «Лайфселл». Інші із названих вище надають свої послуги лише в окремих регіонах України, а їх частка на ринку, порівняно з основними гравцями, є незначною. Lycamobile на ринку України функціонує на базі ТОВ «ТриМоб», оскільки немає власної інфраструктури та орендує її. Lycamobile надає мобільні послуги під власним брендом. Але йому складно конкурувати із трійкою лідерів українського ринку. Тому, цілком очевидним

є той факт, що вітчизняний ринок послуг мобільного зв'язку є висококонцентрованим. Згідно експертних оцінок, в сукупності ПрАТ «Київстар», ПрАТ «ВФ Україна» (Vodafone) і ТОВ «Лайфселл» за кількістю абонентів належить 97,4 % ринку мобільного зв'язку. Відповідно, частка усіх інших операторів ринку незначна й становить 2,6 % [49].

Тому в подальшому в роботі акцентуватимемо увагу на тенденціях діяльності та розподілу ринку мобільного зв'язку між трьома основними його гравцями.

В теперішній час придбали ліцензію на використання 1800 частот запуску технології 4G лише ПрАТ «Київстар», ТОВ «Лайфселл», ПрАТ «ВФ Україна» (Vodafone). Тобто, ці три оператора володіють 100 % ринків в межах цієї технології. Придбання ліцензії на 1800 радіочастот коштувало операторам декілька мільярдів гривень.

Не зважаючи на те, що частина лотів виставлялись на вільні торги, зрештою за них торгувались лише ПрАТ «Київстар» і ПрАТ «ВФ Україна» (Vodafone). Боротьба за додаткові радіочастоти пов'язана з тим, що чим більшою кількістю радіочастот володіє оператор, тим ширше покриття можна забезпечити, використовуючи при цьому меншу кількість обладнання.

Динаміка кількості абонентів операторів ПрАТ «Київстар», ПрАТ «ВФ-Україна» та ТОВ «Лайфселл» за період 2017–2019 рр. відображена у табл. 2.9.

Наведені статистичні дані та результати власних розрахунків свідчать про те, що ПрАТ «Київстар» є лідером ринку за кількістю абонентів, хоча протягом аналізованого періоду чисельність абонентів зросла несуттєво – лише на 0,5 млн. осіб, або на 1,9 %.

При цьому частка на ринку ПрАТ «Київстар» за кількістю абонентів зросла з 46,4 % у 2017 р. до 46,7 % у 2019 р. Друге місце на ринку посідає ПрАТ «ВФ-Україна» (Vodafone), частка абонентів якого протягом аналізованого періоду також зростає. Зменшення кількості абонентів відбулось лише по оператору ТОВ «Лайфселл».

Таблиця 2.9 - Розподіл ринку мобільного зв'язку України за кількістю абонентів міжосновними операторами, у %

Назва оператора	2017 рік		2018 рік		2019 рік	
	Кількість абонентів, млн. осіб	частка абонентів, у %	Кількість абонентів, млн. осіб	частка абонентів, у %	Кількість абонентів, млн. осіб	частка абонентів, у %
ПрАТ «Київстар»	26,1	46,4	26,5	47,6	26,6	46,7
ПрАТ «ВФ Україна» (Vodafone)	20,9	37,2	20,8	37,3	22,2	39,2
ТОВ «Лайфселл»	9,2	16,4	8,4	15,1	7,8	14,1

Зростання чисельності абонентів головних операторів ринку мобільного зв'язку відобразилось і на динаміці їх частки за фінансовими показниками діяльності, а саме за доходом і прибутком (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 - Розподіл часток ринку мобільного зв'язку України за доходом і прибутком міжосновними трьома операторами, у %

Назва оператора	2017 рік		2018 рік		2019 рік	
	за доходом	за прибутком	за доходом	за прибутком	за доходом	за прибутком
ПрАТ «Київстар»	39,6	56,7	57,5	80,7	59,2	81,0
ПрАТ «ВФ Україна» (Vodafone)	29,5	25,9	41,4	19,3	40,2	19,0
ТОВ «Лайфселл»	30,9	17,4	1,1	–	0,6	–

Варто відмітити різкі зміни у розподілі ринку, які відбулись у 2018-2019 рр., порівняно з 2017 р. Якщо у 2017 р. ТОВ «Лайфселл» за доходом займало 30,9 % ринку, а за показником прибутку – 17,1 %, то в наступні роки його частка за доходом суттєво скоротилась до рівня 0,6 % у 2019 р. А за прибутком даний оператор у 2018-2019 рр. взагалі не займав частки ринку, оскільки фінансовими результатами його діяльності були збитки, які станом на кінець 2019 р. становили 0,18 млрд грн. Стосовно ПрАТ «Київстар», то останнє збільшило свою частку на ринку за доходом з 39,6 % у 2017 р. до 59,2 % у 2019 р., та за прибутком – з 56,7 % до 81,0 % відповідно. Це є досить позитивною динамікою у діяльності даного підприємства.

Для оцінки зовнішнього середовища діяльності телекомунікаційних підприємств використаємо методикау PEST-аналізу. Остання надасть нам змогу проаналізувати економічні, політичні, технологічні та соціальні фактори зовнішнього середовища. Кожен із окреслених вище груп факторів впливає на функціонування телекомунікаційних підприємств, й може призвести як до покращення їх діяльності, так і до негативних наслідків.

Результати проведеного PEST-аналізу узагальнено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11 - Результати аналізу зовнішнього середовища діяльності телекомунікаційних підприємств за методикою PEST-аналізу

Назва групи факторів	Ключові чинники в межах кожної групи
Економічні	<ol style="list-style-type: none"> 1. Кризові явища в економіці; 2. Нестабільність та падіння курсу національної валюти; 3. Очікуване падіння ВВП в країні; 4. Високий рівень державного боргу та фіскальної нестабільності; 5. Високий рівня безробіття в країні; 6. Падіння рівня доходів і платоспроможності населення.
Технологічні	<ol style="list-style-type: none"> 1. Високий рівень технологічного розвитку галузі; 2. Активне застосування операторами передових зарубіжних технологій та інновацій; 3. Порівняно низькі витрати на проведення досліджень та розробку нових інноваційних проектів; 4. Зростання темпів застосування, практичного впровадження та передачі технологій.

Продовження таблиці 2.11

Політичні	<ol style="list-style-type: none"> 1. Непередбачуваність дій влади; 2. Високий рівень бюрократизації та корупції в органах державної влади; 3. Антимонопольне і трудове законодавство 4. Високий рівень податкового навантаження на підприємства; 5. Військові дії на сході країни.
Соціальні	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вимоги до корпоративної соціальної відповідальності; 2. Вимоги до якості наданих послуг; 3. Рівень споживчої культури; 4. Смаки та вподобання споживачів, їх ставлення до наданих підприємством послуг; 5. Спадна динаміка в чисельності населення країни, високий рівень міграції працездатного населення.

Підсумовуючи проведений PEST-аналіз, варто відмітити про те, що нині в Україні складається не досить сприятлива політична та економічна ситуація для розвитку бізнесу. І лише за рахунок покращення технологічного оснащення, лояльного ставлення споживачів до послуг, котрі надаються досліджуваним підприємством, завдяки реалізації інноваційних проектів й соціально-відповідального підходу до ведення бізнесу керівництво телекомунікаційних підприємств може забезпечити подальше успішне функціонування їх на ринку [20].

Для оцінки діяльності вітчизняних телекомунікаційних підприємств у зовнішньому середовищі також використаємо такий метод як SWOT-аналіз. Його головною перевагою є можливість систематизації сильних і слабких сторін діяльності підприємств, а також можливостей та загроз зовнішнього середовища для їх розвитку у майбутньому. Результати виконаного нами SWOT-аналізу для ПрАТ «Київстар» представлено у табл. 2.12.

Характеризуючи відображені у табл. 2.12 результати виконаного аналізу слід відмітити про те, що для ПрАТ «Київстар» сильні сторони переважають над слабкими. Серед сильних сторін варто відзначити надання послуг під власним брендом, високий рівень конкурентоспроможності на ринку та рентабельності діяльності, підприємство має найбільше покриття

мережею, позитивний імідж серед населення України тощо.

Таблиця 2.12 - Результати SWOT-аналізу діяльності ПрАТ «Київстар»

Сильні сторони	<ul style="list-style-type: none"> – приналежність до складу однієї з найбільших світових інтегрованих телекомунікаційних компаній; – наявність іноземного капіталу; – позитивна ділова репутація на ринку та імідж соціально-відповідального підприємства; – надання послуг під власним брендом; – широке покриття території мережею; – висока кількість та зростання числа абонентів; – значна ринкова частка; – використання власного сучасного обладнання, котре підтримує новітні стандарти зв'язку 4G та LTE; – активне застосування нових технологій та покращених послуг; – високий рівень рентабельності діяльності.
Слабкі сторони	<ul style="list-style-type: none"> – негнучка тарифна політика, порівняно з операторами-конкурентами; – пропозиція іншими операторами мобільного зв'язку більш вигідних послуг; – значна плинність персоналу.
Можливості	<ul style="list-style-type: none"> – впровадження покриття 5G; – тенденція росту кількості смартфонів та планшетів у населення; – розвиток нових послуг; – розвиток дилерської мережі. – державна підтримка розвитку сфери інформаційних технологій; – вихід підприємства у фінансовий сегмент; – подальше розширення ринку мобільного зв'язку; – підвищення лояльності наявних абонентів й залучення нових за рахунок якості покриття; – інтенсивний розвиток Інтернет-технологій.
Загрози	<ul style="list-style-type: none"> – перенасичення ринку мобільного зв'язку; – нестабільні політичні та економічні умови роботи в країні; – погіршення показників привабливості бізнесу для інвесторів; – перехід частини абонентів до інших операторів по причині активних дій останніх або ж через неспроможність купувати дорожчі послуги; – пропозиція на ринку зв'язку більш дешевих послуг конкурентами.

Слабкими сторонами діяльності даного підприємства є посилення конкуренції з боку інших операторів, зокрема пропонування ними більш дешевих послуг, висока плинність кадрів, насамперед по причині високої психологічної напруженості праці. Але остання із зазначених проблем є характерною для більшості підприємств мобільного зв'язку. Крім цього, потребують суттєвого коригування підходи до проведення асортиментної політики ПрАТ «Київстар». Насамперед слід переглянути тарифні плани підприємства, а нові з них мають розроблятися з урахуванням сучасних потреб споживачів та у взаємозв'язку із інтересами та фінансовими можливостями підприємства.

Щодо загроз, які постають перед ПрАТ «Київстар», то вони не надто критичні, оскільки є притаманними для всіх операторів ринку мобільного зв'язку України та насамперед пов'язані із несприятливою економічною ситуацією в країні [20].

Подальші перспективи та можливості для ПрАТ «Київстар» пов'язані з тим, що підприємство володіє надлишками спектра частот для використання стандартів зв'язку 4G та LTE, котрі може продати іншим підприємствам і отримати додаткові фінансові ресурси. Сприятливим для розвитку в майбутньому є достатній обсяг одержуваного підприємством чистого прибутку останнім часом.

Висновки до другого розділу

Дослідження управління конкурентними перевагами телекомунікаційних підприємств дозволили зробити такі висновки:

Виявлено особливості і тенденції ключових проблем управління конкурентними перевагами вітчизняних телекомунікаційних підприємств, а саме: ключовими проблемами управління конкурентними перевагами телекомунікаційних підприємств визначено зниження темпів розвитку інформаційного суспільства. Водночас є позитивна динаміка до збільшення

прибуткових підприємств, але недостатня для впровадження кардинальних інноваційних рішень.

Ринок телекомунікацій визнано олігополістичним, що вказує на наявність високих та постійних бар'єрів, зокрема структурних, стратегічних та адміністративних (регулятивних), а також немає можливості вплинути на розвиток ринку в бік ефективної конкуренції. Норми законодавства про конкуренцію недостатні для усунення ознак обмеженої конкуренції на цьому ринку.

Виявлено залежність вітчизняних провайдерів та операторів телекомунікацій від імпортних постачальників обладнання, що створює ризики, які можуть виникнути у разі коливання національної грошової одиниці та відобразитися на собівартості надання послуг й втраті частини прибутків. Виробництво вітчизняного обладнання скорочується й не витримує конкуренції з іноземними потужними виробниками.

Проблему можна вирішити тільки в результаті спільних дій, коопетиції, що передбачає спільне використання інфраструктури операторів та провайдерів телекомунікацій, а також отримання доступу до елементів інфраструктури об'єктів будівництва (житлових будинків), транспорту, електроенергетики.

В умовах економічної кризи посилюється невизначеність та нестабільність середовища господарювання для багатьох компаній. Тому оператору мобільного зв'язку необхідно розширювати асортимент послуг цифрового контенту, вдосконалювати напрям мобільних додатків, аудіо- та відеоконтенту з метою утримання існуючих та залучення нових абонентів. Необхідно вдосконалювати послуги мобільного та фіксованого Інтернету, адже мобільний Інтернет витісняє інші сервіси мобільного зв'язку – обмін мультимедійними та текстовими повідомленнями, голосові дзвінки тощо.

РОЗДІЛ 3 ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

3.1 Шляхи підвищення конкурентоспроможності на ринку телекомунікаційних послуг України

Ринкова економіка не в силі вирішити більшість економічних проблем шляхом стимулювання конкуренції, яка між підприємствами існує тільки за умови, що жоден з економічних суб'єктів не володіє монопольною перевагою під час установавання ціни та реалізації продукції на ринку [7]. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства – це система взаємозалежних та взаємопов'язаних економічних дій, які реалізуються за допомогою методів, спрямованих на досягнення поставлених цілей розвитку виробництва [12].

Державі у механізмі управлінні конкурентоспроможністю підприємствами телекомунікаційної сфери визначається головна роль, яка направлена на забезпечення умов щодо підвищення їх конкурентоспроможності відповідно до Закону України «Про захист економічної конкуренції» [19].

Кризові явища у економічному, соціально-політичному та науково-технологічному житті України негативно вплинули на одну з найбільш інноваційних складових народного господарства – телекомунікаційну галузь.

У наслідок чого спостерігається значне скорочення ринку телекомунікаційних послуг, що підтверджується Звітом про роботу Національної комісії у сфері зв'язку та інформатизації. Так згідно даних Національної комісії за 2020 рік до Реєстру операторів, провайдерів телекомунікацій внесено 1221 суб'єктів господарювання, з них 769 суб'єкта надають послуги доступу до Інтернету, з яких біля 305 Фізичних осіб-підприємців. Тоді як за 2014 рік станом до Реєстру операторів, провайдерів

телекомунікацій було внесено 4255 суб'єктів господарювання, з них 2892 суб'єкта надають послуги доступу до Інтернет, з яких біля 1650 Фізичних осіб-підприємців [21].

Порушення дисбалансу на ринку телекомунікаційних послуг України між підприємствами телекомунікацій пов'язані із появою цифрових систем внутрішньомережної конкуренції, яку доповнює міжмережна конкуренція. У більшості випадків підприємства телекомунікацій прагнуть отримувати значні прибутки, тому формують такі конкурентні переваги за рахунок інноваційних технологій, які дозволяють їм успішно конкурувати за абонентів. Проте, прагнення телекомунікаційних підприємств надавати різноманітні послуги своїм абонентам (основні та додаткові), які часто не відповідають якості, перевищує прагнення залучати нових абонентів.

Зазначена тенденція визначає необхідність втручання держави, так як державне регулювання сфері зв'язку повинно створювати умови до формування ефективного конкурентного ринку телекомунікаційних послуг в Україні, що буде зазначатися можливостями вільного входу та виходу на ринок, однакового доступу до телекомунікаційних мереж та вільного вибору споживачем оператора телекомунікацій за ціною та якістю.

Так з метою застосування ефективних важелів та інструментів державного регулювання конкурентоспроможності на ринку телекомунікаційних послуг Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації, затвердила Порядок оцінки стану конкуренції та визначення оператора телекомунікацій з істотною ринковою перевагою. За даним Порядком рекомендовано оцінку стану конкуренції проводити у межах аналізу рівня концентрації ринку: визначення коефіцієнту ринкової концентрації (CR) та індексу Герфіндаля-Гіршмана (HHI) [22].

Враховуючи вищезазначене пропонуємо удосконалити модель державного регулювання ринку телекомунікаційних послуг, основною метою, якої виступає формування конкурентної моделі держрегулювання на

даному сегменті ринку телекомунікаційних послуг(рис. 3.1).

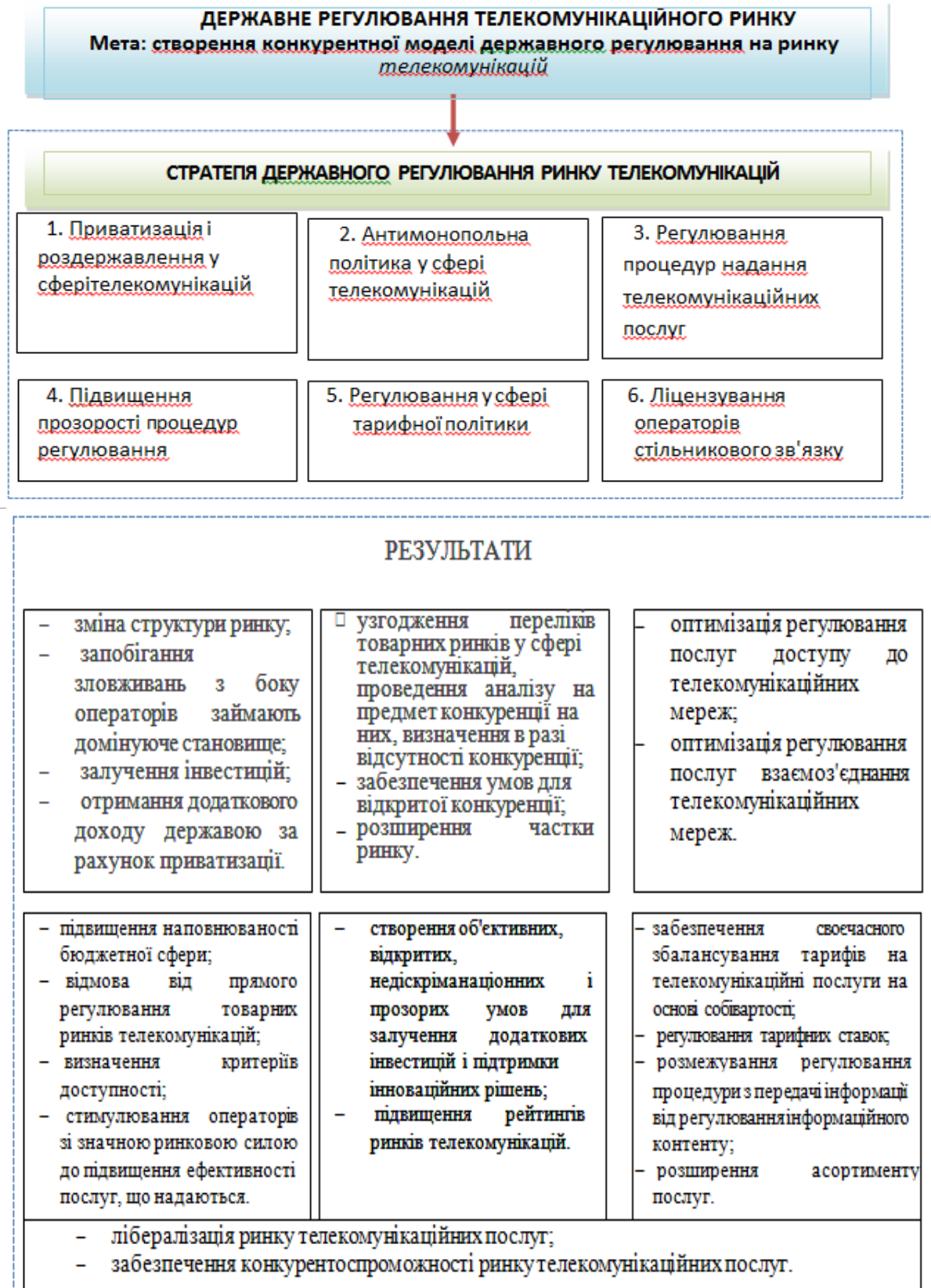


Рис. 3.1 - Модель державного регулювання ринку телекомунікаційних послуг України

Як основний компонент ринкової економіки телекомунікаційна сфера забезпечує своєчасну передачу і поширення інформаційних ресурсів, тому вважається головним чинником зростання конкурентоспроможності економіки. У той же час демонополізація телекомунікаційної сфери в національній економіці України привела до посилення конкурентного змагання на ринку, виникнення нових видів послуг, які сприяли структуруванню телекомунікаційного ринку та підвищенню його прозорості.

При цьому поява нових видів послуг зв'язку викликає нові труднощі, які пов'язані з диверсифікацією функціонування суб'єктів телекомунікацій. У цих умовах пред'являються дуже високі вимоги до підприємницьких структур телекомунікаційного ринку. Тому ефективне функціонування підприємницьких структур на телекомунікаційному ринку, особливо на ринку телекомунікаційних послуг, можливо тільки при визначенні базових споживчих переваг і мотивів поведінки покупців, а також при вирішенні проблеми вибору кращого способу надання послуг на цільовому ринку.

Відповідно до цього пріоритетним вважається розробка методичних підходів для прогнозування діяльності суб'єктів телекомунікаційного ринку в контексті розробки їх ринкової стратегії та в залежності від чинників впливу. Пропонуємо всі чинники, що впливають на клієнтів і операторів зв'язку, поділити на дві групи:

- з боку попиту, до яких віднесена технічна складність споживання послуги, незвичність споживання технічно складних послуг, вид оплати за користування стаціонарним телефоном, наявність інформації про фінансові умови надання телекомунікаційних послуг;

- з боку пропозиції, до яких віднесено: рівень конкурентної боротьби на республіканському та місцевому ринку, наявність ліцензії на надання телекомунікаційних послуг, зона покриття, кількість і якість надаваних телекомунікаційних послуг. Результати проведених досліджень сприяли розробці Моделі державного регулювання ринку телекомунікаційних послуг (рис. 3.2)

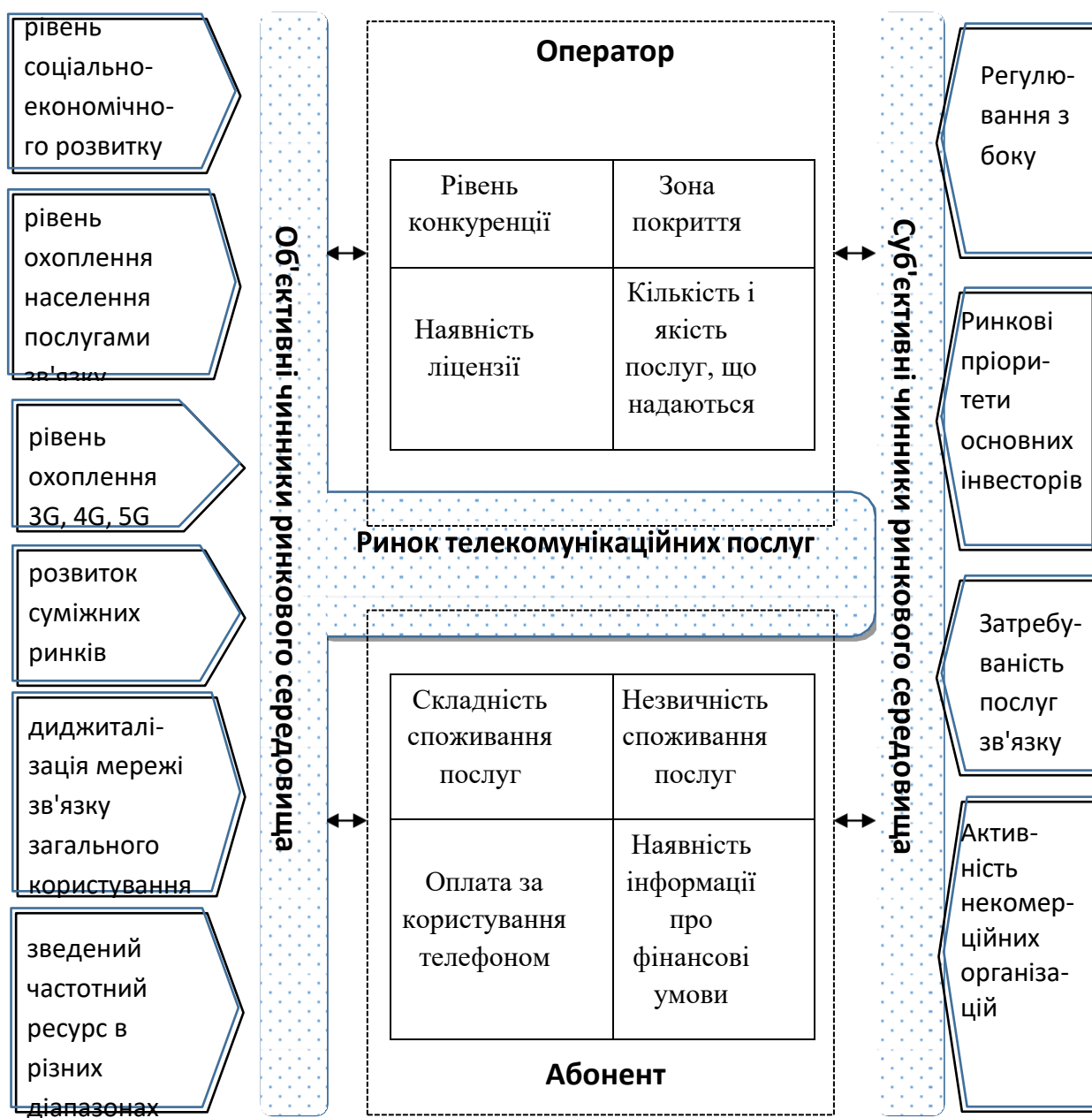


Рис. 3.2 - Модель функціонування ринку телекомунікаційних послуг України

З огляду на специфічні умови телекомунікаційних підприємств припускаємо, що у процесі реалізації моделі функціонування ринку телекомунікаційних послуг України потрібен оновлений формат економічного механізму підвищення конкурентоспроможності цих підприємств на ринку послуг. Тоді управлінські рішення керівників телекомунікаційних підприємств будуть ухвалюватися відповідно до

об'єктивних економічних законів ринку телекомунікацій, що буде сприяти розвитку суб'єктів господарювання в межах телекомунікаційної галузі та буде задовольняти інтереси всіх стейкхолдерів [19].

Отже, на підставі проведеного дослідження можна сформулювати основні інструменти та напрями, що входять в систему економічного механізму підвищення конкурентоспроможності підприємств на ринку телекомунікаційних послуг (рис. 3.3).

У межах представленого механізму ринок телекомунікаційних послуг регулюється на двох рівнях: національному та міжнародному.

Регулювання діяльності телекомунікаційних підприємств ринку на рівні держави здійснюється за допомогою використання законодавчих актів загального і спеціального характеру, що покликані регулювати тенденції розвитку ринку телекомунікацій, діяльність суб'єктів ринку, а також визначити повноваження державних органів щодо регулювання даного ринку.

До актів загального характеру виступають Конституція України, Цивільний кодекс, Кодекс країни про адміністративні правопорушення, державні закони про природні монополії, акціонерні товариства, іноземні інвестиції, конкуренцію і обмеження монополістичної діяльності, захисту прав споживачів та інші. До специфічних, відносяться такі законодавчі акти як Закон України «Про телекомунікації», Положення про якість телекомунікаційних послуг, Порядок оцінки стану конкуренції та визначення оператора телекомунікацій з істотною ринковою перевагою.

Особливої уваги заслуговують напрями діяльності Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації, як регулятора, що приймає участь у формуванні конкурентного середовища з метою задоволення потреб громадян України у якісних телекомунікаційних послугах, забезпечення всебічного та періодичного інформування споживачів про рівні якості телекомунікаційних послуг, які надаються операторами, провайдерами телекомунікацій [20]

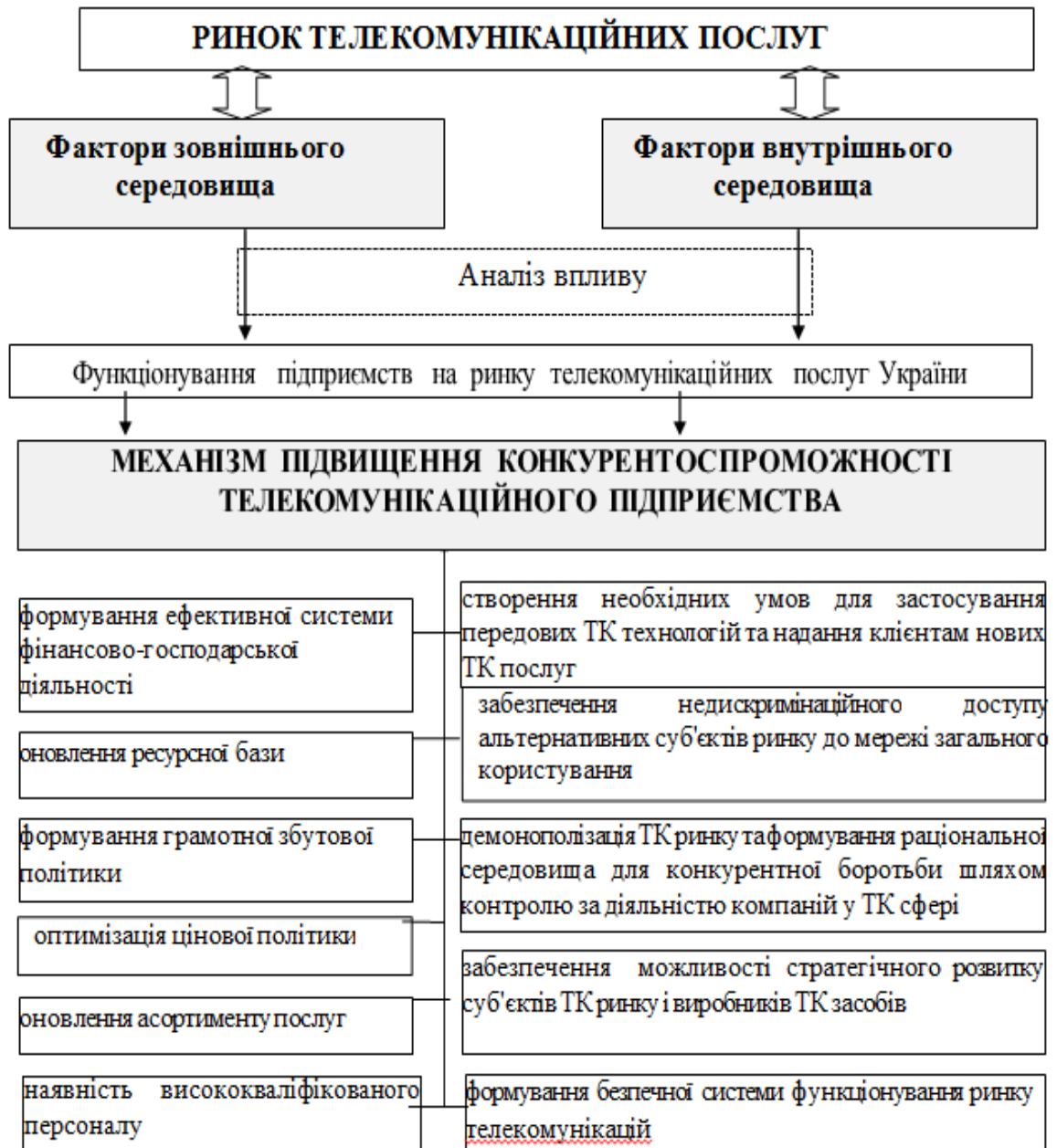


Рис. 3.3 - Механізм підвищення конкурентоспроможності підприємств на ринку телекомунікаційних послуг України

Важливо підкреслити, що в більшості країн світового господарства, регулювання ринку телекомунікаційних послуг покладено на незалежний регулюючий орган, який має величезний ступінь свободи від політичного тиску і компетентності. Повна незалежність регулятора в телекомунікаційній сфері забезпечується його незалежністю від органів державної влади і незалежним фінансуванням. Діяльність органу

управління і регулювання в телекомунікаційній сфері спрямована на формування такої держполітики, яка б сприяла: вдосконаленню середовища конкурентної боротьби на базі регулювання процесу злиття компаній і демонополізації; забезпеченню прав суб'єктів і населення на доступ до ІТК інфраструктурі; забезпеченню і підвищенню інвестиційної привабливості в телекомунікаційній галузі; зближенню вітчизняних телекомунікаційних центрів в світову інформаційну середу.

Таким чином, проведені дослідження дозволяють сформулювати основні рекомендації з держрегулювання телекомунікаційного ринку у межах механізму підвищення конкурентних позицій:

- формування безпечної системи функціонування ринку телекомунікацій, зокрема ринку мобільного зв'язку;
- забезпечення можливості стратегічного розвитку суб'єктів телекомунікаційного ринку і виробників телекомунікаційних засобів;
- демонополізація телекомунікаційного ринку та формування раціонального середовища для конкурентної боротьби шляхом контролю за діяльністю компаній у телекомунікаційній сфері;
- забезпечення недискримінаційного доступу альтернативних суб'єктів ринку до мережі загального користування;
- створення необхідних умов для застосування передових телекомунікаційних технологій та надання клієнтам нових телекомунікаційних послуг.

Головна мета державного регулювання телекомунікаційного ринку повинна бути спрямована на недопущення відмови ринкових інструментів, обмеження використання деякими суб'єктами ринку їх ринкової сили і підвищувати економічну ефективність телекомунікаційних послуг. Роль державного втручання повинна зводитися до формування певної телекомунікаційної політики і законів для досягнення зазначених цілей та завдань.

3.2 Зміцнення конкурентних позицій підприємства на прикладі компанії «Київстар» в контексті поширення послуг за кордоном

У другому розділі дипломної роботи був проведений аналіз діяльності компанії «Київстар». Результати дослідження показали, що за розрахунками показників ефективності компанія «Київстар» демонструє високі результати, що є свідченням її ефективної діяльності. Проте, в умовах невизначеності, що спричинені нинішньою пандемією Covid-19 та посилена конкуренція з боку інших мобільних операторів: «Vodafone» та «Lifecell», вимагають від компанії «Київстар» постійного вдосконалення та моніторингу своїх процесів, так само як і зміцнення своїх конкурентних позицій на українському телеком-ринку.

У другому розділі було встановлено та виявлено, що оцінка компанії, яка забезпечує користувачів мобільним зв'язком та доступом до мережі Інтернет, складається на основі таких критеріїв як:

1. Ціна тарифного плану.
2. Якість обслуговування клієнтів.
3. Площа покриття мережі.
4. Асортимент продукції.
5. Кількість центрів обслуговування клієнтів.

При порівнянні «Київстар» з найбільшими конкурентами, можна сказати про те, що клієнти не задоволені високими цінами на запропоновані тарифні плани. Враховуючи вагомість даного критерію на вибір абонента, висока ціна тарифу може стати причиною втрати багатьох клієнтів компанії, адже конкурентні оператори мобільного зв'язку пропонують тарифи за нижчими цінами. Спираючись на статтю, важливо зауважити, що при розрахунку відповідності тарифів, варто враховувати період (час), на який надається послуга, адже у всіх трьох операторів («Київстар», «Vodafone» та «Lifecell») різні тлумачення поняття «місяць» [59], тобто не співвимірність даних ускладнює порівняльний аналіз тарифних планів.

Провівши аналіз діяльності компанії «Київстар», ми вважаємо, що для посилення своїх конкурентних позицій серед інших представників галузі та залучення більшої кількості клієнтів, компанії «Київстар» можна запропонувати такий захід як розробка маркетингової стратегії для залучення більшої кількості клієнтів, що дозволить збільшити обсяг продажів нового тарифного плану, що призведе до збільшення кількості нових абонентів, ознайомить їх з умовами та перевагами нового доступного тарифного плану. Як наслідок збільшення абонентської бази та обсягів продажів вплине на підвищення ефективності управління компанією «Київстар». Доцільність розробки та впровадження маркетингової стратегії у компанії «Київстар» потрібна в першу чергу для збільшення обсягів збуту, залучення нових клієнтів та ознайомлення їх з умовами нових тарифних планів.

Вдосконалення роботи персоналу пов'язано з тим, що потреба у кваліфікованих кадрах завжди залишається для будь-якої компанії найважливішим фактором ефективної діяльності, адже працівники – це рушійна сила та база, на якій тримається функціонування усього підприємства.

У 2021-му році компанія «Київстар» випустила новий тарифний план «Дзвінки для батьків за кордоном», що призначений лише для дзвінків. Цільова аудиторія такого тарифного плану – це абоненти від 50-ти років.

Для кращого представлення використаємо методику 5W Шеррінгтона (таблиця 3.1). Також цю методику використаємо для визначення найефективніших способів просування нового тарифного плану.

З таблиці 3.4 можна побачити, що для просування нового тарифного плану використовуються різні канали та маркетингові інструменти. Цільову аудиторію в цьому випадку було поділено на дві групи: конкретно люди похилого віку, для яких створювався тарифний план, та жінки/чоловіки (діти або онуки людей 50+ років), які хочуть бути на зв'язку зі своїми батьками, родичами, що живуть за кордоном, тому інформація про тарифний план має розповсюджуватися і на цю аудиторію.

Таблиця 3.4 - Використання методики 5W для абонентів тарифу «Дзвінки для батьків за кордоном»

Who (хто)	Люди похилого віку, від 50-ти років	Жінки/чоловіки, 25+ років (діти людей похилого віку)
Why (навіщо)	Забезпечення людей похилого віку необхідною кількістю хвилин зв'язку	Турбота про батьків та забезпечення їх постійним та якісним зв'язком
What (що)	Тарифний план для людей похилого віку які використовують мобільний телефон лише для дзвінків	
When (коли)	У разі виникнення потреби у дзвінках	
Where (де)	Білборди, флаєри, рекламні хвилини на телебаченні, радіо-реклама	Таргетована розсилка у месенджерах (Viber, Telegram, Whatsapp), SMS-розсилка, електронна пошта, нагадування у мобільному додатку «Мій Київстар»

Важливо ще зазначити, що саме категорія діти та онуки є більш платоспроможною, тому саме їх інформованість збільшить кількість абонентів та майбутніх клієнтів компанії «Київстар».

У таблиці 3.5 наведений розподіл заходів для різних груп цільової аудиторії.

Таблиця 3.5 - Розподіл маркетингових заходів

№	Маркетингові заходи	Цільова аудиторія
1	Реклама на радіо	Обидві категорії ЦА
2	Реклама по телебаченню	Обидві категорії ЦА
3	Реклама на Інтернет-платформах (банерна, контекстна, таргетована реклама, платформа GoogleAds)	Діти, онуки людей похилого віку 50+
4	SMS-розсилка	Обидві категорії ЦА
5	Зовнішня реклама (банерна реклама, флаєри)	Обидві категорії ЦА
6	Реклама в додатку «Мій Київстар»	Діти, онуки людей похилого віку 50+

Радіо-реклама є ефективним способом інформування населення про певні події та новини. Радіо можна прослуховувати, коли їдеш на чи з роботи, тому цей метод інформування має місце у маркетингових заходах. Люди

похилого віку так само досі користуються радіо, тому розміщення реклами на радіо є доцільним та актуальним.

Для розрахунку бюджету на рекламу по радіо необхідно взяти до уваги наступні критерії, які визначатимуть вартість реклами.

- створення рекламного повідомлення;
- обсяг клієнтів (охват);
- хронометраж аудіо-повідомлення;
- місто та радіохвиля;
- час виходу повідомлення, коли запускається;
- період, на який запускається рекламне повідомлення (доба, тиждень, місяць).

Враховуючи інформацію вище, припустимо, що запуск радіо-реклами планується строком на 15 календарних днів. Звуковий аудіо-ролик планується тривалістю 20 секунд. Тариф на ефір 50 грн/сек без врахування знижки.

Розмір знижки залежить від умов, що прописуються в медіаплані. За даними, які були отримані після бесіди з менеджером радіо LuxFM, знижка у розмірі 57% надається для клієнтів, що розміщують рекламу на термін більший 10 календарних днів, тривалість ролика має бути не меншою за 20 секунд.

Розрахунок ефірного тарифу: 30 секунд запису складає 1 500 грн в середньому. Таким чином 1 секунда ефірного часу становитиме:

$$1\ 500 / 30 = 50 \text{ грн/сек} - \text{ціна без врахування знижки}$$

Розрахуємо ціну тарифу за секунду ефіру зі знижкою:

$$100\% - 57\% = 43\% \text{ або } 0,43$$

$$50 \cdot 0,43 = 21,5 \text{ грн/сек}$$

Витрати на трансляцію рекламного повідомлення розраховується за формулою:

$$\text{Врп} = \text{Кількість діб} \cdot \text{Тривалість повідомлення} \cdot \text{Вартість секунди ефіру} \cdot \text{Кількість повідомлень на добу.}$$

$$\text{Врп} = 15 \text{ діб} \cdot 20 \text{ сек} \cdot 21,5 \text{ грн/сек} \cdot 7 \text{ повідомлень} = 45 \text{ 150 грн}$$

Також варто зазначити етапи, з яких складається запис рекламного ролику (таблиця 3.6):

Таблиця 3.6 - Етапи планування рекламного ролику

№	Етап	Тлумачення
1	Планування	Вибір тематики та настрою ролику, що відповідає поставленим цілям та завданням, відповідність цільовій аудиторії, вибір станції
2	Написання тексту та запис	Перевірка коректності повідомлення, запис аудіо у студії
3	Підготовка медіаплану	Затвердження кількості виходу ролика в ефір, вибір ефірного часу та прорахунок вартості розміщення повідомлення
4	Розміщення аудіо-ролику в ефірі радіостанції	Фіксування метриками та інструментами кількості нових, залучених клієнтів (збирання відгуків, що надійшли завдяки радіостанції)
5	Звітування перед замовником реклами	Надання необхідної документації та звітності щодо проведених заходів

Розрахунок бюджету для розміщення реклами на радіо складатиметься з витрат на розміщення рекламного аудіо-повідомлення в ефірі радіо-компанії та запису самого аудіо. Таким чином:

$$\text{Витрати на радіо-рекламу} = 45 \text{ 150} + 1000 = 46 \text{ 150 (грн)}$$

Реклама на телебаченні також передбачає охоплення обидвох цільових аудиторій, передбачає наступні етапи як:

1. Запис відео-ролику, що відповідає завданням та цілям маркетингової компанії, цільовій аудиторії.

2. Розрахунок витрат та кошторису для запису сценарію, монтажу, платі зароботу команди (режисер, оператори, актори, допоміжний персонал), оренди студії, оренди та експлуатації техніки та ще багато інших витрат.

До акторського складу також можна віднести співпрацю з лідерами думок, що передбачає залучення мікро та макро інфлуенсерів для охоплення більшої аудиторії для ознайомлення з новим запропонованим тарифним планом.

3. Вибір каналів та ефірного часу, коли буде транслюватися відео-

ролик.

4. Запуск ролику.
5. Отримання звітності та документації до завершенню договору.

Витрати на трансляцію рекламного повідомлення на телеканалі розраховуються з врахуванням сезонності, тривалості відео-ролика, що множить на відповідний коефіцієнт.

Планується відповідно ролик тривалістю 30 секунд, що запускається строком на 15 діб.

$$\text{Врп} = \text{Кількість діб} \cdot \text{Тривалість повідомлення} \cdot \text{Вартість секунди ефіру} \cdot \text{Кількість повідомлень на добу}$$

$$\text{Врп} = 15 \text{ діб} \cdot 30 \text{ сек} \cdot 150 \text{ грн/сек} \cdot 2 \text{ повідомлень} = 135\,000 \text{ грн}$$

Таким чином, бюджет запуску рекламного повідомлення в ефірі на телеканалі складається з витрат на запис відео-ролика та витрат на запуск ролика в ефір.

$$\text{Витрати на рекламу на телебаченні} = 135\,000 + 8\,000 = 143\,000 \text{ (грн)}$$

Ефективна SMS-розсилка розраховується з врахуванням тарифу за 1 доставлене повідомлення. Тариф за 1 повідомлення складає 0,35 грн. Обирається кількість абонентів, яким надсилається повідомлення. Припустимо, що це розсилка, що направлена на аудиторію у 100 000 осіб.

Таким чином, витрати на SMS-розсилку становлять $100\,000 \cdot 0,35 = 35\,000$ грн.

Інтернет-реклама включає у себе багато різних факторів: платформа розміщення повідомлення (соціальні мережі, сайти), тип повідомлення (анімована картина, відео-ролик, банер).

Для того, щоб розмістити новину про свій новий тарифний план необхідно створити на існуючому сайті сторінку з умовами та правилами підключення, налаштування тарифного плану.

Витрати на створення landing page становитимуть від 45 000 для корпоративного сайту.

Реклама в соціальній мережі Facebook (10 публікацій строком

викладання на 1 місяць) обійдеться в 21 000 грн без врахування НСД. Враховуючи НСД цей маркетинговий захід обійдеться у 25 200 грн.

Кошторис запланованих маркетингових заходів наведено у наступній таблиці (таблиця 3.7).

Таблиця 3.7 - Кошторис маркетингових заходів

Маркетинговий захід	Вартість впровадження, грн
Радіо-реклама	46 150
Реклама на телебаченні	143 000
SMS-розсилка	35 000
Інтернет-реклама	70 200
Всього	294 350

Отже, загальний кошторис запропонованих заходів складає 294 350 грн. Метою цих заходів є збільшення кількості користувачів, збільшення об'ємів продажів, ознайомлення потенційних клієнтів з умовами нового доступного тарифного плану. За рахунок нових клієнтів має збільшитися користувачів послуг компанії «Київстар», що має призвести до підвищення основних показників ефективності підприємства.

3.3 Вплив запропонованих заходів на показники роботи підприємства на прикладі компанії «Київстар»

Після проведення аналізу запропонованих заходів, робимо припущення про те, що реалізований обсяг послуг компанії «Київстар» збільшиться на 12%, таким чином необхідно з'ясувати, яким чином це підвищення вплине на основні показники діяльності компанії.

$\text{ЧД план} = \text{ЧД}_{19} \cdot 1,12 = 22\,245\,793 \cdot 1,12 = 24\,915\,288,2$ грн., де:

ЧД план – проектне значення чистого доходу від реалізації послуг,

ЧД₁₉ – сума чистого доходу від реалізації послуг у 2019-му році.

Для визначення проектного значення прибутку від реалізації продукції та послуг необхідно розрахувати прибуток від реалізації продукції на 1

гривню чистого доходу (Пд):

$$\text{Пд} = \frac{\text{П}_{19}}{\text{ЧД}_{19}}, \text{ де:}$$

П_{19} – прибуток від операційної діяльності у 2019 році;

ЧД_{19} – сума чистого доходу від реалізації послуг у 2019 році.

Прибуток від реалізації продукції на 1 грн чистого доходу складатиме: 0,48 тис. грн.

Проектне значення прибутку від реалізації послуг розраховуємо наступним чином:

$$\text{П план} = \text{Пд} \cdot \text{ЧД план} - \text{В рекл.}, \text{ де:}$$

Пд – прибуток від реалізації продукції на 1 грн чистого доходу, ЧД план – проектне значення чистого доходу від реалізації послуг, В рекл. – витрати на проведення рекламної компанії.

Отже, підставивши значення показників, отримаємо наступне:

$$\text{П план} = 0,48 \cdot 24\,915\,288,2 - 294\,350 = 11\,914\,588,34 \text{ грн}$$

Тобто, після проведення рекламної компанії підприємство отримає прибуток у розмірі 11 914 588,34 гривень.

Приблизна вартість процедури закупівлі телекомунікаційних послуг оцінюється у 520 000 грн, отже:

$$\text{ЧД план} = 24\,915\,288,2 + 520\,000 = 25\,435\,288,2 \text{ грн}$$

$$\text{П план} = 0,48 \cdot 25\,435\,288,2 - 294\,350 = 12\,164\,188 \text{ грн}$$

Після проведення базових обчислень прогнозних значень, можна зробити наступні висновки про діяльність компанії «Київстар».

Завдяки впровадженню заходів, компанією «Київстар» планується отримання прибутку у розмірі 12 164 188 грн при прогнозованому зростанні обсягу реалізації послуг на 12%. Це позитивно вплине на значення власного капіталу та грошових коштів компанії, а саме можна прослідкувати їх збільшення.

Висновки до третього розділу

В сучасних умовах ефективну економічну діяльність можна формувати на основі використання достовірної інформації. Зараз інформація служить мірою впорядкованості та стійкості соціально-економічної системи, і є ефективним методом впливу людини на обмежені ресурси для задоволення свого попиту. У цих умовах значно зростає роль і місце сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, особливо телекомунікаційних, що сприяють формуванню інформаційного суспільства.

Ринок телекомунікаційних послуг виступає в якості одного з ключових секторів народного господарства, від ефективного функціонування якого залежить її діяльність і злагоджена робота всіх соціально-економічних систем. Під впливом глобалізаційних перетворень та підвищення рівня затребуваності послуг зв'язку, діяльність телекомунікаційних підприємств набуває нових економічних, соціальних та організаційних форм пов'язаних зі створенням умов для розвитку конкуренції з урахуванням міжнародного досвіду, впровадженням нових технологій, активізації інвестиційного капіталу, розширенням номенклатури послуг. Однак питання удосконалення механізму підвищення конкурентоспроможності на ринку телекомунікаційних послуг потребують державного регулювання, що зумовлює актуальність теми дослідження.

Головна мета державного регулювання телекомунікаційного ринку повинна бути спрямована на недопущення відмови ринкових інструментів, обмеження використання деякими суб'єктами ринку їх ринкової сили і підвищувати економічну ефективність телекомунікаційних послуг.

Важливою умовою реалізації державного регулювання у межах економічного механізму підвищення конкурентоспроможності на ринку телекомунікаційних послуг, є те, що для вирішення поставлених цілей і завдань з регулювання телекомунікаційного ринку, державні органи

повинні використовувати самі передові методи і інструменти.

Останній розділ дипломної роботи був присвячений аргументуванню та перевірці запропонованих рекомендацій для компанії «Київстар», що дозволять підвищити ефективність її діяльності. Враховуючи специфіку галузі діяльності компанії, були запропоновані заходи щодо залучення нових потенційних користувачів, що збільшило б кількість клієнтів і як наслідок - збільшило об'єм наданих послуг, розширило базу користувачів та ознайомило їх з умовами нового тарифного плану.

Рекомендовані маркетингові заходи призвели до зростання основних показників ефективності діяльності компанії «Київстар»: рентабельність продажів в проектному році збільшилася на 42,93% у порівнянні з попереднім роком, простежується зростання показника рентабельності продукції на 14,91% у плановому році в порівнянні з попереднім роком. Кожна гривня витрат на реалізацію продукції в проектному році принесла підприємству прибуток в розмірі 159 грн. Відбулося зростання показника чистого доходу за рахунок прогнозного збільшення об'єму продажів на 12%.

Таким чином, можна стверджувати, що застосування керівництвом компанії «Київстар» рекомендованих заходів є ефективним та доцільним для впровадження, адже можна прослідкувати за позитивною динамікою зростання основних показників ефективності діяльності підприємства.

Зважаючи на викладену інформацію вище, можна зробити висновок, що компанія ефективно функціонує за рахунок розширення клієнтської бази, тому в час, коли конкуренція на телеком-ринку України дуже висока, компанія «Київстар» має залучати усі можливі ресурси та використовувати інструменти для збереження конкурентоспроможності та лояльності абонентів.

ВИСНОВКИ

Нині для телекомунікаційних підприємств підвищення їх конкурентних переваг вважається необхідною умовою для довготривалого існування на ринку та примноження ефективності діяльності порівняно з попередніми періодами. Водночас така комплексна концепція не може бути тотожною для усіх телекомунікаційних підприємств. Вона має будуватися залежно від впливу зовнішнього середовища, конкурентного потенціалу, стратегічних завдань, індивідуальної специфіки діяльності підприємства та включати в себе різноманітні складники: організаційні, управлінські, комунікаційні, технологічні, маркетингові, фінансові, що, своєю чергою, потребує здійснення глибоких досліджень.

Сьогодні бізнес телекомунікаційних підприємств стає все більш складним, різноплановим і динамічним. Такі чинники, як нові технології, персонал, інформація, капітал, організаційний дизайн, комунікації, швидко змінюються, зумовлюючи формування нових телекомунікаційних ринків. На підвищення конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств істотно впливають ринкове оточення, в якому функціонує підприємство, а також його особливості.

За означених умов телекомунікаційні підприємства змушені постійно розробляти і застосовувати адекватні конкурентні стратегії, щоб зайняти стійку конкурентну позицію на ринку. Вимога конкурентного середовища – завжди дотримуватися вимог технічного, технологічного, інформаційного прогресу і швидко змінюватися відповідно до постійних мінливих умов.

В умовах економічної кризи посилюється невизначеність та нестабільність середовища господарювання для багатьох компаній. Тому оператору мобільного зв'язку необхідно розширювати асортимент послуг цифрового контенту, вдосконалювати напрям мобільних додатків, аудіо- та відеоконтенту з метою утримання існуючих та залучення нових абонентів. Необхідно вдосконалювати послуги мобільного та фіксованого Інтернету,

адже мобільний Інтернет витісняє інші сервіси мобільного зв'язку – обмін мультимедійними та текстовими повідомленнями, голосові дзвінки тощо.

Ринок телекомунікаційних послуг виступає в якості одного з ключових секторів народного господарства, від ефективного функціонування якого залежить її діяльність і злагоджена робота всіх соціально-економічних систем. Під впливом глобалізаційних перетворень та підвищення рівня затребуваності послуг зв'язку, діяльність телекомунікаційних підприємств набуває нових економічних, соціальних та організаційних форм пов'язаних зі створенням умов для розвитку конкуренції з урахуванням міжнародного досвіду, впровадженням нових технологій, активізації інвестиційного капіталу, розширенням номенклатури послуг. Однак питання удосконалення механізму підвищення конкурентоспроможності на ринку телекомунікаційних послуг потребують державного регулювання, що зумовлює актуальність теми дослідження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеев С. Б. Теоретические аспекты конкурентоспособности предприятий / С. Б. Алексеев // Экономика: проблемы теории и практики. 2014. No 21. С. 614-619.
2. Андрійчук В.Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу: підручник / В.Г. Андрійчук. К.: КНЕУ, 2018. 779 с.
3. Багрова І. В. Складові та фактори конкурентоспроможності / І. В. Багрова, О. Г. Нефедова // Вісник економічної науки України. 2017. No 1. С.11-16.
4. Балабанова Л. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: навчальний посібник / Л. В. Балабанова, В.В. Холод. К.: ВД «Професіонал», 2016. 448 с.
5. Беленов О.Н. Конкурентные преимущества и конкурентоспособность промышленных предприятий: Подходы, анализ, оценка / О.Н. Беленов. – Воронеж: Изд-во Воронежского гос. ун-та, 2014. – 80 с.
6. Бланк І.О. Управління фінансовою безпекою підприємства / І. О. Бланк. – К.: Ельга; Ніка-Центр, 2008. – С. 784.
7. Бондарчук Н. В. SWOT аналіз в забезпеченні економічної безпеки аграрного підприємства / Н. В. Бондарчук // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2019. Вип. 151. С. 8-15.
8. Бородин А. В. Современные подходы к оценке конкурентоспособности предприятий / А. В. Бородин, Н. Л. Теренина // Казанская наука. 2019. No 3. С. 69-72.
9. Вітка Н. Є. Особливості застосування SWOT та PEST-аналізу при оцінюванні конкурентоспроможності підприємств телекомунікаційної галузі / Н. Є. Вітка // Економіка. Фінанси. Право. 2016. No 116. С. 34-37.
10. Габор С. С. Підприємство як основна ланка ринкової економіки / С. С. Габор, В. С. Габор // Інноваційна економіка. 2018. No 6. С. 64-67.

11. Гранатуров В.М. Управління конкурентоспроможністю оператора телекомунікацій: Навчальний посібник / В.М. Гранатуров, І.В. Литовченко, І.А. Кораблінова. К.: Кафедра, 2019. 267 с.
12. Григоренко А. І. Конкурентоспроможність продукції садівництва / А. І. Григоренко // АгроІнком. 2015. № 11-12. С. 26-29.
13. Грозний І.С. Обґрунтування мотиваційної сторони досягнення конкурентних переваг у разі придбання інноваційного промислового підприємства / І.С. Грозний, Е.З. Малевський // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: економічні науки. – Черкаси, 2017. - С. 121-130.
14. Гусєва О.Ю. Оцінка відповідності стратегічного потенціалу телекомунікаційного підприємства його конкурентній стратегії / О.Ю. Гусєва // Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. № 4. С. 22-28.
15. Гуторова І. В. Теоретико-методичні засади аналізу та оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств / І. В. Гуторова // Вісник Харківського національного технічного університету сільськогосподарства ім. П. Василенка. 2020. Вип. 112. С. 204-213.
16. Дашко І. М. Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємств / І. М. Дашко // Причорноморські економічні студії. 2017. Вип. 132. С. 80-84.
17. Дем'яненко В. В. Модель оптимального вибору заходів з удосконалення діяльності підприємства телекомунікацій за результатами SWOT-аналізу / В. В. Дем'яненко, С. Д. Потапенко, Г. О. Кедровський // Моделювання та інформаційні системи в економіці. 2020. № 93. С. 111-119.
18. Довбуш Р. А. Управління конкурентоспроможністю підприємств: підручник / Р. А. Довбуш, А. Л. Зозуля Х.: Основа, 2018. 234 с.
19. Должанский І. З. Конкурентоспроможність підприємства: Навчальний посібник / І. З. Должанский, Т.О. Загорна. К.: Центр навчальної літератури, 2016. 384 с.

20. Дуленко В. В. Стратегічний аналіз конкурентоспроможності потенціалу в сфері телекомунікацій / В. В. Дуленко, Ю. В. Селіванова // Економіка. Фінанси. Право. 2019. №6. С. 20-25.

21. Єлесеєва О. Моніторинг як метод інформаційно-статистичного дослідження стану виробничо-економічних систем / О. Єлесеєва, М. Зайцева // Економіст. – 2016. - № 2. – С. 58-60.

22. Жовновач Р. І. Теоретико-методологічні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств / Р. І. Жовновач // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2020. Вип. 4. С. 106-113.

23. Збарський В. К. Конкурентоспроможність високотоварних сільськогосподарських підприємств / В. К. Збарський, М. А. Місевич. К.: ННЦ ІАЕ, 2019. 310 с.

24. Зеліско І. М., Пономаренко Г. Ю. Управління інтелектуальним капіталом підприємств: монографія / І. М. Зеліско, Г. Ю. Пономаренко. – Київ, 2017. – С. 280.

25. Зось-Кіор М. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності / М. В. Зось-Кіор, К. О. Брижань // Інтернаука. Серія: «Економічні науки». 2017. №6. С. 62-65.

26. Кадирус І. Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають / І. Г. Кадирус // Ефективна економіка. 2018. №5. С. 40-46.

27. Казак О. О. Оцінювання вартісно-орієнтованих перетворень на телекомунікаційних підприємствах / О. О. Казак, Ю. О. Єрешко, А. О. Гагарін. // Ефективна економіка. 2019. № 12. С. 36-47.

28. Кліменко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посібн. / С. М. Клименко, О. С. Дуброва, Д. О. Барабась. К.: КНЕУ, 2020. 527 с.

29. Кліменко І. М. Генезис сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства / І. М. Клименко // Економічний вісник університету. 2016. Вип. 311. С. 143-150.

30. Коверга С.В. Законодавче і інформаційне забезпечення процесів інноваційного розвитку підприємств / С.В. Коверга // Культура народів Причорномор'я. – 2017. - № 102. – С. 133-136.
31. Конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації: монографія / [Я.А. Жаліло, Я.Б. Базилюк, Я.В. Белінська та ін]. / за ред. Я.А. Жаліла. – К.: НІСД, 2015. – 388с.
32. Костусев А. Защита экономической конкуренции в Украине: состояние и проблемы / А. Костусев // Экономика Украины. – 2013.– №7. – С. 4–11.
33. Кузьмін О. Є. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика : монографія / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, О. П. Романко. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2018. 180 с.
34. Ладунка І. С. Дослідження факторів впливу на конкурентоспроможність вітчизняних підприємств / І. С. Ладунка, М. І. Братанов // Економіка і суспільство. 2016. № 5. С. 189-194.
35. Ламбен Ж.Ж. Менеджмент ориентированный на рынок / Ж. Ламбен; под ред. В.Б. Колчанова. СПб.: Питер, 2018. 800 с.
36. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Жан-Жак Ламбен. СПб.: Наука, 2016. 589 с.
37. Легомінова С. В. Інноваційний потенціал сучасного підприємства / С. В. Легомінова // Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2020. № 131. 29-37.
38. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій / Л.О. Лігоненко. – К.: КНТЕУ, 2019. – 580 с.
39. Малік М. Й. Конкурентоспроможність телекомунікаційних підприємств: методологія і механізми: монографія / М. Й. Малік, О. А. Нужна. К.: ННЦ ІАЕ, 2020. 270 с.
40. Малевський Е.З. Деякі підходи до аналізу системи державних механізмів впливу на інноваційні процеси в Україні / Е.З. Малевський // Вісник ЛДФА.: Економічні науки, 2015. - №7. – С. 64-68.

41. Малишев С.В. Стратегія формування та досягнення конкурентних переваг промисловим підприємством / С.В. Малишев // Культура народів Причорномор'я. – 2017. - № 103. – С. 191-195.
42. Мануйлович Ю. М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства / Ю. М. Мануйлович // Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 4. С. 274-282.
43. Маренич А. В. Управление конкурентоспособностью предприятия / А. В. Маренич, И. А. Астахова // Бизнес-Информ. 2006. № 5. С. 23-27.
44. Масляєва О.О. Економічна сутність категорії «конкурентоспроможність»: дефініція та систематизація / О. О. Масляєва // Ефективна економіка. 2019. №10. С. 25-31.
45. Малиш О. Стратегічне позиціонування підприємств та обґрунтування напрямків їх ринкової поведінки / О. Малиш // Маркетинг в Україні. – 2016. – № 2. – С. 39–46.
46. Миронов М. Г. Ваша конкурентоспособность / М. Г. Миронов. М.: Альфа-Пресс, 2014. 160 с.
47. Нижник І. В. Управління конкурентоспроможністю промислових підприємств: методи та механізми підвищення: монографія / І. В. Нижник. Хмельницький: ХНУ, 2018. 219 с.
48. Николук О. М. Еволюція теорій конкурентоспроможності / О. М. Николук // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 3, Т. 2. С. 231–238.
49. Парсяк В. Н. Аналітичні передумови управління конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств / В. Н. Парсяк, І. В. Дибач // Економіст. 2020. №8. С. 56-59.
50. Пасічник І. Ю. Теоретичні положення управління конкурентоспроможністю продукції / І. Ю. Пасічник // Бізнес Інформ. Економіка. Менеджмент та маркетинг. 2016. № 1. С. 316–320.

51. Пляскіна А. І. Оцінка конкуренції та конкурентоспроможності суб'єктів харчової промисловості / А. І. Пляскіна // Актуальні проблеми економіки. 2016. №256. С. 52-59.

52. Побурко Я.О. Оцінка інвестиційного потенціалу промислових підприємств України / Я.О. Побурко, В.І. Кардаш, Л.В. Іванець // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Методологія статистичних оцінювань соціально-економічних процесів: зб. наук. пр. / НАН України. Ін-т регіональних досліджень. – Львів, 2013. – Вип. 3 (XLI). - С. 167-176.

53. Полтавська Е. А. Конкуренція и конкурентні переваги / Е.А. Полтавська // Економіка: проблеми теорії та практики: Зб. наук. пр. - Дніпропетровськ: ДНУ, 2012. – Вип. 141. – С. 41–44.

54. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства: підручник / С. Ф. Покропивний. К.: КНЕУ, 2019. 528 с.

55. Попов С. А. Стратегическое управление: учебник / С. А. Попов. М.: Вильямс, 2020. 495 с.

56. Потапенко С. Д. Оцінювання виконання стратегічного плану сформованого за допомогою SWOT-аналізу / С. Д. Потапенко // Вісник Черкаського університету. Серія : Економічні науки. 2016. Вип. 3. С. 84-92.

57. Пухальська Я.П. Особливості забезпечення технологічної конкурентоспроможності економіки України / Я.П. Пухальська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - № 6. - 2016 – С. 197-201.

58. Радько Н. Оптимізація витратних частин інноваційних проектів як умова досягнення промисловим підприємством конкурентних переваг / Н. Радько, О. Русінова, Е. Малевський // Схід. – 2017. - №2 (80). – С. 19-24.

59. Ревуцька Л. Є. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства / Л. Є. Ревуцька // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2015. № 4. С. 202-205.

60. Рубин Ю. В. Конкуренция: реалии и перспективы / Ю. В. Рубин, А. В. Шустов. М.: Знание, 2015. 64 с.

61. Сітковська А. О. Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства: методика та критерії розрахунку / А. О. Сітковська. // Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки. 2016. № 3. С.40-46.
62. Соколовська З.М. Можливості діагностики прийняття інвестиційних рішень на рівні підприємства / З.М. Соколовська // Фінанси України. – 2017. – №5. – С. 54-63.
63. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / С. М. Клименко, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко та ін. К. : КНЕУ, 2016. 527 с.
64. Управління конкурентоспроможністю підприємства : підручник / Ю. Б. Іванов, М. О. Кизим, О. М. Тищенко, О. Ю. Іванова, О. В. Ревенко, Т. М. Чечетова-Терашвілі. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2018. 320 с.
65. Тридід О.М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства: монографія / [О.М. Тридід]. – Х.: Вид-во ХДЕУ, 2016. – 364 с.
66. Тридід А.Н. Оцінка конкурентного статусу підприємства / А.Н. Тридід // Управління розвитком: Зб. наук. ст. – Х.: ХНЕУ. – 2015. – №2. – С. 119–125.
67. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. М.: ЗАО «Бизнес-школа Интел-Синтез», 2017. 312 с.
68. Федірко О.А. Стратегічний аспект формування конкурентних переваг національної економіки на основі інноваційної моделі розвитку / О.А. Федірко // Стратегія економічного розвитку України: наук. зб. – К.: КНЕУ, 2016. - Вип. №15. – С. 61-66.
69. Халімон Т. М. Складові потенціалу конкурентоспроможності підприємства / Т. М. Халімон // Облік і фінанси. 2017. № 3. С. 126-131.
70. Хлівна І. В. Структурні елементи та фактори конкурентоспроможності сучасного підприємства / І. В. Хлівна, О. В. Гривківська // Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2015. № 3. С. 115-120.

71. Хрущ Н. А. Сучасні методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства / Н. А. Хрущ, Л. В. Ваганова // Вісник Хмельницького національного університету. 2018. № 5, Т. 3. С. 153-156.

72. Цундер О.Е. Аналіз і перспективи розвитку конкурентоспроможності послуг телекомунікаційних операторів в Україні / О.Е. Цундер // Вісник Хмельницького національного університету. 2019. № 1. С. 276-280.

73. Чернега О. Б. Управление конкурентоспособностью в условиях трансформации экономических отношений: монографія / [О.Б. Чернега]. – Донецк: ИЭП НАН Украины, 2014. – 448 с.

74. Чумак Л. Ф. Фактори впливу на формування конкурентоспроможного потенціалу підприємств / Л. Ф. Чумак // Экономика и управление. 2019. № 1. С. 62-69.

75. Шляга О. В. Сутність та методи оцінки конкурентоспроможності підприємства / О. В. Шляга, К. В. Бідунова // Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Економіка. 2014. Т. 22, вип. 84. С. 112-121.

76. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика: учебно-практическое пособие / А.Ю. Юданов. М.: Тандем, 2016. 384 с.

77. Юзьвак Л. О. Особливості розвитку теорії і методології сучасного управління конкурентоспроможністю підприємств / Л. О. Юзьвак // Галицький економічний вісник. 2018. № 2. С. 94-100.

78. Янковий О. Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення/ О. Г. Янковий. Одеса: Атлант, 2020. 470 с.

79. Яременко О. В. Методи оцінки та шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства / О.В. Яременко, Г.І. Чечоткіна // Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Серія: Економічні науки. 2017. № 1. С. 55-61.

80. Яцковий Д. В. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства / Д. В. Яцковий // Вісник соціально-економічних досліджень. 2020. Вип. 4. С. 183-188.