

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму
 Кафедра менеджменту та адміністрування
 Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
 Галузь знань 07 Управління та адміністрування
 Шифр, назва
 Спеціальність 073 Менеджмент ОП «Менеджмент та бізнес-адміністрування»
 Шифр, назва спеціальності та освітньої програми

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач

кафедри

« 14 » « 02 » 2024р.

ЗАВДАННЯ
 НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

Гречківська Аліна Володимирівна

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема роботи «Управління конкурентоспроможністю підприємства (на прикладі ТОВ «Телесвіт», м. Хмельницький)»

керівник роботи Карвацка Наталія Станіславівна, к.е.н, доц. кафедри МА

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 15.02.2024 р. № 8 дод. 7

2. Строк подання студентом роботи на кафедру 15.06.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: науково методична література; річні звіти ТОВ «Телесвіт» за 2021-2023 рр; дані офіційного сайту компанії; статистичні дані Державної служби статистики України щодо розвитку ринку телекомунікаційних послуг; аналітичні огляди та рейтинги компаній телекомунікаційного сектору України.

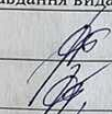

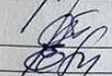

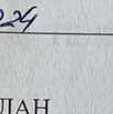
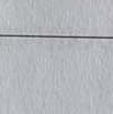
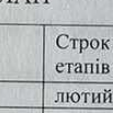
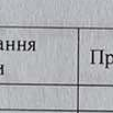
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1: Теоретичні основи формування та розвитку конкурентних переваг підприємства 2: Аналіз ефективності діяльності ТОВ «Телесвіт» 3. Оцінка та управління конкурентними перевагами ТОВ «Телесвіт».

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): Еволюція теорії конкурентних переваг Методи оцінки конкурентних переваг Порівняння підходів, щодо покращення конкурентних переваг підприємства Організаційна структура ТОВ «Телесвіт» Багатокутник конкурентоздатності ТОВ «Телесвіт» Аналіз балансу ТОВ «Телесвіт» 2021-2023рр. КРІ ТОВ Телесвіт 2021-2023рр. SWOT-аналіз ТОВ «Телесвіт» Порівняння послуг, що надають компанії Київстар, lifecell, Укртелеком та ТОВ «Телесвіт»

3

Порівняльна оцінка діяльності ТОВ «Телесвіт» Рекомендації щодо покращення конкурентоспроможності ТОВ «Телесвіт».

6. Консультанти розділів дипломної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Карвацка Н.С., доц каф. МА		
2. Дослідницько-аналітичний	Карвацка Н.С., доц каф. МА		
3. Проектно-рекомендаційний	Карвацка Н.С., доц каф. МА		
4. Нормоконтроль	Косіюк О.М., ст.викл. каф. МА		

7. Дата видачі завдання 15.02.2024

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми дипломної роботи	лютий 2024	
2.	Одержання індивідуального завдання	лютий 2024	
3.	Складання календарного плану графіка написання дипломної роботи	березень 2024	
4.	Підготовка до виконання дипломної роботи: підбір та вивчення літератури, збір необхідної інформації до обраної теми	квітень 2024	
5.	Уточнення теми дипломної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства	квітень 2024	
6.	Виконання першого розділу	травень 2024	
7.	Виконання другого розділу	травень 2024	
8.	Виконання третього розділу	червень 2024	
9.	Написання висновків	червень 2024	
10.	Здача роботи науковому керівнику	червень 2024	
11.	Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	червень 2024	
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	червень 2024	
13.	Попередній захист дипломної роботи на кафедрі	червень 2024	
14.	Одержання відгуку наукового керівника	червень 2024	
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	червень 2024	
16.	Захист дипломної роботи	червень 2024	

Студент


(Підпис)

А. В. Гречківська

(Ініціали, прізвище)

Керівник роботи


(Підпис)

Н.С. Карвацка

(Ініціали, прізвище)

АНОТАЦІЯ

Гречківська А. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства (на прикладі ТОВ «Телесвіт»). Керівник роботи – кандидат екон. наук, доцент кафедри менеджменту та адміністрування Карвацка Н.С. Дипломна робота бакалавра: 58 с., 11 рисунків, 11 таблиць, 43 джерела посилань.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: КОНКУРЕНЦІЯ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ, ДІАГНОСТИКА ПІДПРИЄМСТВА, ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО, СТРАТЕГІЯ, УПРАВЛІННЯ


Досліджено теоретичні основи формування та розвитку конкурентних переваг підприємства, розкрито сутність та значення конкурентоспроможності, визначено основні фактори, що впливають на неї. Проаналізовано сучасні методи та інструменти формування конкурентних переваг підприємства.

Проведено аналіз ефективності діяльності ТОВ «Телесвіт», досліджено його техніко-економічні показники, ключові показники ефективності (KPI), внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства.

Здійснено оцінку конкурентних переваг ТОВ «Телесвіт» у порівнянні з основними конкурентами на ринку телекомунікаційних послуг України. Запропоновано напрями та рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Результати дослідження можуть бути використані керівництвом ТОВ «Телесвіт» для прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства, а також можуть бути корисними для інших підприємств телекомунікаційної галузі.

14.06.2024



ЗМІСТ

ВСТУП	6
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Генезис теорії конкурентних переваг: від класичної економіки до сучасних концепцій.....	8
1.2 Процес формування та оцінки конкурентних переваг підприємства	13
1.3 Методи та інструменти формування конкурентних переваг підприємства.....	20
2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТЕЛЕСВІТ».....	25
2.1 Загальна характеристика та аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства	25
2.2 Визначення та оцінка ключових показників ефективності	31
2.3 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «Телесвіт»	34
3 ОЦІНКА ТА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ТОВ «ТЕЛЕСВІТ».....	43
3.1 Дослідження конкурентних переваг підприємства.....	43
3.2 Напрями та пропозиції покращення конкурентоздатності підприємства.....	49
ВИСНОВКИ.....	57
ВИКОРИСТАНІ ДЖЕРЕЛА	59

ВСТУП

У сучасних умовах високої конкуренції на ринку телекомунікаційних послуг конкурентоспроможність підприємства є ключовим фактором його успіху та виживання. Це особливо актуально для телекомунікаційної галузі, яка характеризується високою динамічністю, швидким технологічним розвитком та інтенсивною конкуренцією. Підприємства, що діють у цій сфері, повинні постійно адаптуватися до нових викликів, впроваджувати інновації та ефективно використовувати свої ресурси для того, щоб залишатися конкурентоспроможними.

ТОВ «Телесвіт» – це українська телекомунікаційна компанія, що надає широкий спектр послуг, включаючи інтернет, цифрове телебачення та інші телекомунікаційні рішення. Компанія активно працює на ринку з 2004 року та має значну клієнтську базу по всій Україні.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю пошуку ефективних підходів та інструментів управління конкурентоспроможністю підприємств у сучасних умовах. Особливої актуальності набуває дослідження конкурентних переваг підприємств телекомунікаційної галузі, яка є однією з ключових галузей економіки України. Розвиток цієї галузі має значний вплив на економічне зростання, соціальний розвиток та інноваційний потенціал країни.

Метою дипломної роботи є аналіз стану та розробка рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства на прикладі ТОВ «Телесвіт». Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- а) Дослідити теоретичні основи формування та розвитку конкурентних переваг підприємства.
- б) Проаналізувати ефективність діяльності ТОВ «Телесвіт».
- в) Оцінити конкурентні переваги ТОВ «Телесвіт».

г) Розробити рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Телесвіт».

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предметом дослідження є конкурентні переваги ТОВ «Телесвіт».

Теоретико-методологічною основою дослідження є фундаментальні положення економічної теорії, стратегічного менеджменту, маркетингу та фінансового аналізу. У роботі використані такі методи дослідження, як аналіз, синтез, порівняння, узагальнення, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, конкурентний аналіз, аналіз фінансової звітності та інші.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, дані фінансової звітності ТОВ «Телесвіт», а також інформація, отримана з офіційних веб-сайтів та інших відкритих джерел.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження можуть бути використані керівництвом ТОВ «Телесвіт» для прийняття управлінських рішень щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства. Рекомендації, розроблені в дипломній роботі, можуть бути застосовані іншими підприємствами телекомунікаційної галузі для покращення своєї діяльності.

Структура та обсяг роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи – 58 сторінок.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Генезис теорії конкурентних переваг: від класичної економіки до сучасних концепцій

Однією з основних концепцій економічної науки є теорія конкурентних переваг, яка значною мірою визначає методи аналізу та розробки стратегій компаній у сучасних ринкових умовах. Ці теорії пройшли довгий шлях розвитку від класичної економіки до сучасних ідей, що включає зміну понять і методів аналізу. Поняття «конкурентна перевага» є наріжним каменем стратегічного менеджменту та економіки підприємства. Воно відображає унікальні характеристики та ресурси компанії, що дозволяють їй не лише вижити, а й процвітати в умовах жорсткої ринкової конкуренції. Формування теорії конкурентних переваг було тривалим процесом, що охоплює різні економічні школи та концепції, починаючи від класичної економіки і завершуючи сучасними підходами (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 – Еволюція теорії конкурентних переваг*

Етап розвитку	Ключові концепції	Автори
Класична економіка	Поділ праці, ефективне використання ресурсів, вільна торгівля	Адам Сміт, Девід Рікардо
Неокласична економіка	Досконала конкуренція, тимчасові переваги	Альфред Маршалл, Леон Вальрас
Теорія М. Портера	Ланцюжок цінності, п'ять сил конкуренції, загальні стратегії	Майкл Портер
Сучасні концепції	Динамічні здібності, ресурсна теорія, інновації, знання, людський капітал	Девід Тіс, Гері Хеймел, К. К. Прахалад, Г. Хамел

*таблиця сформована на базі джерела [15]

Адам Сміт створив основу для класичної економічної теорії в XVIII столітті своєю роботою «Багатство народів» (1776 р.), яка заклала основи для аналізу ринкових механізмів. Сміт запропонував ідею «невидимої руки ринку», яка регулює розподіл ресурсів у ринковій економіці. Він також придумав ідеї поділу праці та спеціалізації, які збільшують продуктивність і знижують витрати. Концепція абсолютної переваги була великим внеском Сміта. Він стверджував, що країни повинні зосередитися на виробництві тих товарів, у виробництві яких вони мають абсолютну перевагу, що означає, що вони можуть виробляти ці товари дешевше, ніж інші країни. Це призведе до кращого обміну та більшого багатства [5].

У своїй роботі «Принципи політичної економії та оподаткування» Давид Рікардо розвинув ці ідеї далі. Рікардо показав, що навіть якщо одна країна має абсолютну перевагу у виробництві всіх товарів, міжнародна торгівля все одно буде прибутковою, якщо країни спеціалізуються на виробництві тих товарів, у яких вони мають найнижчі альтернативні витрати. Ця ідея залишається однією з найважливіших у міжнародній економіці [17].

Неокласична економіка, що розвивалася наприкінці XIX – початку XX століття, розглядала конкурентні переваги переважно як тимчасове явище, що виникає внаслідок асиметрії інформації або технологічних інновацій. Модель досконалої конкуренції, що є однією з основних моделей неокласичної економіки, передбачає, що в умовах досконалої інформації та вільного входу на ринок, всі підприємства мають рівні можливості та не можуть отримати стійких конкурентних переваг. Проте, реальність суттєво відрізняється від моделі досконалої конкуренції. Підприємства мають різні ресурси, здібності та стратегії, що дозволяє їм створювати унікальні пропозиції для споживачів та досягати конкурентних переваг.

Значний внесок у розвиток теорії конкурентних переваг зробив Майкл Портер, професор Гарвардської бізнес-школи. У 1980-х роках він запропонував концепцію «ланцюжка цінності», що описує всі етапи створення продукту або послуги, від розробки до продажу та післяпродажного

обслуговування. Аналізуючи ланцюжок цінності, підприємство може виявити свої сильні та слабкі сторони, а також можливості для оптимізації та підвищення ефективності [21].

Портер також створив модель «п'яти сил конкуренції», яка дозволяє визначити, наскільки приваблива галузь і наскільки сильна конкуренція. Ця модель враховує такі речі, як рівень конкуренції між існуючими підприємствами, влада, яку мають постачальники та покупці на ринку, ризик появи нових конкурентів і загроза появи товарів-замінників. Портер виділив два основних типи конкурентних переваг на основі свого аналізу [2]:

а) Лідерство витрат: досягається шляхом оптимізації виробничих процесів, ефективного управління ресурсами, економії на масштабах і зниження витрат на кожному етапі ланцюжка цінності. Компанії, які досягли лідерства витрат, можуть пропонувати свої товари за нижчими цінами, ніж конкуренти, або отримати вищу прибутковість за рахунок більшої маржі.

б) Диференціація продукту: створення унікальної цінності для клієнтів, яка відрізняє продукт або послугу від конкурентних аналогів, називається диференціацією продукту. Якість, дизайн, функціональність, бренд, сервіс або інші характеристики, важливі для споживачів, можуть зробити продукт унікальним. Компанії, які успішно диференціюють свої продукти, можуть встановлювати вищі ціни та отримувати більшу прибутковість. Портер також наголошував, що компанії можуть отримати конкурентну перевагу за допомогою трьох загальних стратегій:

а) Стратегія лідерства у витратах спрямована на зниження витрат і пропонування продуктів за нижчими цінами.

б) Стратегія диференціації спрямована на розробку продуктів і послуг, які відповідають особливим потребам клієнтів.

Стратегія фокусування — це спосіб зосередитися на певному сегменті ринку та задовольнити потреби конкретної групи споживачів [21]. У сучасній економіці стійкий розвиток є однією з основних ідей, яка впливає на формування конкурентної переваги підприємств і держав. Він передбачає

збалансований підхід до охорони навколишнього середовища, соціального добробуту та економічного зростання. Підприємства можуть створювати додаткову вартість, підвищувати свою репутацію та залучати нових клієнтів, якщо вони включають принципи стійкого розвитку в свою стратегію. Стійкий розвиток може бути важливим джерелом довгострокових переваг у теорії конкурентних переваг. Компанії, які використовують екологічно чисті технології, ефективно використовують ресурси та підтримують соціальні ініціативи, можуть стати більш конкурентоспроможними на ринку.

Сучасні дослідження конкурентних переваг враховують, наскільки змінюється ринок, а також те, наскільки важливі інновації, знання та людський капітал. Здатність підприємства адаптуватися до змін, виробляти нові товари та послуги та ефективно використовувати свої ресурси є важливою частиною концепції динамічних здібностей. Конкурентні переваги є результатом володіння унікальними, цінними ресурсами, які важко імітувати або замінити, згідно з ресурсною теорією. Такі ресурси включають не лише матеріальні активи; вони також включають інтелектуальну власність, бренд, репутацію, культуру компанії та висококваліфіковану робочу силу. Здатність компанії надавати споживачам таку ж цінність за нижчими витратами або створювати більшу цінність, ніж конкуренти, є економічною основою конкурентної переваги. Це дозволяє компаніям отримувати вищу прибутковість, збільшувати свою частку ринку та розвиватися стабільно [9].

Конкурентна перевага не зникає. Вона постійно змінюється через різні зміни, такі як технологічні досягнення, зміни в уподобаннях споживачів, поява нових конкурентів і зміни в системі регулювання. Таким чином, компанії повинні постійно спостерігати за змінами на ринку та змінювати свої стратегії, щоб зберегти та розширити свою конкурентну перевагу.

Інновації є ключовим компонентом успіху в сучасному бізнес-середовищі. Компанії можуть створювати нові продукти та послуги, покращувати існуючі процеси та технології та шукати нові способи задовольнити потреби споживачів завдяки інноваціям. У них більше шансів

отримати та зберегти конкурентні переваги, якщо вони активно інвестують в інновації. Людський капітал і знання також є важливими факторами. Персонал, який має необхідні знання та навички, є цінним ресурсом для будь-якого бізнесу. Підприємства мають більшу продуктивність і конкурентоспроможність, якщо вони інвестують у розвиток людського капіталу, навчання та підвищення кваліфікації співробітників.

Конкурентна перевага залежить від культури компанії. Сила корпоративної культури, заснована на спільних цілях, принципах і цінностях, сприяє створенню позитивного іміджу підприємства, підвищенню лояльності співробітників і привабливому притоку кваліфікованих працівників. Компанії, які працюють у сучасному глобалізованому світі, повинні враховувати культурні відмінності та особливості різних ринків. Успішні компанії адаптують свої товари та послуги до потреб і уподобань клієнтів на різних ринках, враховуючи соціальні, культурні та економічні характеристики кожної нації.

Генезис теорій конкурентних переваг це складний процес, який вимагає багатьох століть розвитку економічної науки. Ці теорії розвивались у відповідь на зміни в економіці та її труднощі. Від класичних ідей абсолютної та порівняльної переваги, й до сучасних методів Портера, а також теорії ресурсів і можливостей. Ураховуючи динамічний характер ринкового середовища та важливість інновацій, знань і людського капіталу, успішні компанії активно використовують різноманітні інструменти та стратегії для досягнення конкурентної переваги. Вони все ще є важливим інструментом для аналізу та розробки стратегій, щоб підвищити конкурентоспроможність підприємств і національних економік.

1.2 Процес формування та оцінки конкурентних переваг підприємства

Процес створення та оцінки конкурентних переваг підприємства є складним і складним завданням, яке потребує ретельного аналізу внутрішнього та зовнішнього ринкових умов підприємства. У цьому процесі є кілька важливих етапів, кожен з яких має вирішальне значення для досягнення стратегічних цілей компанії:

а) Етап перший, аналіз внутрішнього середовища компанії. Одним із перших кроків у процесі формування конкурентних переваг є детальний аналіз внутрішнього середовища підприємства. Це передбачає оцінку ресурсів, можливостей, навичок і процедур, які має компанія:

1) Аналіз ресурсів та можливостей. Компанія повинна визначити свої основні ресурси, включаючи фінансові, людські, технологічні та матеріальні ресурси. Важливо знати, які ресурси можна використовувати для отримання конкурентної переваги.

2) Оцінка компетенцій. Компетенції підприємства, тобто його здатність ефективно використовувати наявні ресурси для досягнення стратегічних цілей, є важливим фактором формування конкурентних переваг. Це включає аналіз знань, навичок і досвіду працівників, а також ефективності управлінських процесів.

3) Аналіз внутрішніх процесів. Внутрішні процеси, такі як логістика, маркетинг, виробництво, продажі та післяпродажне обслуговування, повинні бути оцінені з точки зору того, наскільки вони ефективні та наскільки вони можуть бути покращені. Це дозволяє визначити методи, які можуть призвести до конкурентних переваг.

б) Етап другий, аналіз зовнішнього середовища. Це включає аналіз ринкових умов, конкурентів, споживачів і інших зовнішніх факторів, які можуть впливати на діяльність підприємства:

1) Аналіз ринкових умов. Це передбачає розгляд макроекономічних, політичних, соціальних і технологічних факторів, які можуть вплинути на ринок, на якому працює компанія. PEST-аналіз (політичний, економічний, соціальний і технологічний) дозволяє виявити основні тенденції та зміни в зовнішньому середовищі.

2) Аналіз конкурентів. Компанія повинна ретельно вивчити конкурентів. Це включає вивчення їхніх стратегій, сильних і слабких сторін. Основні джерела конкурентного тиску та можливості для диференціації можна знайти, аналізуючи конкурентів за допомогою моделі п'яти сил Портера. Ці сили включають загрозу нових конкурентів, загрозу заміників, владу постачальників і владу покупців, а також конкуренцію всередині галузі.

3) Оцінка споживачів. Конкурентні переваги залежать від розуміння потреб і бажань клієнтів. Компанія повинна вивчати поведінку клієнтів, їхні переваги, рівень задоволеності та лояльність. Розробка товарів і послуг, які відповідають очікуванням ринку та забезпечують конкурентні переваги, можлива завдяки цьому [6].

в) Етап третій, визначення стратегічних цілей і розробка конкурентної стратегії. Підприємство повинно визначити свої стратегічні цілі та розробити конкурентні стратегії для досягнення цих цілей на основі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища:

1) Визначення стратегічних цілей. Стратегічні цілі компанії повинні бути SMART: чіткі, конкретні, вимірювані, досяжні, реалістичні та визначені в часі. Вони можуть включати збільшення частки ринку, підвищення прибутковості, розширення асортименту товарів, освоєння нових ринків тощо.

2) Розробка конкурентних стратегій. Для досягнення конкурентної переваги компанія може використовувати інновації, диференціацію, низькі витрати та фокусування на певних ринкових нішах. Аналіз внутрішніх можливостей і зовнішніх умов ринку визначає стратегію.

3) Диференціація. Основною метою цієї стратегії є розробка унікальних товарів або послуг, які відрізняються від конкурентів і

задовольняють особливі потреби клієнтів. Підвищення якості продукції, впровадження нових функцій, покращення дизайну, надання додаткових послуг тощо може бути частиною цього.

4) Стратегія низьких витрат. Суть цієї стратегії полягає в тому, щоб знизити витрати, пов'язані з виробництвом і продажем товару, щоб надати клієнтам більш конкурентні ціни. Це може включати використання економії на масштабі, оптимізацію виробничих процесів, ефективне управління ланцюгом поставок тощо.

5) Фокусування на ринкових нішах. Цей підхід передбачає зосередження на певних сегментах ринку, де конкуренція є менш інтенсивною. Компанія може надавати високу якість обслуговування та задовольняти унікальні потреби цих сегментів завдяки цьому.

б) Інноваційні стратегії. У сучасній економіці конкурентна перевага залежить від інновацій. Для підвищення конкурентоспроможності компанія повинна активно інвестувати в дослідження та розробки, впроваджувати нові технології, створювати нові продукти та послуги, а також використовувати нові бізнес-моделі [36].

г) Етап четвертий, управління конкурентними перевагами та впровадження стратегій. Наступним важливим етапом у процесі формування конкурентної переваги є впровадження обраних стратегій. Це включає зміни в організації, управління ресурсами, керівництво та відстеження результатів [16]:

1) Організаційні зміни. Для впровадження нових методів можуть знадобитися зміни в організаційній структурі, процедурах управління, культурі та системах мотивації. Важливо забезпечити підтримку керівництва та працівників, а також створити сприятливі умови для впровадження змін.

2) Управління ресурсами. Успішне впровадження стратегій залежить від ефективного управління ресурсами, яке включає фінансові, людські, матеріальні та технологічні ресурси. Компанія повинна отримувати належне

фінансування, навчати персонал, купувати необхідні матеріали та обладнання та використовувати нові методи.

3) Контроль і моніторинг. Для досягнення цілей важливо постійно контролювати та перевіряти процес реалізації стратегій. Це включає оцінку ефективності дій, аналіз відхилень від плану, коригування дій, якщо потрібно, і звітування про результати.

д) Етап п'ятий, оцінка і удосконалення конкурентних переваг. Останнім етапом процесу є оцінка результатів і розширення конкурентної переваги. Це включає аналіз досягнутих цілей, визначення переваг і недоліків використаних стратегій і розробку планів для подальшого вдосконалення:

1) Оцінка результатів. Компанії повинні визначити, наскільки успішно були досягнуті стратегічні цілі та створені конкурентні переваги. Аналіз фінансових показників, частки ринку, задоволеність споживачів, ефективність внутрішніх процедур тощо може бути частиною цього.

2) Виявлення сильних і слабких сторін. Аналіз результатів дозволяє визначити переваги та недоліки стратегій. Сильні сторони повинні бути закріплені та розвинені, тоді як слабкі сторони повинні бути кориговані та розвинені.

3) Розробка заходів для вдосконалення. На основі результатів оцінки компанія повинна розробити плани, щоб зміцнити свою конкурентну перевагу. Це може включати впровадження нових технологій, покращення якості обслуговування, розширення асортименту продукції, підвищення ефективності внутрішніх процесів тощо [20].

Компанії постійно створюють і розвивають конкурентні переваги, що вимагає спостереження, аналізу та адаптації до змін ринку. Визначення та використання існуючих переваг, а також створення нових особливостей є частиною цього процесу. Вони дозволяють компанії досягти успіху та постійного лідерства, виділяючись серед конкурентів. Завдяки ефективному управлінню конкурентними перевагами компанія може процвітати та рости в майбутньому. Багато теоретичних моделей і ідей лежать в основі формування

конкурентних переваг. Серед найвідоміших і поширених теорій можна виділити наступні:

а) Теорія ресурсної залежності (Resource-Based View, RBV): згідно з цією теорією, конкурентні переваги компанії залежать від її ресурсів і навичок. Ресурси можуть бути матеріального характеру (фінансові, технологічні, фізичні) або нематеріального характеру (знання, досвід, бренд, репутація). Здатність компанії використовувати ресурси ефективно, щоб отримати перевагу над конкурентами називається компетенцією.

б) Теорія динамічних здібностей — це теорія, яка звертає увагу на здатність підприємства створювати нові конкурентні переваги та адаптуватися до змін у їхньому зовнішньому середовищі. Пошук і інтеграція нових знань, створення нових товарів і послуг, зміна організаційної структури та бізнес-моделей є процесами, які відносяться до динамічних здібностей.

в) Теорія блакитного океану, також відома як «блакитний океан», стверджує, що компанії повинні шукати нові ринкові ніші, де конкуренція мінімальна або відсутня. Компанії можуть уникнути жорсткої конкуренції та стати лідерами на нових ринках завдяки цьому [34].

Конкурентна перевага виникає на основі стратегічного аналізу. Розпочато з ретельної оцінки внутрішнього середовища підприємства. Усі ресурси, включаючи матеріальні, фінансові, людські, технологічні та організаційні, повинні бути ретельно проаналізовані, щоб визначити їх потенціал і обмеження. На цьому етапі важливо визначити сильні та слабкі сторони компанії, її ключові компетенції та можливості, а також недоліки та недоліки, які можуть перешкоджати досягненню цілей.

Аналіз ланцюжка створення вартості може допомогти вам визначити, коли споживачі отримують найбільше. Це дозволяє компанії зосередитися на тих ділянках, де вони можуть досягти максимальної ефективності та отримати переваги над конкурентами. Конкурентні переваги формуються і зовнішніми факторами. Аналіз галузі — це метод, який дозволяє визначити, наскільки привабливим є підприємство, наскільки конкурентоспроможним воно є, а

також бар'єри входу та виходу, які впливають на можливості компанії. Аналіз конкурентів допомагає оцінити сильні та слабкі сторони, стратегії та тактики, що дає змогу виявити потенційні загрози та можливості для власного розвитку.

Вивчення потреб, очікувань і поведінки клієнтів є важливим компонентом стратегічного аналізу. Компанії можуть зміцнити свою конкурентну перевагу, розуміючи свою цільову аудиторію, створюючи продукти та послуги, які найкраще відповідають їхнім потребам і перевагам. Для розуміння широкого контексту, в якому функціонує підприємство, важливо враховувати соціальні, економічні, політичні та технологічні фактори, також відомі як «макросередовище». У зв'язку з тим, що ці елементи представляють як можливості, так і загрози, компанія може використовувати свій ретельний аналіз, щоб підготуватися до труднощів у майбутньому та отримати нові точки зору. Наступний важливий крок у формуванні конкурентної переваги – це визначення ключових елементів успіху. Це ті якості, ресурси або можливості, які є найважливішими для успіху в певній галузі та забезпечення переваги над конкурентами. Виявлення та розвиток цих елементів є основою для створення стратегій, які працюють [9].

Досягнення успіху вимагає розробки стратегій формування конкурентних переваг. Компанії можуть використовувати лідерство за витратами, диференціацію або фокусування як основні конкурентні стратегії. Кожен із цих підходів має свої переваги, а також вимагає різного підходу до організації бізнес-процесів і використання ресурсів. Перехід від теорії до практики означає впровадження стратегій. Розробка детальних планів дій, розподіл ресурсів, координація дій різних підрозділів, моніторинг виконання та, якщо потрібно, внесення корективів — усе це входять до цієї фази. Чітке планування, ефективна комунікація та злагоджена робота всієї команди необхідні для успішного впровадження стратегій.

Останнім кроком у створенні конкурентної переваги є оцінка ефективності. Вона дозволяє компаніям оцінити, наскільки успішно були

впроваджені стратегії та досягнуті цілі. Експертні оцінки, матриця BCG, модель п'яти сил Портера, порівняльний аналіз, SWOT-аналіз і багато іншого можна використовувати для оцінки ефективності. У кожного методу є переваги та недоліки, тому вибір найкращого методу залежить від ситуації та цілей компанії [27].

Таблиця 1.2 – Методи оцінки конкурентних переваг*

Метод	Опис	Переваги	Недоліки
Порівняльний аналіз	Порівняння основних показників діяльності компанії, таких як частка ринку, рентабельність, витрати та якість продукції, з показниками конкурентів, які є подібними.	Простий і практичний метод дозволяє визначити, де конкуренти відстають.	суб'єктивний та не враховує якісні елементи, такі як лояльність клієнтів чи репутація бренду.
SWOT-аналіз	Систематичне виявлення та аналіз сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища Використовується для оцінки можливих конкурентних переваг.	Комплексний підхід, який враховує внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на компанію.	Суб'єктивність оцінок і складність вимірювання деяких факторів кількісно.
Матриця BCG	Аналіз портфеля продуктів або бізнес-одиниць компанії на основі темпів зростання ринку та відносної частки ринку. дозволяє класифікації бізнес-елементів як «зірки», «дійні корови», «знаки питання» та «собаки».	Допомагає розподілити ресурси між різними продуктами або бізнес-одиницями, інвестуючи в перспективні та скорочуючи підтримку неефективних.	Простий метод, який не враховує інші важливі фактори, крім темпів зростання ринку та частки ринку.
Модель п'яти сил Портера	Використовується аналіз п'яти сил для оцінки привабливості бізнесу та рівня конкуренції. Ці сили включають загрозу нових конкурентів, загрозу товарів-замінників, силу постачальників, силу покупців і рівень конкуренції в бізнесі.	Складний підхід, який враховує різні елементи конкурентного середовища.	Труднощі зі збором необхідних даних і те, наскільки суб'єктивним є оцінка впливу кожної сили.

*таблицю сформовано на базі джерела [2; 15; 27; 16]

Отже, формування та оцінка конкурентних переваг — це складний, але водночас захоплюючий процес, що вимагає від компанії стратегічного мислення, гнучкості та готовності змінюватися. Компанія може продовжувати досягати успіху та бути лідером на ринку, якщо вона успішно виконує цей процес.

1.3 Методи та інструменти формування конкурентних переваг підприємства

Підприємство повинно створювати та підтримувати конкурентні переваги в сучасному динамічному середовищі, де конкуренція постійно зростає, дозволяють підприємству залучити та утримати клієнтів, виділитися на ринку та досягти стійкого успіху. Двома основними підходами до створення конкурентних переваг являється підхід орієнтований на конкурентів та підхід орієнтований на споживачів. Підхід, орієнтований на клієнта ґрунтується на глибокому розумінні цільової аудиторії та її цінностей. Підприємство, яке використовує цей підхід, створюють товари та послуги, які максимально задовольняють потреби своїх клієнтів, пропонуючи їм унікальну цінність.

а) Підхід орієнтований на клієнта має такі переваги:

1) Висока лояльність споживачів яка з'являється, якщо підприємство глибоко розуміє потреби та бажання своїх клієнтів дозволяє йому виробляти продукти та послуги, які дійсно задовольняють потреби людей. Це створює міцні стосунки з клієнтами та підвищує їхню лояльності до бренду.

2) Стійкі конкурентні переваги які засновані на глибокому розумінні потреб споживачів є причиною за якої конкурентам важко повторити конкурентні переваги.

3) Задоволені покупці частіше рекомендують товари та послуги своїм друзям і знайомим, що призводить до більшої кількості продажів і більшої частки ринку.

4) Преміум-ціноутворення залучає клієнтів готових витратити більше грошей на товари та послуги, які справді задовольняють їхні потреби та очікування.

5) Підвищення прибутковості за допомогою вищих цін, лояльних клієнтів і кращих продажів дозволяє підприємству покращити свої фінансові показники.

б) Підхід орієнтований на клієнта має такі недоліки:

1) Високі витрати на маркетинг, дослідження ринку та створення продукту або послуги, орієнтованого на споживача, вимагають значних ресурсів і грошей.

2) Розробка підходу, орієнтованого на споживачів, може зайняти багато часу.

3) Існує проблема з кількісними оцінками ефективності методу.

4) Невдачі та втрати можуть виникнути через неправильне розуміння потреб споживачів або невдале впровадження стратегії [35].

Підхід, орієнтований на конкурентів зосереджується на аналізі конкурентів, щоб визначити їхні сильні та слабкі сторони, а також знайти способи зробити власний продукт або послугу унікальним.

в) Підхід орієнтований на клієнта має такі переваги:

1) Підприємство може швидко виявити нові тенденції та змінити свою стратегію за допомогою аналізу конкурентів.

2) Порівняльний аналіз конкурентів допомагає чітко визначити сильні та слабкі сторони власного продукту або послуги, а також позиціонування на ринку.

3) Підприємство може отримати користь від виявлення та використання слабких сторін конкурентів.

4) Підприємство може ефективно використовувати ресурси, зосереджуючись на ключових факторах успіху.

г) Підхід орієнтований на клієнта має такі недоліки:

1) Надмірне зосередження на конкурентах може привести до того, що підприємство втратить власну унікальність.

2) Надмірна концентрація на конкурентах може зіпсувати лояльність клієнтів.

3) Короткострокова стратегія: Стратегії, орієнтовані на конкурентів, часто не мають довгострокового плану.

4) Переваги, які ґрунтуються на імітації конкурентів, не можуть тривати довго [10].

Для того, щоб визначити яке рішення необхідно прийняти для конкурентної переваги підприємства можна скористатися порівнянням підходів у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 - Порівняння підходів, щодо покращення конкурентних переваг підприємства

Підхід	Переваги	Недоліки
Орієнтований на споживачів	Висока лояльність клієнтів, стійка конкурентна перевага	Вимагає значних ресурсів для дослідження ринку та розробки продукту/послуги
Орієнтований на конкурентів	Швидке реагування на зміни ринку, чітка конкурентна стратегія	Може призвести до імітації конкурентів, а не до справжньої диференціації

*таблицю сформовано на базі джерела [35]

У світлі проведеного дослідження можна зробити висновок, що створення та підтримка конкурентних переваг є складним і складним процесом, який вимагає, щоб підприємства добро знало потреби своїх споживачів і конкурентний світ. Жоден із розглянутих методів, будь то орієнтований на споживачів чи орієнтований на конкурентів, не може бути визначений як найкращий для всіх ситуацій. Кожен з них має свої переваги та недоліки, а те, наскільки добре вони працюють, залежить від конкретних

обставин, в яких працює підприємство. Хоча це вимагає значних ресурсів і часу, орієнтація на споживачів дозволяє створювати високу лояльність клієнтів і підтримувати постійні переваги над конкурентами.

Орієнтація на конкурентів дозволяє швидко реагувати на зміни на ринку та мати чітку стратегію конкурентів, але може призвести до імітації конкурентів і ігнорування потреб споживачів. Таким чином, найкращим шляхом є розробка інтегрованого підходу, який поєднує найкращі практики обох підходів. Такий метод дозволить підприємству отримати довгострокову перевагу на ринку, враховуючи інтереси споживачів, аналізуючи дії конкурентів і створюючи унікальну пропозицію. Хоча ці стратегії є важливими, вони не охоплюють всі складності сучасного бізнес-середовища. Отже, необхідно надати більше теоретичної бази, яка враховувала б останні тенденції та елементи, які впливають на конкурентоспроможність підприємства. Прикладом є наступні підходи:

а) Ресурсний підхід стверджує, що унікальні ресурси та навички підприємства створюють конкурентні переваги. Він підкреслює, що важливі не лише зовнішні фактори, такі як дії конкурентів і вимоги споживачів, але й внутрішні можливості підприємства. Ресурсний підхід зосереджується на створенні та використанні унікальних ресурсів — людських, технологічних і фінансових, які конкуренти не можуть повторити [22].

б) Підхід, заснований на знаннях, тобто процес ідентифікації, організації, зберігання та розповсюдження даних у будь-якій міжнародній компанії. Компанії на міжнародному рівні, які використовують стратегію управління знаннями, досягають своїх цілей швидше, оскільки організаційне навчання та співпраця між співробітниками прискорюють процес прийняття рішень. Крім того, це полегшує більше організаційних процесів, таких як навчання та адаптація, що призводить до більших звітів про задоволеність працівників і утримання [13].

в) Екосистемний підхід розглядає компанію як частину ширшої екосистеми, яка включає партнерів, постачальників, клієнтів та інші

зацікавлені сторони, а не як окрему одиницю. Цей підхід стверджує, що конкурентні переваги створюються в екосистемі в цілому, а не лише в окремому підприємстві. Для досягнення спільних цілей підприємство повинне працювати разом і співпрацювати з іншими членами екосистеми [25].

г) Підхід орієнтований на стійкість за якого підприємство повинне враховувати екологічні та соціальні проблеми в своїх стратегіях через зростаючу увагу до них. Для досягнення довгострокових конкурентних переваг підхід, орієнтований на стійкість, дозволяє підприємству включати соціальні та екологічні цілі в свою бізнес-модель. Це може включати такі речі, як соціальна відповідальність, етичне ведення бізнесу, зниження негативного впливу на довкілля тощо [19].

д) Цифровий підхід говорить, що розвиток цифрових технологій дає нові можливості створити конкурентну перевагу. Цифровий підхід підкреслює використання цифрових інструментів і платформ для покращення бізнес-процесів і взаємодії з клієнтами та партнерами, а також для створення нових продуктів і послуг [14; 26].

Підприємство може вирішувати різноманітні питання більш комплексно, використовуючи ці методи формування конкурентних переваг. Воно може розробити більш інноваційні та стійкі плани, щоб досягти успіху в довгостроковій перспективі, враховуючи нові тенденції та фактори.

Висновки до розділу. Конкурентні переваги є ключовим фактором успіху будь-якого підприємства в сучасних умовах ринкової економіки. Вони дозволяють компанії виділитися серед конкурентів, залучити та утримати клієнтів, досягти вищої прибутковості та забезпечити сталий розвиток. Процес формування та розвитку конкурентних переваг є складним та багатограним, включаючи аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, вибір та реалізацію відповідних стратегій, а також постійний моніторинг та коригування дій.

2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТЕЛЕСВІТ»

2.1 Загальна характеристика та аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства

ТОВ «ТЕЛЕСВІТ» (код ЄДРПОУ 33103969) є українською компанією, яка була зареєстрована 2 вересня 2004 року і має юридичну адресу в місті Київ. Компанія спеціалізується на наданні різноманітних послуг, основними з яких є діяльність телефонних центрів (КВЕД 82.20). Інші види діяльності включають друкування продукції, надання в оренду машин та устаткування, діяльність у сфері проводового електрозв'язку, консультування з питань інформатизації та інші інформаційні послуги [4].

Місія ТОВ «ТЕЛЕСВІТ» полягає в забезпеченні високоякісних та доступних телекомунікаційних послуг для широкого кола споживачів. Стратегія підприємства спрямована на постійне розширення спектру послуг, покращення їхньої якості та впровадження новітніх технологій. Керівником компанії є Шелемба Михайло Васильович. За фінансовими показниками, в 2023 році дохід компанії склав 876 мільйонів гривень, а чистий прибуток — 156 мільйонів гривень. Компанія має значний штат працівників, який налічує понад 1300 осіб [29]. Організаційна структура ТОВ «ТЕЛЕСВІТ» є децентралізованою, що зображено на рис. 2.1.

Наказом по підприємству затверджено організаційну структуру згідно якої на чолі підприємства директори: технічний та фінансовий. Безпосередньо технічному директору підпорядковуються: начальник виробництва, начальник відділу якості, начальник технічного відділу, головний енергетик, менеджер із зовнішньо-економічної діяльності, фахівець із раціоналізації виробництва, технічний керівник (з впровадження та розвитку нових проектів), фінансовому директору: головний бухгалтер, менеджер з

контролінгу, керівник служби охорони праці, начальник відділу з управління персоналом, начальник відділу інформаційних технологій, менеджер з постачання.

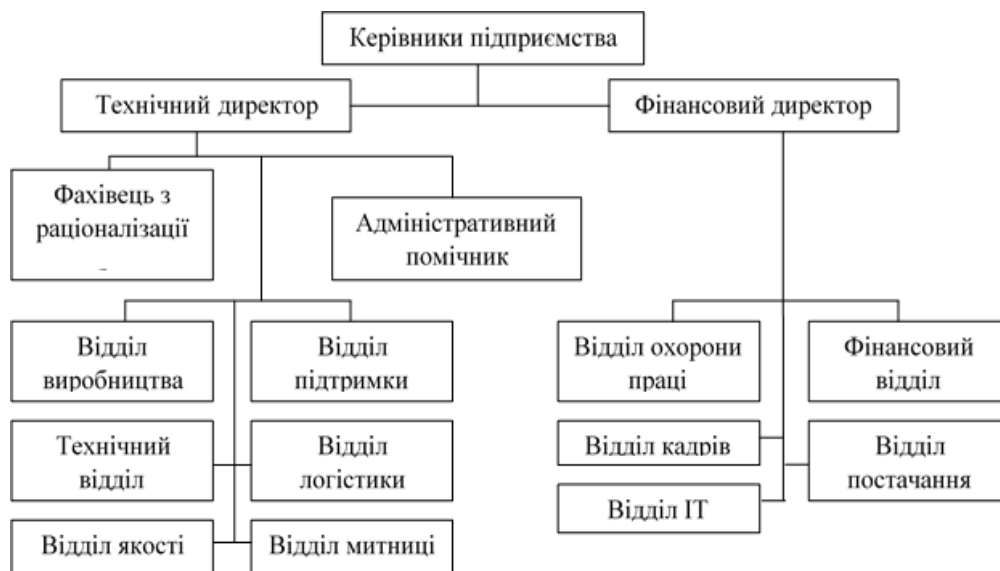


Рисунок. 2.1 – Організаційна структура ТОВ «ТЕЛЕСВІТ»

Перехід до децентралізованих організаційних структур певною мірою пов'язаний зі збільшенням складності й мінливості зовнішнього середовища, зростанням ролі стратегічних і маркетингових функцій в умовах гострої конкурентної боротьби, а також значним поширенням інформаційних технологій в управлінні. Внаслідок цього організації відбувається розподіл функцій: менеджери вищого рівня зосереджуються на стратегічних завданнях, а менеджерам середнього й нижчого рівня доводиться приймати дедалі більше поточних рішень

ТОВ «ТЕЛЕСВІТ» також займається обробкою даних, розміщенням інформації на веб-вузлах, наданням в оренду власного чи орендованого нерухомого майна, посередництвом у розміщенні реклами в засобах масової інформації та дослідженням кон'юнктури ринку. Ця компанія відома своїми масштабними операціями та різноманітними філіями по всій Україні, що дозволяє їй охоплювати велику кількість клієнтів і пропонувати різні послуги в багатьох регіонах країни. ТОВ «ТЕЛЕСВІТ» займається широким спектром

телекомунікаційних та інформаційних послуг. Основні напрями діяльності компанії включають[28]:

а) Телефонні центри:

1) Надання послуг телефонного обслуговування для підприємств та організацій.

2) Аутсорсинг послуг call-центрів для бізнесів, що дозволяє клієнтам покращити свої комунікаційні процеси та обслуговування клієнтів.

б) Інтернет та телекомунікації:

1) Діяльність у сфері проводового електрозв'язку, що включає надання послуг інтернет-зв'язку для фізичних та юридичних осіб.

2) Впровадження та підтримка новітніх телекомунікаційних технологій для забезпечення надійного та швидкого зв'язку.

в) Інформаційні послуги:

1) Консультування з питань інформатизації, що допомагає клієнтам оптимізувати свої ІТ-процеси та підвищити ефективність бізнесу.

2) Обробка даних та розміщення інформації на веб-вузлах, включаючи створення та підтримку веб-сайтів, хостинг та інші інтернет-послуги.

г) Оренда та експлуатація майна:

1) Надання в оренду власного або орендованого нерухомого майна.

2) Оренда машин та устаткування, включаючи легкові автотранспортні засоби та інше устаткування.

д) Реклама та маркетингові послуги:

1) Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації.

2) Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки, що допомагає клієнтам орієнтуватися на ринку та приймати обґрунтовані маркетингові рішення.

ТОВ «ТЕЛЕСВІТ» активно впроваджує новітні технології у сфері телекомунікацій, що дозволяє забезпечувати високу якість зв'язку та інтернет-

послуг. Компанія використовує сучасне обладнання і технології, такі як оптоволоконні лінії зв'язку та високошвидкісні інтернет-протоколи. Це дозволяє надавати стабільні та швидкі інтернет-послуги як для приватних користувачів, так і для бізнес-клієнтів. Компанія бере активну участь у соціальних проектах, підтримує місцеві громади та сприяє розвитку інфраструктури в регіонах, де вона працює. ТОВ «ТЕЛЕСВІТ» регулярно організовує благодійні акції та підтримує різноманітні соціальні ініціативи, спрямовані на покращення життя громадян та розвиток суспільства [30].

ТОВ «ТЕЛЕСВІТ» отримує позитивні відгуки від клієнтів, що свідчить про високу якість наданих послуг та професіоналізм персоналу. Компанія постійно працює над поліпшенням обслуговування клієнтів та впровадженням нових технологій, що дозволяє підтримувати високий рівень задоволеності клієнтів. Тепер, після розгляду організації ТОВ «Телесвіт», спробуємо поглянути на це підприємство “економічним зором” і зробити оцінку його фінансово-майнового стану. Фінансовий стан підприємства залежить від результатів його виробничої, комерційної та фінансово-господарської діяльності, і, тому, на нього впливають усі види діяльності підприємства [3].

Неритмічність виробничих процесів, погіршення якості продукції, труднощі з її реалізацією призводять до зменшення надходження коштів на рахунки підприємства, в результаті чого погіршується його платоспроможність. Стійкий фінансовий стан підприємства формується в процесі всієї його виробничо-господарської діяльності. Тому оцінку фінансового стану можна об'єктивно здійснити не через один, нехай найважливіший, показник, а тільки за допомогою комплексу, системи показників, що детально й всебічно характеризують господарське становище підприємств.

За допомогою таблиці А.1 додатку А можна проаналізувати динаміку активів та пасивів ТОВ «Телесвіт» за 2021-2023 роки та спостерігати такі зміни. Спостерігається загальне зменшення активів у 2022 році порівняно з 2021 роком на 29,98%, але потім відбувається зростання на 9,11% у 2023 році. Це свідчить про те, що компанія зазнала певних труднощів у 2022 році, але змогла покращити своє становище у 2023 році.

а) Проаналізуємо необоротні активи:

1) Вартість нематеріальних активів значно зменшилася (-41,65% у 2022, -66,43% у 2023) та основних засобів (-22,86% у 2022, -13,24% у 2023), що може бути пов'язано зі списанням або продажем активів, а також з їх амортизацією.

2) Довгострокові фінансові інвестиції суттєво зросли (199,48% у 2022, 81,39% у 2023), що свідчить про активну інвестиційну діяльність компанії.

3) Зникли відстрочені податкові активи у 2022 році та їх з'явилися у 2023 році, що може бути пов'язано зі змінами в податковому законодавстві або фінансовому становищі компанії.

б) Проаналізуємо оборотні активи:

1) Запаси збільшилися у 2022 та 2023 роках (16,10% у 2022, 44,52% у 2023) може свідчити про зростання виробництва або продажів, або про проблеми з реалізацією продукції.

2) Спостерігається значне зменшення дебіторської заборгованості у 2022 році (-46,22%) може бути результатом поліпшення управління дебіторською заборгованістю або зменшення обсягів продажів у кредит. Незначне зростання у 2023 році (2,60%) може свідчити про стабілізацію ситуації.

3) Грошові кошти та їх еквіваленти збільшилися у 2022 та 2023 роках (185,47% у 2022, 142,38% у 2023) може бути пов'язане зі залученням додаткового фінансування, зменшенням інвестиційної діяльності або покращенням операційної діяльності.

4) Витрат майбутніх періодів стало менше у 2022 році (-35,38%) та згодом більше у 2023 році (102,35%) може бути пов'язане зі змінами в обліковій політиці компанії або з особливостями здійснення певних витрат.

5) Спостерігається помірне зростання інших оборотних активів протягом усього періоду (44,83% у 2022, 14,14% у 2023) свідчить про стабільний розвиток компанії.

Динаміка пасивів ТОВ «Телесвіт» за 2021-2023 роки свідчить про загальне зменшення у 2022 році порівняно з 2021 роком на 35,00%, за яким послідувало деяке зростання у 2023 році на 14,52%. Така динаміка відповідає змінам в активах компанії, що свідчить про збалансованість її балансу. Власний капітал компанії зазнав значного зменшення у 2022 році, в основному через зменшення нерозподіленого прибутку на 37,90%. Це може бути наслідком збитків або виплати дивідендів. Проте, у 2023 році спостерігається зростання власного капіталу на 16,54%, що може бути пов'язане з отриманням прибутку.

Довгострокові зобов'язання компанії незначно зменшилися у 2022 році на 17,78%, але потім зросли на 27,96% у 2023 році. Це може свідчити про зміни у структурі фінансування компанії, можливо, пов'язані з переходом на довгострокові кредити або облігації. Поточні зобов'язання в цілому зменшилися за період 2021-2023 років. Особливо суттєво зменшилися розрахунки з бюджетом у 2022 році на 91,78%, але потім вони значно зросли у 2023 році на 943,90%. Також спостерігається значне зменшення розрахунків з оплати праці на 69,16% у 2022 році та на 95,15% у 2023 році. Поточні забезпечення демонструють стабільне зменшення протягом усього періоду, зменшившись на 8,52% у 2022 році та на 4,21% у 2023 році. Це може свідчити про зменшення ризиків, пов'язаних з поточними операціями компанії.

Фінансовий стан ТОВ «Телесвіт» є досить динамічним. Спостерігаються як позитивні (зростання довгострокових інвестицій, грошових коштів), так і негативні тенденції (зменшення необоротних активів, власного капіталу у 2022 році). Для більш глибокого розуміння причин цих змін та їх впливу на

фінансову стійкість компанії необхідно провести детальніший аналіз, враховуючи дані інших фінансових звітів та зовнішні фактори.

ТОВ «Телесвіт» зазнало значних змін у своїй структурі активів та пасивів протягом останніх трьох років. Скорочення власного капіталу та зменшення необоротних активів свідчать про певні фінансові труднощі та можливу реструктуризацію. Однак зростання коефіцієнта ліквідності та збільшення оборотних активів свідчить про намагання підприємства підвищити свою фінансову стабільність. Компанії варто продовжувати працювати над оптимізацією своїх витрат та ефективним управлінням активами для забезпечення довгострокової фінансової стабільності.

2.2 Визначення та оцінка ключових показників ефективності (КПІ)

Ключові показники ефективності (КПІ) – це показники, які використовуються для вимірювання успішності організації, проекту, команди чи індивіда у досягненні стратегічних цілей. Вони визначаються на основі конкретних цілей та завдань і можуть варіюватися в залежності від області діяльності та стратегії компанії.

Таблиця 2.1 - КПІ ТОВ Телесвіт 2021-2023рр.

Показник	2021	2022	2023
Коефіцієнти ліквідності			
Поточна ліквідність (Current Ratio)	3.59	2.44	3.77
Швидка ліквідність (Quick Ratio)	3.42	1.95	2.37
Коефіцієнти рентабельності			
Рентабельність активів (ROA)	9.36%	14.56%	14.47%
Рентабельність власного капіталу (ROE)	11.08%	18.42%	17.44%
Коефіцієнти ефективності			
Оборотність активів (Total Asset Turnover)	1.17	1.46	1.40
Оборотність дебіторської заборгованості (Receivables Turnover)	2.40	3.87	3.95
Коефіцієнти фінансової стійкості			
Коефіцієнт заборгованості (Debt Ratio)	0.15	0.21	0.17
Коефіцієнт фінансової незалежності (Equity Ratio)	0.85	0.79	0.83

З таблиці 2.1 КРІ ТОВ Телесвіт за період 2021-2023 років видно, що компанія демонструє певні тенденції в різних аспектах своєї діяльності.

а) Ліквідність:

1) Поточна ліквідність у 2021 році була досить високою (3.59), але до 2022 року спадає до 2.44, а потім знову зростає до 3.77 у 2023 році. Це може вказувати на те, що компанія мала проблеми зі здатністю швидко конвертувати активи в грошові кошти, але у 2023 році ця ситуація покращилась.

2) Швидка ліквідність також показує спад у 2022 році (1.95), але потім зростає до 2.37 у 2023 році. Це також свідчить про поліпшення здатності компанії швидко погасити поточні зобов'язання без продажу запасів.

б) Рентабельність. Рентабельність активів (ROA) та власного капіталу (ROE) зросли з 2021 по 2022 рік, але затрималися практично на одному рівні у 2023 році. Це може вказувати на те, що компанія ефективно використовує свої активи та капітал, але може зіткнутися з викликами, які обмежують подальший ріст прибутковості.

в) Ефективність. Оборотноість активів і оборотноість дебіторської заборгованості показують певне покращення протягом аналізованого періоду, що може свідчити про підвищення ефективності управління активами та стягнення заборгованості.

г) Фінансова стійкість:

1) Коефіцієнт заборгованості (Debt Ratio) зріс до 0.21 у 2022 році, але потім знизився до 0.17 у 2023 році. Це свідчить про те, що компанія зменшила свою залежність від боргів, що може знизити її фінансовий ризик.

2) Коефіцієнт фінансової незалежності (Equity Ratio) також показує деяке відновлення у 2023 році, що може свідчити про збільшення власного капіталу в компанії.

Зважаючи на дані таблиці, здається, що компанія Телесвіт виявляє стабільний фінансовий розвиток протягом аналізованого тримісячного періоду від 2021 до 2023 року. Важливо відзначити, що попри деякі коливання

в окремих показниках, загальний тренд свідчить про певне покращення у багатьох аспектах діяльності компанії. Щодо ліквідності, хоча показники поточної та швидкої ліквідності можуть коливатися з року в рік, загалом вони залишаються на прийнятному рівні, що свідчить про здатність компанії забезпечувати поточні зобов'язання та витрати.

У плані рентабельності, компанія показує зростання як рентабельності активів, так і власного капіталу протягом періоду, що свідчить про ефективне управління ресурсами та здатність генерувати прибуток. Щодо ефективності, покращення оборотності активів та дебіторської заборгованості свідчить про ефективне використання ресурсів та здатність компанії швидко перетворювати їх у грошові кошти.

У фінансовій стійкості, зменшення коефіцієнта заборгованості та покращення фінансової незалежності свідчать про здатність компанії знизити фінансовий ризик та збільшити контроль над своїми фінансами. Отже, аналіз таблиці вказує на те, що компанія Телесвіт виявляє стійкий та здоровий фінансовий розвиток протягом досліджуваного періоду, але може продовжувати працювати над певними аспектами своєї діяльності для подальшого покращення результативності.

Для компанії Телесвіт важливо не лише зосередитися на аналізі фінансових показників, але й врахувати зовнішнє середовище та внутрішні фактори, які можуть впливати на її діяльність у майбутньому. Наприклад, ринкові тенденції та конкуренція можуть мати велике значення для подальшого розвитку компанії. Дослідження ринку та аналіз поведінки конкурентів можуть допомогти зрозуміти, яким чином компанія може адаптуватися до змін в галузі та збільшити свою конкурентоспроможність. Також важливо враховувати фактори ризику, такі як зміни в законодавстві, економічні коливання або зміни відносин з постачальниками та клієнтами. Розробка стратегій управління ризиками та вироблення планів дій на випадок негативних сценаріїв може допомогти забезпечити стійкість бізнесу у майбутньому.

Компанія може розглядати можливості для розширення своєї діяльності, введення нових продуктів чи послуг, а також поглиблення співпраці з існуючими клієнтами та партнерами. У підсумку, компанія Телесвіт може досягти подальшого успіху шляхом поєднання аналізу фінансових даних з урахуванням зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей, щоб розробити стратегії, спрямовані на стабільний та стійкий розвиток у майбутньому.

2.3 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «Телесвіт»

ТОВ «Телесвіт» є одним із провідних гравців на ринку телекомунікаційних послуг в Україні. Компанія спеціалізується на наданні високоякісного інтернет-зв'язку, цифрового телебачення та інших телекомунікаційних послуг. В умовах швидко змінюваного ринкового середовища та високої конкуренції, аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища є критично важливим для забезпечення успішного функціонування та розвитку компанії.

Внутрішнє середовище ТОВ «Телесвіт» відзначається значним потенціалом, який базується на кількох ключових факторах. По-перше, компанія має міцну фінансову основу, що підтверджується значними фінансовими ресурсами, стабільним доходом та високим чистим прибутком. Це дозволяє «Телесвіт» активно інвестувати в розвиток, оновлення обладнання та розширення діяльності, забезпечуючи конкурентну перевагу на ринку[30].

По-друге, компанія може похвалитися висококваліфікованим персоналом, який налічує понад 1300 співробітників. Досвідчені фахівці у сфері телекомунікацій та ІТ забезпечують високу якість послуг та здатність до

інновацій. Активне впровадження новітніх технологій, таких як 5G та оптоволоконні лінії, свідчить про прагнення компанії залишатися на передньому краї технологічного прогресу.

По-третє, децентралізована організаційна структура «Телесвіт» сприяє швидкому прийняттю рішень та адаптації до змін, що є важливим фактором успіху в динамічному середовищі телекомунікаційного ринку. Така гнучкість дозволяє компанії оперативно реагувати на нові виклики та можливості, забезпечуючи ефективність бізнес-процесів. Нарешті, активна участь у соціальних проєктах формує позитивний імідж компанії та зміцнює лояльність клієнтів. Висока репутація та довіра споживачів є цінним нематеріальним активом, який сприяє успіху «Телесвіт» на ринку[28].

Зовнішнє середовище, в якому функціонує ТОВ «Телесвіт», характеризується динамічністю та наявністю як сприятливих можливостей, так і серйозних викликів. З одного боку, український ринок телекомунікаційних послуг демонструє стабільне зростання, що зумовлено збільшенням попиту на послуги зв'язку, розвитком нових технологій (Інтернет речей, хмарні сервіси), зростанням проникнення Інтернету та підвищенням вимог до якості послуг. Це відкриває перед «Телесвіт» значні перспективи для розширення клієнтської бази, збільшення доходів та впровадження нових послуг, особливо з урахуванням державної підтримки розвитку цифрової інфраструктури.

Водночас, зовнішнє середовище містить низку викликів, які потребують ретельного аналізу та врахування. По-перше, політична та економічна нестабільність в Україні створюють невизначеність та ризики для бізнесу. Коливання валютних курсів, інфляція та зміни в законодавстві можуть негативно вплинути на фінансові результати та діяльність компанії. По-друге, високий рівень конкуренції на ринку телекомунікаційних послуг вимагає від «Телесвіт» постійного вдосконалення послуг, ефективного маркетингу та цінової політики, щоб зберегти та зміцнити свої позиції [29].

Крім того, швидкий розвиток технологій вимагає значних інвестицій в оновлення обладнання та програмного забезпечення, а також постійного навчання персоналу. Недостатня увага до цих аспектів може призвести до технологічного відставання та втрати конкурентних переваг. Кіберзагрози та природні катаклізми також становлять серйозний ризик для стабільності та безперервності бізнесу, вимагаючи від компанії розробки ефективних стратегій управління ризиками та забезпечення кібербезпеки.

Для детальнішого дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища, пропонуємо розглянути SWOT-аналіз ТОВ «ТЕЛЕСВІТ» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – SWOT-аналіз ТОВ «ТЕЛЕСВІТ»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Фінансова стабільність 2. Кваліфікований персонал 3. Технологічна перевага 4. Організаційна гнучкість 5. Позитивний імідж 6. Широка клієнтська база 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проблеми координації 2. Нечітка корпоративна культура 3. Залежність від ключових співробітників 4. Обмежена географія 5. Недостатня диверсифікація послуг 6. Високі операційні витрати
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання ринку телекомунікацій 2. Державна підтримка 3. Міжнародна експансія 4. Партнерство та співпраця 5. Розвиток нових напрямків 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Економічна нестабільність 2. Політична нестабільність 3. Конкуренція 4. Технологічні зміни 5. Кібератаки 6. Природні катаклізми та форс-мажорні обставини

Внутрішнє середовище ТОВ «Телесвіт» характеризується низкою сильних та слабких сторін, які впливають на її діяльність та конкурентні позиції. Розглянемо детальніше кожну з цих сторін.

а) Сильні сторони (Strengths):

1) Фінансова стабільність: Компанія демонструє значні фінансові ресурси, стабільний дохід та високий чистий прибуток, що забезпечує їй можливість інвестувати в розвиток, оновлення обладнання та розширення

діяльності. Крім того, «Телесвіт» має доступ до кредитних ресурсів та ефективно управляє своїми фінансами.

2) Кваліфікований персонал: Компанія має великий штат співробітників (понад 1300 осіб), серед яких багато досвідчених фахівців у сфері телекомунікацій та ІТ. Низька плинність кадрів, програми навчання та розвитку, а також висока мотивація персоналу сприяють забезпеченню якісного надання послуг та розробці інноваційних рішень.

3) Технологічна перевага: «Телесвіт» активно впроваджує новітні технології, такі як 5G, оптоволоконні лінії та високошвидкісні інтернет-протоколи. Компанія має власні розробки та пропонує інноваційні рішення, що базуються на сучасній інфраструктурі та забезпечують високу швидкість передачі даних.

4) Організаційна гнучкість: Децентралізована структура компанії дозволяє швидко приймати рішення та ефективно реагувати на зміни ринкової ситуації. Гнучкість також проявляється у відкритості до нових ідей та ефективній комунікації між підрозділами.

5) Позитивний імідж: Активна участь у соціальних проектах, висока репутація та довіра клієнтів, а також численні нагороди та визнання свідчать про відповідальне ведення бізнесу та формують позитивний імідж компанії.

б) Широка клієнтська база: «Телесвіт» обслуговує різноманітні сегменти ринку, включаючи приватних осіб, бізнес та державні установи. Компанія має високий рівень утримання клієнтів завдяки програмам лояльності та персоналізованому підходу.

б) Слабкі сторони (Weaknesses):

1) Проблеми координації: Децентралізована структура може призвести до ускладнення координації між підрозділами, дублювання функцій та недостатньої комунікації, що може негативно вплинути на ефективність прийняття рішень та реалізацію стратегії.

2) Нечітка корпоративна культура: Відсутність чітко визначених цінностей та норм, низька залученість співробітників та проблеми з

мотивацією можуть призвести до зниження продуктивності та збільшення плинності кадрів.

3) Залежність від ключових співробітників: Відхід ключових фахівців може негативно вплинути на діяльність компанії, особливо якщо відсутній підготовлений кадровий резерв. Заміна таких співробітників може бути дорогою та тривалою.

4) Обмежена географія: Зосередженість діяльності на певних регіонах обмежує потенціал зростання компанії та робить її вразливою до локальних економічних та політичних ризиків.

5) Недостатня диверсифікація послуг: Залежність від обмеженого спектру послуг робить компанію вразливою до змін ринкових тенденцій та дій конкурентів. Розширення асортименту послуг може сприяти зниженню ризиків та збільшенню доходів.

б) Високі операційні витрати: Високі витрати на утримання інфраструктури, оновлення обладнання, маркетинг та рекламу можуть знижувати прибутковість компанії. Необхідно постійно шукати шляхи оптимізації витрат та підвищення ефективності бізнес-процесів.

Зовнішнє середовище ТОВ «Телесвіт» характеризується динамічними змінами, що створюють як можливості, так і загрози для розвитку компанії.

в) Можливості (Opportunities):

1) Зростання ринку телекомунікацій: Ринок телекомунікаційних послуг в Україні продовжує зростати завдяки збільшенню попиту на послуги зв'язку, розвитку нових технологій (Інтернет речей, хмарні сервіси), зростанню проникнення Інтернету та підвищенню вимог до якості послуг. Це відкриває перед «Телесвіт» можливості для розширення клієнтської бази, збільшення доходів та впровадження нових послуг.

2) Державна підтримка: Уряд України активно підтримує розвиток цифрової інфраструктури, надаючи телекомунікаційним компаніям різні пільги та фінансову допомогу. «Телесвіт» може скористатися програмами фінансування, податковими пільгами, спрощенням регуляторних вимог та

іншими формами державної підтримки для реалізації своїх проєктів та підвищення конкурентоспроможності.

3) Міжнародна експансія: Вихід на нові міжнародні ринки може забезпечити «Телесвіт» значне збільшення клієнтської бази, диверсифікацію ризиків та доступ до нових технологій та ресурсів. Це також сприятиме підвищенню впізнаваності бренду та зміцненню позицій компанії на світовому ринку.

4) Партнерство та співпраця: Створення стратегічних партнерств та співпраця з іншими компаніями у сфері телекомунікацій та ІТ може відкрити перед «Телесвіт» нові можливості для розвитку. Спільні проєкти, обмін досвідом та технологіями, а також спільний вихід на нові ринки дозволять компанії розширити спектр послуг та підвищити ефективність діяльності.

5) Розвиток нових напрямків: Впровадження нових послуг, таких як хмарні сховища, кібербезпека та рішення для розумного дому, дозволить «Телесвіт» розширити свою цільову аудиторію та збільшити доходи. Розробка власних продуктів та рішень також може стати важливим фактором успіху на ринку.

г) Загрози (Threats):

1) Економічна нестабільність: Економічна нестабільність в Україні, що проявляється у зниженні купівельної спроможності, коливаннях валютних курсів та інфляції, може негативно вплинути на фінансові результати компанії та зменшити попит на її послуги.

2) Політична нестабільність: Зміни в законодавстві, посилення регуляторного тиску, політичні конфлікти та військові дії можуть створити значні ризики для діяльності «Телесвіт», включаючи ризик націоналізації або експропріації активів.

3) Конкуренція: Високий рівень конкуренції на ринку телекомунікаційних послуг вимагає від «Телесвіт» постійного вдосконалення послуг, ефективного маркетингу та цінової політики. Поява нових

конкуренції, цінові війни та агресивний маркетинг можуть призвести до втрати частки ринку та зниження лояльності клієнтів.

4) Технологічні зміни: Швидкий розвиток технологій призводить до швидкого застарівання існуючих рішень. «Телесвіт» має постійно інвестувати в оновлення обладнання та програмного забезпечення, а також у дослідження та розробки, щоб залишатися конкурентоспроможною.

5) Кібератаки: Ризик кібератак є серйозною загрозою для «Телесвіт», оскільки може призвести до витоку даних, порушення роботи мережі, фінансових втрат та втрати репутації. Компанія повинна інвестувати в кібербезпеку та вживати заходів для захисту своїх систем та даних.

6) Природні катаклізми та форс-мажорні обставини: Стихійні лиха, аварії та інші непередбачувані події можуть призвести до пошкодження інфраструктури, перебоїв у наданні послуг та фінансових втрат. «Телесвіт» повинна мати плани дій у надзвичайних ситуаціях та страхування від ризиків, щоб мінімізувати негативні наслідки та забезпечити швидке відновлення роботи.

Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Телесвіт» виявляє значний потенціал компанії, підкріплений її фінансовою стабільністю, кваліфікованим персоналом та технологічною перевагою. Великі фінансові ресурси, стабільний дохід та високий чистий прибуток дозволяють компанії активно інвестувати в розвиток, оновлення обладнання та розширення діяльності. Команда досвідчених фахівців забезпечує високу якість послуг та здатність до інновацій, що підтверджується активним впровадженням передових технологій, таких як 5G та оптоволоконні лінії. Децентралізована структура компанії сприяє швидкому прийняттю рішень та адаптації до змін, що є важливим фактором успіху в динамічному середовищі телекомунікаційного ринку. Крім того, активна участь у соціальних проектах формує позитивний імідж компанії та зміцнює лояльність клієнтів, що є цінним нематеріальним активом[30].

Однак, внутрішній аналіз також виявляє певні слабкі сторони, які потребують уваги. Децентралізована структура, хоча й забезпечує гнучкість, може призвести до проблем координації між підрозділами та ускладнити прийняття стратегічних рішень. Відсутність чітко визначеної корпоративної культури може негативно вплинути на мотивацію та залученість співробітників. Крім того, компанія може бути вразливою до відходу ключових фахівців, оскільки їх заміна може бути дорогою та тривалою. Обмежена географія діяльності та недостатня диверсифікація послуг також можуть обмежувати потенціал зростання та робити компанію вразливою до ринкових змін. Високі операційні витрати, пов'язані з утриманням інфраструктури та оновленням обладнання, можуть знижувати прибутковість, якщо не будуть вжиті заходи щодо їх оптимізації.

Аналіз зовнішнього середовища виявляє як сприятливі можливості, так і серйозні загрози для ТОВ «Телесвіт». Зростаючий ринок телекомунікаційних послуг в Україні, підкріплений державною підтримкою цифрової інфраструктури, відкриває значні перспективи для розширення діяльності та збільшення доходів. Можливість виходу на міжнародні ринки та встановлення партнерських відносин з іншими компаніями також може стати потужним стимулом для зростання. Розвиток нових напрямків, таких як хмарні сервіси, кібербезпека та рішення для розумного дому, дозволить компанії розширити свою цільову аудиторію та збільшити доходи.

Однак, зовнішнє середовище також містить ряд загроз, які не можна ігнорувати. Економічна та політична нестабільність в Україні можуть негативно вплинути на діяльність компанії та призвести до фінансових втрат. Високий рівень конкуренції на ринку вимагає від «Телесвіт» постійного вдосконалення послуг та ефективного маркетингу. Швидкий розвиток технологій вимагає значних інвестицій в оновлення обладнання та навчання персоналу. Кібератаки та природні катаклізми також становлять серйозну загрозу для стабільності та безперервності бізнесу[30].

В цілому, аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «Телесвіт» свідчить про те, що компанія має значний потенціал для успішного розвитку, але також стикається з низкою викликів. Ретельне врахування всіх факторів та розробка ефективних стратегій дозволить компанії максимально використати свої сильні сторони, мінімізувати вплив слабких сторін та успішно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Висновки до розділу. ТОВ «Телесвіт», як один з провідних гравців на ринку телекомунікаційних послуг України, має значний потенціал для подальшого розвитку та зміцнення своїх конкурентних позицій. Аналіз діяльності компанії показав, що вона має міцну фінансову основу, висококваліфікований персонал, технологічну перевагу та позитивний імідж. Проте, існують також певні слабкі сторони, такі як проблеми координації, нечітка корпоративна культура, залежність від ключових співробітників, обмежена географія діяльності та недостатня диверсифікація послуг.

Зовнішнє середовище, в якому функціонує ТОВ «Телесвіт», характеризується як можливостями, так і загрозами. Зростання ринку телекомунікацій, державна підтримка розвитку цифрової інфраструктури, можливість виходу на міжнародні ринки та розвиток нових напрямків створюють сприятливі умови для розширення діяльності та збільшення доходів компанії. Однак, економічна та політична нестабільність, високий рівень конкуренції, швидкий розвиток технологій та кіберзагрози становлять серйозні виклики, які потребують ретельного врахування та розробки ефективних стратегій реагування.

3 ОЦІНКА ТА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ТОВ «ТЕЛЕСВІТ»

3.1 Дослідження конкурентних переваг підприємства

У сучасних умовах високої конкуренції на ринку телекомунікаційних послуг дослідження конкурентних переваг підприємства є критично важливим для забезпечення його успішного функціонування та розвитку. ТОВ «Телесвіт» працює в галузі, де технологічні інновації, якість обслуговування та ефективність управління грають ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності.

Таблиця 3.1 – Порівняння послуг, що надають компанії Київстар, lifecell, Укртелеком та ТОВ «Телесвіт»

Категорія послуг	Київстар	lifecell	Укртелеком	ТОВ «Телесвіт»
Мобільний зв'язок	Передплата і контрактні тарифи Безлімітні дзвінки в мережі Інтернет 4G та 5G	Передплата і контрактні тарифи Безлімітні дзвінки в мережі Інтернет 4G	-	Мобільний інтернет (співпраця з іншими операторами)
Інтернет	Домашній інтернет (оптоволоконний, до 1 Гбіт/с) Мобільний інтернет (4G, 5G)	Мобільний інтернет (4G)	Домашній інтернет (ADSL, оптоволоконний) Інтернет для бізнесу (оптоволоконно, ADSL)	Домашній інтернет (оптоволоконний, до 1 Гбіт/с) -

Закінчення таблиці 3.1

Телебачення	Київстар ТБ (IPTV, OTT) Пакети телеканалів, відеобібліотека	-	OTT ТБ (Інтерактивне ТБ)	Цифрове телебачення (IPTV, OTT) Пакети телеканалів, відеобібліотека
Телефонія	-	-	Домашній телефон Корпоративний телефонний зв'язок	VoIP (інтернет-телефонія) Віртуальна АТС
Бізнес-послуги	Хмарні рішення VPN та безпека мереж IoT (інтернет речей)	Хмарні рішення IoT (інтернет речей) Маркетингові послуги (SMS-розсилка)	Віртуальна АТС VPN та безпека мереж Хмарні рішення	VPN та безпека мереж Хмарні рішення Корпоративний інтернет та телефонія
Додаткові послуги	Мобільні додатки (My Kyivstar, Київстар ТБ) Київстар Власний рахунок (фінансові послуги)	Мобільні додатки (lifecell, My lifecell) ViP (месенджер, VoIP)	Послуги дата-центру Колокація	Мобільні додатки (для управління послугами) Пакетні пропозиції (інтернет + ТБ + телефонія)

Складено на основі [1].

Для аналізу конкурентних переваг ТОВ «Телесвіт» у порівнянні з основними гравцями на ринку телекомунікацій України, такими як Київстар, lifecell та Укртелеком, використовуємо методику оцінки конкурентних факторів. Розглянемо кожен з ключових факторів успіху, оцінюючи їх вплив на загальну конкурентоспроможність кожного оператора.

Таблиця 3.2 – Порівняльна оцінка діяльності ТОВ «Телесвіт»

Ключовий фактор успіху	ТОВ «Телесвіт»	Київстар	lifecell	Укртелеком
Якість послуг (швидкість, покриття, стабільність)	4	5	3	3
Цінова політика (доступність, гнучкість тарифів)	3	3	4	2
Асортимент послуг (мобільний зв'язок, інтернет, ТБ, інші)	3	5	3	4
Рівень обслуговування клієнтів (підтримка, вирішення проблем)	4	3	4	2
Інноваційність (нові технології, послуги, підходи)	4	4	5	2
Репутація та бренд (впізнаваність, довіра, імідж)	3	5	3	3
Фінансова стабільність (дохід, прибуток, інвестиції)	5	5	3	3

Проаналізуємо оцінку факторів конкурентів порівняно з ТОВ «Телесвіт»:

а) Київстар має найвищу оцінку за якістю послуг, що свідчить про їх широку зону покриття, високу швидкість інтернету та стабільність з'єднання. ТОВ «Телесвіт» займає другу позицію, що показує хороший рівень послуг, але є можливості для вдосконалення. Lifecell та Укртелеком мають нижчі оцінки, що може впливати на їх конкурентоспроможність.

б) Lifecell демонструє найбільш гнучку та доступну цінову політику, що робить їх привабливими для цінових чутливих клієнтів. ТОВ «Телесвіт» та Київстар мають однакові оцінки, що свідчить про середній рівень доступності тарифів. Укртелеком потребує вдосконалення у цьому напрямку.

в) Київстар має найширший асортимент послуг, включаючи мобільний зв'язок, інтернет, ТБ та інші послуги. Укртелеком також має широкий асортимент, але поступається Київстару. ТОВ «Телесвіт» і lifecell мають обмежений асортимент, що може впливати на їх привабливість для клієнтів.

г) ТОВ «Телесвіт» та lifecell мають високий рівень обслуговування клієнтів, що включає ефективну підтримку та швидке вирішення проблем.

Київстар має дещо нижчу оцінку, а Укртелеком потребує значних покращень у цьому напрямку.

д) Lifecell є лідером у впровадженні нових технологій та інноваційних рішень. ТОВ «Телесвіт» та Київстар також демонструють високий рівень інноваційності. Укртелеком значно відстає у цьому аспекті.

е) Київстар має найвищу оцінку за репутацією та брендом, що свідчить про високу впізнаваність та довіру серед клієнтів. ТОВ «Телесвіт», Lifecell та Укртелеком мають однакові оцінки, але є можливості для покращення іміджу та репутації.

ж) ТОВ «Телесвіт» та Київстар демонструють високу фінансову стабільність, що дозволяє їм здійснювати необхідні інвестиції та підтримувати високий рівень послуг. Lifecell та Укртелеком мають нижчі оцінки, що може обмежувати їх можливості для розвитку.

з) Київстар має найсучаснішу технологічну базу, що дозволяє забезпечувати високу якість послуг. ТОВ «Телесвіт» також має хорошу технологічну базу, але поступається Київстару. Lifecell та Укртелеком мають нижчі оцінки, що вказує на необхідність оновлення обладнання та мереж.

и) ТОВ «Телесвіт» та Київстар мають високу кваліфікацію персоналу, що включає досвід, компетенції та навчання. Lifecell та Укртелеком мають нижчі оцінки, що вказує на потребу у додаткових інвестиціях у навчання та розвиток персоналу[1].

Побудуємо багатокутник конкурентоздатності на основі аналізу даних оцінок. Багатокутник конкурентних переваг – це візуальний інструмент, який використовується для порівняння та аналізу сильних сторін різних компаній. Кожна вісь багатокутника представляє певний ключовий фактор успіху, а відстань від центру до точки на осі відображає рівень розвитку компанії за цим фактором.

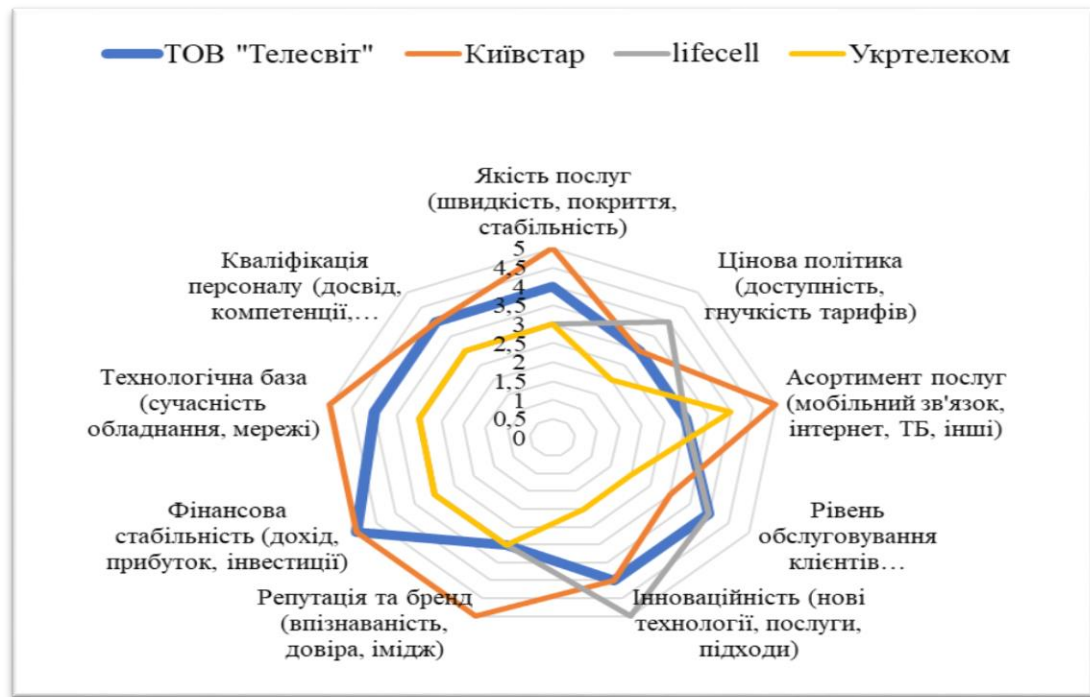


Рисунок 3.1 – Багатокутник конкурентоздатності ТОВ «Телесвіт»

На рис. 3.1 зображено порівняльний аналіз конкурентних переваг ТОВ «Телесвіт» та його основних конкурентів (Київстар, lifecell, Укртелеком) за ключовими факторами успіху (КФУ) на ринку телекомунікаційних послуг. ТОВ «Телесвіт» демонструє сильні позиції у таких КФУ, як:

а) **Фінансова стабільність:** Компанія має найвищі показники разом з Київстар, що свідчить про міцну фінансову основу та можливості для інвестицій у розвиток.

б) **Кваліфікація персоналу:** «Телесвіт» має високий рівень кваліфікації персоналу, що дозволяє забезпечувати якість послуг та впроваджувати інновації.

в) Однак, компанія має певні слабкі сторони, які потребують покращення:

г) **Якість послуг:** «Телесвіт» відстає від Київстар за якістю послуг, що може впливати на вибір споживачів.

д) Цінова політика: Компанія пропонує менш доступні тарифи порівняно з lifecell, що може зробити її послуги менш привабливими для цінової категорії клієнтів.

е) Асортимент послуг: «Телесвіт» має менший асортимент послуг, ніж Київстар та Укртелеком, що обмежує її можливості залучення різних сегментів клієнтів.

ж) Репутація та бренд: Компанія має нижчий рівень впізнаваності та довіри порівняно з Київстар, що може впливати на вибір споживачів.

з) Технологічна база: Хоча показники «Телесвіт» непогані, компанія має нижчий бал за технологічну базу, ніж Київстар, що може обмежувати її можливості впровадження новітніх технологій та послуг.

Аналіз конкурентних переваг ТОВ «Телесвіт» за методикою Ващука, який включав порівняння з ключовими гравцями ринку, такими як Київстар, Vodafone Україна, lifecell та Укртелеком, виявив як сильні, так і слабкі сторони компанії. «Телесвіт» має значну перевагу у фінансовій стабільності, що є запорукою для подальшого розвитку та інвестицій. Крім того, компанія може похвалитися високою кваліфікацією персоналу, що забезпечує якість послуг та здатність до інновацій. Це підтверджується високими оцінками за показниками інноваційності та рівня обслуговування клієнтів, які не поступаються конкурентам.

Однак, аналіз виявив певні сфери, де «Телесвіт» має простір для покращення. Компанія відстає від лідерів ринку за якістю послуг, ціновою політикою, асортиментом послуг та репутацією бренду. Це свідчить про необхідність активних дій щодо підвищення якості послуг, розробки більш гнучких тарифів, розширення спектру послуг та посилення маркетингової діяльності для підвищення впізнаваності бренду.

У підсумку, ТОВ «Телесвіт» має потенціал для успішного розвитку на ринку телекомунікаційних послуг, але для цього необхідно зосередитись на зміцненні своїх конкурентних переваг та усуненні слабких сторін. Враховуючи можливості, що відкриваються завдяки зростанню ринку та

державній підтримці, а також загрози з боку конкурентів та швидкого технологічного розвитку, компанія повинна розробити та впровадити ефективну стратегію, яка дозволить їй зайняти лідируючі позиції на ринку.

3.2 Напрями та пропозиції покращення конкурентоздатності підприємства

ТОВ «Телесвіт», як і будь-яка інша компанія на ринку телекомунікацій, стикається з сильною конкуренцією, тому необхідно постійно працювати над тим, щоб бути більш конкурентоспроможними та зберегти ліdersькі позиції. Аналіз основних напрямків покращення, підкріплений таблицею з конкретними рекомендаціями, наведено нижче.

Таблиця 3.2 – Рекомендації щодо покращення конкурентоспроможності ТОВ «Телесвіт»

Напрямок покращення	Рекомендації	Очікувані результати
Продукт ово-сервісна політика	Удосконалення тарифних планів відповідно до потреб різних сегментів клієнтів; впровадження нових послуг, таких як хмарне сховище та розумний дім; впровадження CRM-системи для покращення обслуговування клієнтів і навчання персоналу.	Збільшити частку ринку, залучити нових клієнтів і зміцнити лояльність існуючих клієнтів.
Маркетингова діяльність	Здійснення цільових маркетингових кампаній за допомогою різних каналів комунікації, таких як онлайн-реклама, соціальні мережі та партнерські програми; активна участь у галузевих заходах і виставках; створення програм лояльності для клієнтів.	Збільшити впізнаваність бренду, позитивний імідж компанії та зробити більше продажів.

Напрямок покращення	Рекомендації	Очікувані результати
Операційна ефективність	Автоматизація та впровадження сучасних технологій для оптимізації бізнес-процесів; покращення системи управління запасами та логістики; підвищення кваліфікації технічного персоналу.	Зниження витрат, підвищення продуктивності та покращення послуг
Фінансова стійкість	залучення додаткового фінансування для реалізації інвестиційних проектів; оптимізація структури капіталу; пошук нових джерел доходу.	Забезпечення стабільного фінансування та можливості для подальшого розвитку.
Розвиток персоналу	Щоб мотивувати та заохочувати своїх співробітників, проводити тренінги та семінари для підвищення кваліфікації і створити культуру роботи, орієнтовану на результати.	Збільшити залученість і продуктивність персоналу, одночасно зменшуючи плинність кадрів.

Для успішного розвитку ТОВ «Телесвіт» необхідно звернути увагу на кілька важливих елементів. По-перше, це створення нових тарифів і послуг, які задовольняють потреби різних клієнтських сегментів. По-друге, постійне просування бренду за допомогою різноманітних каналів комунікації та участі в заходах, організованих у галузі. По-третє, підвищення кваліфікації персоналу та оптимізація бізнес-процесів. По-четверте, залучення інвестицій і оптимізація структури капіталу забезпечують фінансову стійкість. Нарешті, розвиток персоналу за допомогою ефективної системи навчання та мотивації. ТОВ «Телесвіт» отримає можливість реалізувати ці рекомендації, що дозволить їй не лише зміцнити свою позицію на ринку, але й досягти значного зростання та розвитку.

Для стратегічного управління конкурентоспроможністю ТОВ «Телесвіт» необхідний комплексний підхід, який враховує внутрішні можливості компанії та динаміку ринку телекомунікацій. У центрі такої стратегії лежить глибокий аналіз конкурентного середовища, щоб знайти ключові елементи успіху та створити пропозицію, яка є унікальною для клієнтів. Постійна робота над портфелем товарів і послуг, який має

відповідати потребам ринку та випереджати конкурентів, є важливим аспектом. Це включає в себе покращення обслуговування клієнтів, нові тарифні плани та інноваційні послуги, такі як хмарні технології та Інтернет речей.

Підвищення лояльності клієнтів і створення сильного бренду є головним завданням маркетингової стратегії. Збільшити впізнаваність бренду та залучити нових клієнтів можна за допомогою різноманітних каналів комунікації, заходів у галузі та програм лояльності. Утримання конкурентоспроможності залежить від операційної ефективності. Підвищення продуктивності праці, зниження витрат і покращення якості послуг можна досягти шляхом оптимізації бізнес-процесів і впровадження сучасних технологій. Для досягнення стратегічних цілей важливо мати фінансову стійкість. Компанії отримують ресурси, необхідні для розвитку та інновацій, шляхом залучення інвестицій, оптимізації структури капіталу та пошуку нових джерел доходів.

Одним із найважливіших елементів успіху є розвиток персоналу. Щоб підвищити залученість, продуктивність і лояльність співробітників, необхідно створити ефективну систему мотивації, навчання та розвитку. Це позитивно вплине на загальну ефективність компанії. Таким чином, стратегічне управління конкурентоспроможністю ТОВ «Телесвіт» має бути комплексним і враховувати кожен аспект діяльності компанії. Такий підхід забезпечить довгостроковий успіх на ринку та забезпечить стійку конкурентну перевагу. Підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Телесвіт» на сучасному динамічному ринку телекомунікацій залежить від інновацій і технологічного розвитку. Компанії, які використовують нові технології, можуть не лише задовольняти поточні потреби клієнтів, але й випереджати конкурентів, надаючи інноваційні продукти та послуги.

Розширення мережевої інфраструктури та впровадження технологій наступного покоління, таких як 5G, є пріоритетними напрямками технологічного розвитку. Щоб забезпечити високу швидкість передачі даних,

низьку затримку та підтримку великої кількості підключених пристроїв, це буде важливим для розвитку Інтернету речей та інших перспективних напрямків. Розвиток хмарних технологій також є важливим, оскільки це дозволяє компаніям підвищити гнучкість і масштабованість, а також оптимізувати витрати на IT-інфраструктуру. Нові можливості для розвитку бізнесу та підвищення ефективності відкривають хмарні рішення для обробки даних, надання послуг клієнтам і зберігання даних.

Розвиток послуг на основі машинного навчання та штучного інтелекту також є перспективним напрямком. Ці технології можуть персоналізувати послуги для клієнтів, прогнозувати їхні потреби та автоматизувати рутинні операції. Крім того, компанія «Телесвіт» повинна активно вивчати та впроваджувати інші інноваційні технології, наприклад віртуальну та доповнену реальність, блокчейн, біометричну ідентифікацію та інші. Це дає компаніям можливість розробляти нові товари та послуги, які відповідають сучасним тенденціям і задовольняють потреби найвимогливіших клієнтів.

Для забезпечення високого рівня послуг і задоволення потреб клієнтів управління якістю та сертифікація є двома важливими компонентами стратегії ТОВ «Телесвіт». Компанії мають можливість систематично контролювати та покращувати всі аспекти своєї діяльності завдяки впровадженню та підтримці системи управління якістю відповідно до міжнародного стандарту ISO 9001:2015 [23]. Визначення політики та цілей якості, планування та реалізація процесів, моніторинг і вимірювання результатів і постійне вдосконалення системи є частиною системи управління якістю. Це дозволяє ТОВ «Телесвіт» надавати стабільні послуги, мінімізувати ризики та покращувати ефективність бізнес-процесів.

Сертифікація за стандартом ISO 9001:2015 підтверджує, що система управління якістю компанії відповідає міжнародним стандартам і демонструє клієнтам і партнерам її прихильність до якості. Сертифікат ISO 9001:2015 є важливим конкурентним перевагою, який підвищує довіру та сприяє успіху компанії на ринку [23]. ТОВ «Телесвіт» може розглянути можливість

сертифікації за іншими стандартами, такими як ISO 14001 (екологічний менеджмент) або ISO 27001 (інформаційна безпека), залежно від своєї діяльності та вимог ринку [24;25].

Сертифікат, який підтверджує відповідність вимогам ДСТУ ISO 9001:2015 (або міжнародного стандарту ISO 9001:2015), є документом, який підтверджує, що система управління якістю, яка використовується для виробництва товарів, послуг або робіт, ефективно працює. Сертифікат, виданий органом сертифікації, свідчить про те, що система відповідає вимогам міжнародного стандарту ISO 9001:2015. Постійне вдосконалення та покращення системи управління є таким стандартом [23].

Стандарт ISO 14000 визначає стандарти системи екологічного менеджменту (СЕМ) для підприємств і установ. Стандарт ISO 14001:2015 є добровільним і не вимагає від підприємств встановлювати екологічні стандарти. Він містить основні правила, яким організація може дотримуватися, щоб її СЕМ працювала краще. Зокрема, система екологічного менеджменту, яка має сертифікат, дозволяє оптимізувати використання природних ресурсів і зменшити збитки та витрати [24].

ISO 27001 — це міжнародний стандарт, який дає організаціям можливість створити ефективну систему захисту інформаційних ресурсів. В сучасному світі інформація є абсолютним активом, яким володіє компанія. Як і для будь-якої іншої цінності, надзвичайно важливо перевірити безпеку наявних даних. Це стосується як інтелектуальної власності (патенти, товарні знаки) так і фінансової інформації (бухгалтерії, звітності) і конфіденційних даних (особисті дані співробітників і керівництва) [25].

Довгострокові інвестиції в управління якістю та сертифікацію приносять значну віддачу у вигляді підвищення задоволеності клієнтів, зниження витрат і покращення репутації компанії. Маркетингові стратегії та позиціонування ТОВ «Телесвіт» мають вирішальне значення для того, як компанія сприймає себе на ринку та залучає нових клієнтів. ТОВ «Телесвіт» має розробити та впровадити ефективні маркетингові стратегії, щоб виділитися серед

конкурентів і завоювати лояльність клієнтів, враховуючи високу конкуренцію на ринку телекомунікацій. Визначення цільової аудиторії та розробка маркетингових послань, які відповідають її потребам і цінностям, є важливою частиною процесу. Це дозволяє створювати індивідуальні методи спілкування з клієнтами та максимізувати ефективність маркетингових кампаній.

Вибір найкращих засобів комунікації для максимального охоплення цільової аудиторії є важливою частиною маркетингової стратегії. Використання цифрових каналів, таких як пошукова оптимізація, соціальні мережі та контент-маркетинг, дозволяє досягати великої аудиторії та ефективно взаємодіяти з клієнтами. Інноваційні технології, висока якість послуг, широкий спектр тарифних планів і індивідуальний підхід до кожного клієнта – це конкурентні переваги ТОВ «Телесвіт». Створення сильного бренду та позитивного іміджу компанії покращить її позицію на ринку та залучатиме нових клієнтів.

Розробка програми лояльності є важливою частиною маркетингової стратегії, оскільки це дозволяє зберегти існуючих клієнтів і мотивувати їх до повторних покупок. Щоб підвищити задоволеність клієнтів і зміцнити їхню лояльність до бренду, програма лояльності може включати різноманітні бонуси, знижки, спеціальні пропозиції та індивідуальні рекомендації. ТОВ «Телесвіт» матиме можливість значного зростання та розвитку на конкурентному ринку телекомунікацій, якщо його маркетингові стратегії та позиціонування будуть успішно реалізовані.

Згідно з результатами дослідження, ТОВ «Телесвіт» має значний потенціал для досягнення довгострокового успіху та зміцнення своїх позицій на ринку телекомунікацій. Незважаючи на це, для реалізації цього потенціалу необхідно зосередитися на кількох ключових сферах:

а) По-перше, ТОВ «Телесвіт» має приділити особливу увагу розширенню свого продуктово-сервісного портфелю шляхом розробки нових тарифних планів і послуг, які задовольняють потреби різних сегментів клієнтів. Компанії можуть задовольнити поточні потреби клієнтів і випередити

конкурентів, пропонуючи унікальні та конкурентоспроможні рішення, використовуючи передові технології, такі як 5G, хмарні сервіси та штучний інтелект.

б) По-друге, основною метою маркетингової стратегії ТОВ «Телесвіт» має бути створення сильного бренду та підвищення лояльності клієнтів. Збільшити впізнаваність бренду, залучити нових клієнтів і утримати існуючих можна за допомогою різноманітних каналів комунікації, заходів у галузі та програм лояльності.

в) По-третє, успіх компанії залежить від оптимізації бізнес-процесів і підвищення операційної ефективності. Підвищення продуктивності праці, зниження витрат і покращення якості послуг можна досягти за допомогою впровадження сучасних технологій, автоматизації рутинних операцій і підвищення кваліфікації персоналу.

г) По-четверте, реалізація стратегічних цілей ТОВ «Телесвіт» вимагає фінансової стійкості. Компанії отримають ресурси, необхідні для розвитку та інновацій, шляхом залучення інвестицій, оптимізації структури капіталу та пошуку нових джерел доходів.

д) Нарешті, одним із найважливіших елементів успіху є розвиток персоналу. Щоб підвищити залученість, продуктивність і лояльність співробітників, необхідно створити ефективну систему мотивації, навчання та розвитку. Це позитивно вплине на загальну ефективність компанії.

Застосування цих рекомендацій забезпечить ТОВ «Телесвіт» довгостроковий успіх у конкурентному середовищі телекомунікаційної галузі, дозволивши компанії не лише зміцнити свої позиції на ринку, але й досягти значного зростання та розвитку. Компанія має всі шанси на успіх, якщо сконцентрується на розвитку нових послуг, активному маркетингу, оптимізації процесів та інвестиціях у персонал. Необхідно також постійно впроваджувати нові технології та стежити за якістю послуг. Такий комплексний підхід дозволить компанії не лише втриматися на плаву, а й стати лідером ринку.

Висновки до розділу. Для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Телесвіт» рекомендується зосередитись на кількох ключових напрямках. По-перше, компанія повинна продовжувати впроваджувати новітні технології та розширювати спектр послуг, враховуючи потреби різних сегментів клієнтів. По-друге, важливо зміцнити маркетингову діяльність, підвищуючи впізнаваність бренду та формуючи позитивний імідж компанії. По-третє, необхідно оптимізувати бізнес-процеси та підвищити операційну ефективність, що дозволить знизити витрати та підвищити якість послуг. По-четверте, забезпечення фінансової стійкості є критично важливим для реалізації стратегічних цілей компанії, тому необхідно активно залучати інвестиції та оптимізувати структуру капіталу.

ВИСНОВКИ

Проаналізувавши теоретичні основи формування та розвитку конкурентних переваг підприємства, а також оцінивши ефективність діяльності та конкурентні переваги ТОВ «Телесвіт», можна зробити наступні висновки. Конкурентні переваги є ключовим фактором успіху будь-якого підприємства в сучасних умовах ринкової економіки. Вони дозволяють компанії виділитися серед конкурентів, залучити та утримати клієнтів, досягти вищої прибутковості та забезпечити сталий розвиток. Процес формування та розвитку конкурентних переваг є складним та багатограним, включаючи аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, вибір та реалізацію відповідних стратегій, а також постійний моніторинг та коригування дій.

ТОВ «Телесвіт», як один з провідних гравців на ринку телекомунікаційних послуг України, має значний потенціал для подальшого розвитку та зміцнення своїх конкурентних позицій. Аналіз діяльності компанії показав, що вона має міцну фінансову основу, висококваліфікований персонал, технологічну перевагу та позитивний імідж. Проте, існують також певні слабкі сторони, такі як проблеми координації, нечітка корпоративна культура, залежність від ключових співробітників, обмежена географія діяльності та недостатня диверсифікація послуг.

Зовнішнє середовище, в якому функціонує ТОВ «Телесвіт», характеризується як можливостями, так і загрозами. Зростання ринку телекомунікацій, державна підтримка розвитку цифрової інфраструктури, можливість виходу на міжнародні ринки та розвиток нових напрямків створюють сприятливі умови для розширення діяльності та збільшення доходів компанії. Однак, економічна та політична нестабільність, високий рівень конкуренції, швидкий розвиток технологій та кіберзагрози становлять

серйозні виклики, які потребують ретельного врахування та розробки ефективних стратегій реагування.

Для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Телесвіт» рекомендується зосередитись на кількох ключових напрямках. По-перше, компанія повинна продовжувати впроваджувати новітні технології та розширювати спектр послуг, враховуючи потреби різних сегментів клієнтів. По-друге, важливо зміцнити маркетингову діяльність, підвищуючи впізнаваність бренду та формуючи позитивний імідж компанії. По-третє, необхідно оптимізувати бізнес-процеси та підвищити операційну ефективність, що дозволить знизити витрати та підвищити якість послуг. По-четверте, забезпечення фінансової стійкості є критично важливим для реалізації стратегічних цілей компанії, тому необхідно активно залучати інвестиції та оптимізувати структуру капіталу.

Розвиток персоналу є одним з найважливіших факторів успіху, тому компанія повинна інвестувати в навчання та розвиток співробітників, створюючи ефективну систему мотивації та заохочення. Впровадження цих рекомендацій дозволить ТОВ «Телесвіт» не лише зберегти свої конкурентні переваги, але й значно підвищити свою конкурентоспроможність на ринку телекомунікаційних послуг. Це забезпечить компанії стабільний розвиток, збільшення доходів та зміцнення позицій на ринку.

ВИКОРИСТАНІ ДЖЕРЕЛА

1. «Київстар», «Vodafone Україна» та lifecell у цифрах: хто з операторів лідирує за кількістю втрачених абонентів, динамікою доходу та обсягом інвестицій [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://mind.ua/publications/20246599-kiyivstar-vodafone-ukrayina-ta-lifecell-u-cifrah-hto-z-operatoriv-lidirue-za-kilkistryu-vtrachenih>
2. 5 сил Портера: модель, яка розкаже, від чого залежить стан конкуренції в галузі. URL: <https://bakertilly.ua/5-сил-портера-модель-яка-розкаже-від-чо/> (дата звернення: 15.05.2024).
3. ISO 14001 (екологічний менеджмент) [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://ves.in.ua/iso-14001-ekologichnij-menedzhment/> (дата звернення 08.06.2024).
4. ISO 9001:2015 [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://ves.in.ua/iso-9001/> (дата звернення 08.06.2024).
5. Адам Сміт. Дослідження про природу і причини багатства народів / Адам Сміт ; О. Васильєв, М. Межевікіна, А. Малівський. — Київ : Наш формат, 2018. — 736 с.
6. Аналіз ринку: коли він необхідний і як його проводити. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/analiz-rynka-kogda-on-neobhodim-i-kak-ego-provodit> (дата звернення: 01.05.2024).
7. Булах І.В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства сфери телекомунікацій : Донецьк: «ДВНЗ ДонНТУ», 2016.
8. Ващук, О. М. «Конкурентоспроможність підприємства: методика оцінки та управління». Навчальний посібник. Київ: Видавництво «Центр учбової літератури», 2015.
9. ВИЗНАЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ. URL: https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/Ковальчук%20О.В/page6.html (дата звернення: 23.05.2024).

10. ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ ПОНЯТТЯ «РИНКОВА ОРІЄНТАЦІЯ» [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://surl.li/ukodj> (дата звернення: 15.05.2024).

11. Гранатуров В.М., Литовченко І.В., Кораблінова І.А. Управління конкурентоспроможністю оператора телекомунікацій: учбов. посібник. Київ: Кафедра. 2013. 262 с.

12. Желіховська М.В. Формування конкурентних стратегій у сфері телекомунікацій України / М.В. Желіховська // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 5, Т. 3. – С. 38–41.

13. КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ВИКОРИСТАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗНАНЬ У МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2352> (дата звернення: 15.05.2024).

14. КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/417> (дата звернення: 15.05.2024).

15. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. – Львів : Видавництво ЛКА, 2016. – 484 с.

16. Михальчук Л.В. Конкурентне середовище підприємства у сучасних умовах. Вісник. Збірник наукових праць. – Житомир: ЖДТУ, 2014, № 3 (69). С. 152–156.

17. Міжнародні економічні відносини: підручник / За редакцією А. П. Голікова, О. А. Довгаль. – Х. : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2014. – 602 с.

18. Нестеренко С.С. Вдосконалення управління конкурентоспроможності телекомунікацій компаній в умовах інноваційного розвитку. Економічні науки. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 11. С.56-60.

19. Орлова Н.В. Оцінка конкурентоспроможності компаній операторів мобільного зв'язку / Н.В. Орлова // Вісник Одеського національного університету. Економіка. – 2021. – Т. 26, Вип. 3 (76). – С. 51–54.

20. ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА. URL:

<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5610> (дата звернення: 15.05.2024).

21. Портер М. Стратегія конкуренції / М. Портер // Пер. з англ. А.Олійник, Р.Скільський. – К.: Основи, 1997. – 390 с.

22. Ресурсний підхід у сучасному менеджменті [Електронний ресурс] Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/journals/3_ukr/21.pdf (дата звернення: 15.05.2024).

23. СЕРТИФІКАЦІЯ ISO 27001 (екологічний менеджмент) [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://suprovid.dp.ua/iso-27001/> (дата звернення 08.06.2024).

24. Скляр Є.В., Колотило І.М. Оцінювання конкурентоспроможності телекомунікаційного підприємства на засадах теорії ефективної конкуренції // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2018. – Вип. 31. – С. 132–137.

25. СПЕЦИФІКА ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ ЕКОСИСТЕМНОГО ПІДХОДУ [Електронний ресурс] Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/journals/3_ukr/21.pdf (дата звернення: 15.05.2024).

26. СПЕЦИФІКА ФОРМУВАННЯ СТІЙКОЇ КОНКУРЕНТНОЇ ПЕРЕВАГИ ПІДПРИЄМСТВА [Електронний ресурс] Режим доступу: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10_2018/40.pdf (дата звернення: 15.05.2024).

27. Стратегічний аналіз : навчальний посібник / Є. М. Сич, О. В. Пилипенко, М. С. Стасишин та ін. – К. : Каравелла, 2016. – 304 с.

28. ТЕЛЕСВІТ, ТОВ. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.ua-region.com.ua/33103969>

29. ТОВ «ТЕЛЕСВІТ» [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.ukraine.com.ua/uk/egrpou/33103969/>

30. ТОВ «ТЕЛЕСВІТ» [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://opendatabot.ua/c/33103969>

31. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ТЕЛЕСВІТ». Фінансова звітність [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://clarity-project.info/edr/33103969/finances>

32. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник / С. М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась, О.С. Дуброва, А.В. Вакуленко. — К. : КНЕУ, 2008. — 520 с.

33. Фаріон І. Д. Стратегічний аналіз: Навчальний посібник для студентів і аспірантів. — Тернопіль: ТНЕУ, 2009. — 635 с.

34. Чан Кім, Моборн Р. Стратегія блакитного океану: як створити безхмарний ринковий простір і позбутися конкуренції. — К.: Yakaboo Publishing, 2018. — 336 с.

35. Що таке клієнтоорієнтований підхід та його основні принципи [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://surl.li/ukoar> (дата звернення: 15.05.2024).

36. Що таке стратегічна ціль і як її визначити?. URL: <https://www.aofei.org.ua/post/strategic-goal> (дата звернення: 14.05.2024).

ДОДАТОК А

Таблиця А.1 – Аналіз балансу ТОВ «Телесвіт» 2021-2023рр. [31]

Назва рядка	Код рядка	2021	2022	2023	Абсолют на зміна 2022/2021	Абсолют на зміна 2023/2022	Зміна 2022/2021 (%)	Зміна 2023/2022 (%)
Активи								
I. Необоротні активи	1095	400100	297933	260065	-102167	-37868	-25.53%	-12.72%
Нематеріальні активи	1000	109283	63782	21374	-45501	-42408	-41.65%	-66.43%
Основні засоби	1010	236940	182850	158648	-54090	-24202	-22.86%	-13.24%
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	8858	26534	48131	17676	21597	199.48%	81.39%
Інші фінансові інвестиції	1035	4206	4206	4206	0	0	0.00%	0.00%
Відстрочені податкові активи	1045	19116	-	2293	-19116	2293	-100.00%	-
Інші необоротні активи	1090	21697	20561	25413	-1136	4852	-5.24%	23.59%
II. Оборотні активи	1195	423306	274594	364617	-148712	90023	-35.14%	32.78%
Запаси	1100	12885	14960	21622	2075	6662	16.10%	44.52%
Дебіторська заборгованість	1125	401901	216063	221680	-185838	5617	-46.22%	2.60%
Гроші та їх еквіваленти	1165	1074	3066	7429	1992	4363	185.47%	142.38%
Витрати майбутніх періодів	1170	3758	2429	4915	-1329	2486	-35.38%	102.35%
Інші оборотні активи	1190	1762	2552	2913	790	361	44.83%	14.14%
Баланс	1300	823406	572527	624682	-250879	52155	-29.98%	9.11%
Пасиви								
I. Власний капітал	1495	696423	452627	518351	-243796	65724	-35.00%	14.52%
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	47728	47728	47728	0	0	0.00%	0.00%
Додатковий капітал	1410	1791	2273	1793	482	-480	26.91%	-21.12%
Резервний капітал	1415	2227	2227	2227	0	0	0.00%	0.00%
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	644677	400399	466603	-244278	66204	-37.90%	16.54%
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1595	9145	7519	9621	-1626	2102	-17.78%	27.96%
Інші довгострокові зобов'язання	1515	9145	7519	9621	-1626	2102	-17.78%	27.96%

III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1695	117838	112381	96710	-5457	-15671	-4.64%	-14.00%
Поточна кредиторська заборгованість	1610	13867	16830	17683	2963	853	21.36%	5.07%
Товари, роботи, послуги	1615	42336	17358	26260	-24978	8902	-59.01%	51.26%
Розрахунки з бюджетом	1620	17723	1458	14867	-16265	13409	-91.78%	943.90%
у тому числі з податку на прибуток	1621	4753	-	2635	-4753	2635	-100.00%	-
Розрахунки з оплати праці	1630	668	206	10	-462	-196	-69.16%	-95.15%
За одержаними авансами	1635	-	2	-	2	-2	-	-100.00%
За розрахунками з учасниками	1640	-	36969	-	36969	-36969	-	-100.00%
Поточні забезпечення	1660	43240	39555	37890	-3685	-1665	-8.52%	-4.21%
Інші поточні зобов'язання	1690	4	3	-	-1	-3	-25.00%	-100.00%
Баланс	1900	823406	572527	624682	-250879	52155	-29.98%	9.11%