

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК
Кафедра маркетингу та управління бізнесом

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь – бакалавр

на тему: **«УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА»**

Виконав: студент 4-го року навчання,
спеціальності 073 Менеджмент

Харічков Р. О.

Керівник: **Храпкіна В. В.**

доктор економічних наук, професор

Рецензент _____

Кваліфікаційна робота захищена

з оцінкою _____

Секретар ЕК Ісаєнко А.М.

«____» _____ 2022 р.

Київ – 2022

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»

Факультет економічних наук

Кафедра маркетингу та управління бізнесом

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Пічик К.В.

“ ____ ” _____ 2022 року

З А В Д А Н Н Я**ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ**

Харічкову Роману Олександровичу

1. Тема роботи «Управління конкурентоздатністю підприємства»
керівник роботи Храпкіна Валентина Валентинівна, доктор економічних наук,
професор, затверджені наказом вищого навчального закладу від «__» червня
2022 року №__
2. Строк подання студентом роботи 10 червня 2022 р.
3. План роботи:

ГРАФІК ПІДГОТОВКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

№ з/п	ПЕРЕЛІК РОБІТ	Термін виконання	Дата ознайомлення наукового керівника	Підпис наукового керівника	Примітки
1.	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника Узгодження календарного графіка підготовки кваліфікаційної роботи. Ознайомлення студента з критеріями оцінювання кваліфікаційної роботи (п. 8.5).	жовтень	13.10.2021		
2.	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень – листопад	26.10.2021		
3.	Складання плану каліф. роботи та узгодження з науковим керівником	листопад	24.11.2021		
4.	Написання розділів роботи <i>або</i> Постановка експерименту, аналіз отриманих результатів наукового дослідження	листопад – березень	26.11.2021		
5.	Проміжний контроль виконання роботи	лютий	22.02.2022		
6.	Написання кваліфікаційної роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень – березень	28.12.2021		
	Розділ 1 (постановка проблеми, теоретичні основи, огляд літературних джерел)		28.12.2021		
	Розділ 2 (аналітично-дослідницька частина) (експериментальна частина для природничих і біологічних наук)		11.05.2022		
	Розділ 3 (проектно-рекомендаційна частина) (аналіз результатів експерименту для природничих і біологічних наук)		06.06.2022		
7.	Повне завершення написання кваліфікаційної роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	квітень – початок червня	07.06.2022		
8.	Подання кваліфікаційної роботи для перевірки письмових робіт студентів НаУКМА на відповідність вимогам академічної доброчесності,	середина червня	09.06.2022		
9.	Подання на зовнішню рецензію	середина червня	10.06.2022		
10.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри: написання доповіді та виготовлення ілюстративного матеріалу	до 22 травня			
11.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри	23 травня			
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру з усіма супроводжувальними документами	до 15 червня			
13.	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК			

Графік узгоджено «__» _____ 20__ р.

Науковий керівник Храпкіна В.В.____ (ПІБ)

Виконавець кваліфікаційної роботи

ЗМІСТ

ВСТУП	2
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	4
1.1. Сутність та теоретичні основи конкурентоздатності підприємства	4
1.2. Методи дослідження та оцінки конкурентоздатності підприємства	7
1.3. Методичні основи забезпечення конкурентоздатності підприємства	13
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «ВФ Україна»	16
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «ВФ Україна»	18
2.2. Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства	23
2.3. Визначення конкурентного рівня ПрАТ «ВФ Україна»	34
РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «ВФ Україна»	39
3.1. Основні етапи покращення управління конкурентоздатністю ПрАТ «ВФ Україна»	39
3.2. Обґрунтування заходів з покращення управління конкурентоздатністю підприємства	42
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів з управління конкурентоздатністю ПрАТ «ВФ Україна»	46
ВИСНОВКИ	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	53

ВСТУП

Основною характеристикою ринкової економіки є її багатогранність: безліч складових виробничих та логістичних ланцюгів, діяльність у абсолютно різних сферах, адаптація до різноманітних умов, свобода творчості, діяльності та участі. Виконавцями всіх економічних аспектів є економічні суб'єкти, які не лише задіяні в суто процесі творення, а формують те, що є ключовим механізмом ринку – конкуренцію. Конкуренція є запорукою розвитку та ефективності всього – від суб'єкта діяльності, його продукту до економіки в цілому. Таким чином, забезпечення найвищої позиції в конкурентній гонці є першочерговим завданням будь якого економічного суб'єкта. Основним суб'єктом економіки є підприємство – структура, яка існує та функціонує задля здійснення корисної діяльності. В даному випадку, конкуренція найбільше проявляється у боротьбі між різними підприємствами в одній галузі за досягнення найбільш вигідних умов здійснення діяльності. Отже, конкурентоздатність підприємства – це здатність підприємства випереджати ринкових опонентів у конкурентній боротьбі. Управління конкурентоздатністю підприємства є запорукою його успіху та невід'ємним елементом діяльності.

Актуальність проблеми полягає у необхідності формування комплексного підходу до управління конкурентоздатністю підприємства – від відбору методів оцінки до розробки конкретних механізмів впливу на конкурентну позицію, систематизацію та адаптацію методів, а також приклади використання на практиці.

Мета дослідження полягає у дослідженні теоретичних положень та розробці практичних рекомендацій щодо управління конкурентоспроможністю підприємства.

Завданнями дослідження є:

- 1) дослідити сутність конкурентоздатності підприємства;
- 2) визначити методи оцінки конкурентоздатності підприємства;

- 3) розкрити способи забезпечення конкурентоздатності;
- 4) надати загальну характеристику підприємству;
- 5) дослідити внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства;
- 6) визначити рівень конкурентоздатності підприємства;
- 7) сформулювати стратегію підвищення рівня конкурентоздатності підприємства на основі проведеної оцінки;
- 8) обґрунтувати обрані заходи підвищення конкурентоздатності;
- 9) довести ефективності обраних заходів підвищення конкурентоздатності.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоздатністю підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні положення та практичні рекомендації щодо управління конкурентоспроможністю підприємства.

Методи дослідження засновані на порівнянні характеристик та об'єктивному аналізі: експертні, матричні, графічні, порівняльні, засновані на теоріях якості та потенціалу.

Наукова новизна дослідження полягає в підході до багатофакторного дослідження конкурентоздатності для конкретного підприємства сфери телекомунікацій, а також в унікальній системі рекомендацій, заснованих та обґрунтованих на основі наукових фактів та економічних тенденцій.

Структура роботи. Стандарти проведення дослідження та логічна форма написання дослідницьких робіт зумовили вказану структуру роботи: вступ, що складається з 2 сторінок, основної частини обсягом 46 сторінок. Загальна кількість сторінок 60, з яких основного тексту 51.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та теоретичні основи конкурентоздатності підприємства

Конкурентоздатність – поняття, що фігурує в економічному дискурсі від початку дослідження конкуренції, тобто ринку як такого, але найбільше уваги науковців та інших дослідників привернуло з значною інтенсивністю розвитку ринкових відносин – досить нещодавно в історичній перспективі. Варто зазначити, що період інтенсивної індустріалізації, стрімкого технологічного зростання характеризувався відносно нижчим рівнем конкуренції, ніж він є зараз. Це є природнім процесом, так як при винайденні та реалізації певної інновації ринок заповнений одним чи кількома суб'єктами, які надають пропозицію, в той час, як вже на давно відомий товар чи послугу створюють пропозицію велика кількість сторін, або з'являються альтернативи. Вивчаючи питання конкурентоздатності підприємства, необхідно дослідити визначення ключових термінів, що допоможе працювати в конкретному полі даних. Таким чином, пропонується навести визначення термінів «конкуренція», «конкурентоздатність», «конкурентна перевага», після чого можна буде дослідити саме управління конкурентоздатністю. Зі «Словника економіки» авторства П. Коліна маємо наступні визначення [1]:

Конкуренція – це діяльність компаній чи осіб, які намагаються бути краще за інших з метою завоювання більшої частки ринку, контролю використання ресурсів.

Конкурентоздатність – це конкурентне положення, тобто здатність конкурувати на ринку з іншими компаніями; компанії є конкурентоспроможними через вищу якість своїх продуктів або послуг, нижчі ціни, краще постачання, тощо.

Конкурентна перевага – це перевага, отримана тією компанією, яка має нижчі витрати, ніж інші.

Українські науковці теж доклали зусиль у вивченні конкурентоздатності. Таке визначення дають автори [2] «Конкурентоспроможність підприємства — здатність підприємства до ефективної господарської діяльності та забезпечення прибутковості за умов конкурентного ринку; здатність забезпечувати випуск і реалізацію конкурентоспроможної продукції». В свою чергу, одним з найбільш повних, але і лаконічних визначень є визначення, запропоноване в доповіді групи вчених під назвою «Конкурентоспроможність компаній в конкурентному середовищі - основне питання управління ефективністю» [3]. Дослідники визначають конкурентоспроможність як здатність підприємства конкурувати з товарами, які відповідають потребам клієнтів за ціною, якістю та різноманітністю, що можливо в тій мірі, в якій у підприємства є конкурентна перевага, джерелом забезпечення якої є внутрішні умови підприємства і якому може сприяти економічне середовище, насамперед конкурентне.

Додатковою, але не менш важливою особливістю природи конкурентоздатності, варто виділити категорію часу, про що зазначила Храпкіна В. В. [4]. Загальноприйнятою думкою є те, що конкурентоздатність підприємства забезпечена тоді, коли існує певна конкурентна якісна перевага, однак, надзвичайно важливим є вплив чинника часу, а точніше швидкості, тому що найбільший позитивний ефект для компанії в конкурентному середовищі досягається саме тоді, коли переваги закріплюються якнайшвидше та якнайдовший термін, в той час як тривалий процес інтеграції конкурентних переваг створює і більше можливостей для адаптації конкурентів до нових умов.

Визначивши значення конкурентоздатності в цілому, можна сформулювати визначення управління конкурентоздатністю. Практично будь-який процес, особливо до організації якого підходять з компетенцією, має три фундаментальні стадії, які розвиваються в більш складні: підготовка, виконання та перевірка результатів. Так і в управлінні конкурентоздатністю можна виділити три ключові етапи:

- 1) аналіз конкурентоздатності, в результаті чого визначаються сильні та слабкі сторони підприємства та його продукту в реаліях його роботи;
- 2) опираючись на результати аналізу розроблюється та втілюється стратегія з підвищення конкурентоздатності чи закріплення позицій;
- 3) після реалізації стратегії перевіряється, чи досягнута конкурентна перевага.

Отже, виходячи з вищевказаного, управління конкурентоздатністю можна визначити як заходи, спрямовані на досягнення конкурентної переваги підприємством шляхом розробки ефективної стратегії покращення якостей продукту чи роботи власне підприємства на основі аналізу актуальних факторів. Поглиблюючись в дослідження, відмічається надзвичайно високе значення управління конкурентоздатністю підприємства. Фактично, конкурентоспроможність компанії оцінюється шляхом аналізу в тому числі і прибутку, який компанія отримує від своїх продуктів і послуг, а також їх вплив на ринок. Як показує досвід, важливість прибутковості компанії полягає не тільки в суто прибутку, але й у забезпеченні виконання нею своїх соціальних та економічних цілей. Успішність підприємства розглядається як винагорода за досягнення на конкурентному ринку. Отже, ефективне управління конкурентоздатністю підприємства напряду впливає на результат його діяльності, отже і на успішність, забезпечуючи виконання ключової мети існування кожного підприємства – отримання прибутку, в тому числі і його збільшення.

Підсумовуючи зазначене, зазначимо, що конкуренція є ключовим рушієм прогресу в роботі підприємств і забезпеченням їх прибутковості в разі оптимального управління. Однак, окремого уточнення потребує роль управління конкурентоздатністю в загальній системі менеджменту. Менеджмент підприємства за Анрі Файолем – це комбінація організації шести ключових видів діяльності за сферами: технічної, комерційної, фінансової, безпекової, облікової та управлінської [5]. Фактично, активності охоплюють підприємство цілком. В той же час, всі вказані пункти є можливими, а часто й

необхідними об'єктами оцінки конкурентоздатності та сферами запровадження змін. Отже, управління конкурентоздатністю підприємства є складовою менеджменту вищого порядку, критичного в життєвому циклі підприємства та охоплює всі сфери його організації та управління.

1.2. Методи дослідження та оцінки конкурентоздатності підприємства

Визначивши сутність конкурентоздатності підприємства та управління конкурентоздатністю, логічним продовженням дослідження є перехід до аналізу конкурентоздатності. Для цього необхідно надати характеристику методам аналізу та обрати найбільш релевантні. Існує багато методів оцінки рівня конкурентоздатності підприємства. До найпоширеніших можна віднести наступні методи [6]:

- 1) засновані на аналізі порівняльних переваг;
- 2) які базуються на теорії рівноваги фірми і галузі;
- 3) засновані на основі теорії ефективної конкуренції;
- 4) засновані на теорії якості товару;
- 5) графічні;
- 6) матричні;
- 7) експертний;
- 8) визначення позиції в конкуренції з точки зору стратегічного потенціалу підприємства;
- 9) порівняння з еталоном.

Вибір методу або методів залежить від об'єкта дослідження. Так, теорію рівноваги фірми і галузі можна найбільш вдало застосовувати для підприємств, які працюють в галузі, де досягнуто піковий, або близький до того рівень конкуренції, технологічності та організації [7]. В свою чергу графічний метод вдало підходить для дослідження підприємств в сфері туризму [8]. Окрім вибору методу відповідно до галузі та специфіки, варто пам'ятати, що

найважливішу роль в дослідженні відіграє надійність та точність дослідження, що забезпечується вибором декількох методів, їх комбінуванням та співставленням результатів.

Перш за все необхідно чітко встановити поле дослідження. Мається на увазі розподілення на сектори ключових сфер існування та діяльності компанії. Про це було частково згадано в першому пункті при визначенні управління конкурентоздатністю в системі менеджменту. Після чого варто сформулювати розгорнуту методику. Перш за все, в аналізі конкурентоздатності підприємства варто виділити дві глобальні сфери факторів – внутрішні та зовнішні. До внутрішніх можна віднести наступні:

1. Фінансові показники підприємства. З них визначається як ефективність діяльності підприємства, так і ефективність використання ресурсів, в першу чергу фінансових.

2. Визначення виробничої потужності, ефективності основних засобів та основної діяльності.

3. Аналіз продукту. Визначення якостей продукту дає бачення сильних та слабких сторін даного продукту з боку споживача, а також відкриває можливість порівняння з конкуруючими продуктами.

4. Аналіз маркетингової політики. Маркетинг є двигуном збуту продукції, фактором привабливості та довіри з боку споживачів.

5. Політика безпеки. Існує безліч загроз, від матеріальних, до технологічних, репутаційних та інших, вчасна робота над якими забезпечує стабільний розвиток підприємства та роботу інших сфер.

6. Кадрова політика та корпоративна культура. Від них залежить кваліфікація співробітників, що виражається в результатах діяльності, а також привабливість для нових співробітників.

Таким чином, з даних пунктів можна виділити чотири функціональні підсистеми: виробничу, маркетингову, економічну та соціальну.

Зовнішні фактори:

1. Дослідження конкурентів. Маючи данні з ефективності конкурентів, їх можна співставити з власними, а також сформулювати загальноринкове середнє значення показників чи стандартів.

2. Споживча оцінка. Маючи данні опитувань споживачів стосовно компанії та її продукту, а також конкурентів, можна дізнатись досить точний рівень конкурентоздатності, адже саме в погоні за споживачами компанії конкурують.

3. Дослідження ринкових умов. Це можуть бути як зовнішні ринкові загрози, так і можливості, завчасна адаптація до яких може бути значним кроком підвищення конкурентоздатності. Іншою стороною є законодавство, окремі норми чи традиції роботи на певному ринку, які можуть вносити корективи в загальну оцінку конкурентоздатності таким чином, що об'єктивні показники можуть мати нижчий реальний вплив, ніж ті, що адаптовані до даних умов. Прикладом може слугувати використання менш технологічних дерев'яних бочок, або спеціальних підземних резервуарів у виробництві вина, ніж більш технологічних ємностей з інших матеріалів. В результаті на окремих ринках більшим попитом користуються вина, які виготовлені, з першого погляду, за низькоконкурентною технологією.

Однією з найвідоміших методик дослідження зовнішнього середовища є «Аналіз п'яти сил Портера» [9]. Згідно з даною методикою, основними складовими конкурентного середовища є загроза виникнення нових учасників (конкурентів), ринковий вплив споживачів, загроза виникнення продуктів-замінників, ринковий вплив постачальників, які витікають у рівень конкурентної боротьби. Дані складові виходять за рамки дослідження суто внутрішньогалузевої конкуренції, хоч і розглядаються лише всередині галузі, а торкаються більш широкого простору діяльності компанії – взаємодії з позагалузовим середовищем, що підвищує точність дослідження.

Таким чином, визначивши сфери дослідження, а також, власне, об'єкти визначення рівня конкурентоздатності, обираються інструменти дослідження,

завдяки яким формуються результати аналізу, за якими можна провести комплексну оцінку.

Деталізуючи способи, можна виділити деякі ключові, користуючись якими можна досить точно та лаконічно провести загальний огляд конкурентоздатності підприємства та сформулювати висновки. Першим є ранговий метод оцінки основних характеристик продукції компанії, а також порівняння з оцінками характеристик продуктів конкурентів. Таким чином можна прийти до зваженої загальної оцінки продукту. Другим методом є порівняння фінансових показників підприємства. До них відносяться як загальні дані звітностей, що включають елементи балансу, фінансових результатів, руху коштів та інші складові [10], так і похідні абсолютні та відносні показники, які широко використовуються в усьому світі, в тому числі і в Україні та мають безліч методик розрахунків [11]. Серед них можна виділити наступні фінансово-господарські показники, які в динаміці за періодами репрезентують ефективність підприємства, в перу чергу в управлінні фінансами:

1. Середньорічна вартість основних засобів.

$$СВОЗ = \frac{(\text{основні засоби (п. п.)} + \text{основні засоби (к. п.)})}{2} \quad (1.1)$$

2. Середньорічна вартість активів.

$$СВАП = \frac{(\text{активи (п. п.)} + \text{активи (к. п.)})}{2} \quad (1.2)$$

3. Середньорічна вартість власного капіталу.

$$СВБК = \frac{(\text{власний капітал (п. п.)} + \text{власний капітал (к. п.)})}{2} \quad (1.3)$$

4. Рентабельність активів.

$$PA = \frac{\text{фін.рез. від звич. діяльн.} + \text{фін.рез. від надзвич. сит.}}{\text{середня валюта балансу}} * 100 \quad (1.4)$$

5. Рентабельність власного капіталу.

$$PBK = \frac{\text{фін.рез. від звич. діяльн.} + \text{фін.рез. від надзвич. сит.}}{\text{власний капітал}} * 100 \quad (1.5)$$

Ще одним інструментом дослідження економічної підсистеми є експрес-аналіз – універсальний інструмент для швидкого, але ефективного аналізу економічного стану. Він включає в себе неплатежі, коефіцієнт незалежності, коефіцієнт фінансової стійкості, коефіцієнт ділової активності, коефіцієнти рентабельності активів та власного капіталу, коефіцієнт покриття по балансу та коефіцієнт участі власних та довгострокових позикових коштів в запасах і витратах. Для розрахунків використовуються наступні формули:

1. Формула коефіцієнту незалежності:

$$KH = \frac{\text{власний капітал}}{\text{валюта балансу}} \quad (1.6)$$

2. Формула коефіцієнту фінансової стійкості:

$$K\Phi C = \frac{\text{власний капітал} + \text{довгострокові зобов'язання}}{\text{валюта балансу}} \quad (1.7)$$

3. Формула коефіцієнту ділової активності:

$$KДА = \frac{\text{чистий дохід}}{\text{середньорічна валюта балансу}} \quad (1.8)$$

4. Формула коефіцієнту покриття по балансу:

$$КПБ = \frac{\text{оборотні активи}}{\text{короткострокові зобов'язання}} \quad (1.9)$$

5. Формула коефіцієнту участі власних та довгострокових позикових коштів в запасах і витратах:

$$КУВДПК = \frac{\text{власний кап.} - \text{необ. активи} + \text{довг. зобов'язання}}{\text{оборотні активи}} \quad (1.10)$$

Третій метод – матричні дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища, до яких можна віднести SWOT-, PEST-, SPACE-аналізи [12].

Четвертим методом є експертна оцінка специфічних складових компанії, таких як кадрова політика, корпоративна культура, маркетинг, безпека, тощо.

Фінальною складовою визначення рівня конкурентоздатності є визначення сукупної оцінки. Існують комплексні підходи до визначення загальної оцінки, які можуть розраховуватись та мати числове значення. Наприклад, за формулою Індексу Конкурентоздатності [13]:

$I = 0,31 * K + 0,42 * V + 0,349 * M + 0,289 * F + 0,325 * S + 0,295 * C$	(1.11)
---	----------

де К - дослідження та розробка; V – адаптація до змін; М – норма маркетингового бюджету; F – плинність кадрів; S – участь в стратегічному партнерстві; С – зміна цільових ринків.

Подібні методики базуються на економічних законах та часто реалізуються на основі комп'ютерних розрахунків, однак, вони є досить

специфічними в тому розумінні, що застосовуються тоді, коли метою всього дослідження є визначення рівня конкурентоздатності [14]. Вони не завжди доцільні в окремих дослідженнях, особливо в тих, де порівнюється не велика кількість компаній та досить просто можна провести порівняння без застосування математичних методів аналізу. Досить часто в рамках управління конкурентоздатністю комплексна оцінка є фактором узагальнюючим, а не ключовим, адже її основною метою є визначення положення підприємства відносно конкурентів в цілому, а завданням управління є забезпечення конкурентної переваги, що досягається конкретними рішеннями, змінами та діями на підприємстві виходячи з конкретних загроз, слабкостей та можливостей. Таким чином, наступним кроком після оцінки є процес забезпечення конкурентоздатності підприємства.

1.3. Методичні основи забезпечення конкурентоздатності підприємства

Визначивши рівень конкурентоздатності підприємства: з'ясувавши ринкове положення підприємства та фактори, що його формують (фінансовий стан, якості продукту, ефективність маркетингу, тощо), а також визначивши конкретні загрози, можливості сильні та слабкі сторони, наступним кроком є розробка стратегії забезпечення конкурентоздатності підприємства. М. Портер в праці «Конкурентна стратегія» пропонує три «загальні стратегії» [15]:

1. Загальне лідерство у витратах. Основними необхідними умовами є доступ до капіталу, технологічний рівень, контроль праці, простота виробництва, дешева система розподілення. Діями є жорсткий контроль витрат, детальні звіти, організація та відповідальність, стимули, засновані на кількісних результатах.

2. Диференціація. Основними необхідними умовами є сильна маркетингова політика, інженерія, творчість, фундаментальні дослідження, репутація за якість та технологічність, кооперація між відділами. Діями є

координація R&D-розробка-маркетинг, базування на якісних показниках, залучення висококваліфікованих кадрів

3. Фокус. Поєднання двох стратегій в залежності від конкретної мети.

Іншим підходом є метод підвищення якості роботи компанії TQM (*англ. Total Quality Management*) – системне управління якістю. Даний метод є розробкою американського вченого Едварда Демінга та викладений ним у праці «Вихід з кризи» [16]:

1. Забезпечення постійності цілей. (Можна трактувати як дотримання стратегії).
2. Прийняття філософії та лідерство в змінах.
3. Зниження залежності від детального контролю якості шляхом втілення концепції високої якості на перше місце.
4. Перехід від вибору дешевшої пропозиції (серед постачальників) до довготривалих відносин з загальним зниженням витрат.
5. Вдосконалення виробництва та обслуговування – це підвищення якості та продуктивності.
6. Впровадження навчання на виробництві.
7. Нагляд за керівниками та працівниками має бути покращеним. (З метою допомоги, а не контролю).
8. Подолання страху задля ефективності працівників.
9. Прибирання бар'єрів між відділами задля широкої комунікації та співпраці.
10. Виключення закликів до працівників з метою підвищення їх ефективності. Ефективність – системна, а не робітнича проблема.
11. Скасування виробничих квот та введення змінного керівництва. Виключення кількісної оцінки управління.
12. Введення якісної оцінки, замість кількісної серед керівників. Виключення рейтингової оцінки працівників, яка принижує результати роботи більшості.
13. Запровадження активної програми самовдосконалення.

14. Якісна трансформація – справа кожного працівника.

Бачимо деякі суттєві відмінності в підходах до підвищення ефективності компаній. Концепція Портера більше орієнтована на матеріальний виробничий сектор, в першу чергу масових товарів, в той час як концепція Демінга орієнтована на ексклюзивні послуги та продукти.

В залежності від отриманих результатів дослідження, формується унікальна для кожного підприємства стратегія, так як універсальної стратегії не існує. Наведені дослідження вчених присвячено загальним напрямленням змін, виділенням секторів, а не конкретним пропозиціям, однак, можна виділити закономірні, або ж найпоширеніші шляхи забезпечення конкурентоздатності.

Перш за все варто розглядати більш глобальний ключовий фактор впливу на конкурентоздатність підприємства – його продукт, що в даній системі є результатом перетину підсистем. Існує багато способів роботи з продуктом, від суто технічного покращення виробництва, зміни асортименту до маркетингових прийомів. Конкурентоздатність продукту досягається максимізацією його якості та зниженням витрат. Основними інструментами забезпечення якості продукту є стандартизація та сертифікація [17].

Стандартизація – це певні норми, запроваджені або в галузі, або в рамках виробництва, яким беззаперечно слідують. Це допомагає завжди мати чіткий алгоритм виробництва та його оптимізувати. Сертифікація – це перевірка як дотримання правил виробництва, так і самого продукту. Зниження витрат досягається шляхом обліку, що дає статистичну базу, аналізу раціональності витрат, планування витрат (в тому числі формуванням бюджету), організації витратних зон, управління витратами (обґрунтуванням витрат) [18].

Продукт та збут тісно пов'язані з маркетингом. Однією з найважливіших складових маркетингової стратегії, що має сильний вплив на конкурентоздатність є ринкове позиціонування. Суть даного інструменту полягає у такій взаємодії компанії зі споживачем, при якій у споживача компанія займає особливе місце поміж подібних компаній. Акцентуючись на потребах споживача та показуючи свій продукт як шлях задоволення даних

потреб, для споживача підвищується споживча цінність продукту компанії. Таким чином, правильно подаючи свої переваги та відмінності, компанія постає унікальною [19].

Оригінальні пропозиції щодо підвищення конкурентоздатності підприємства наводить Пітер Друкер у праці «Виклики для менеджменту ХХІ століття» [20]. Основну увагу вченого займають проблеми з кадровою політикою підприємства та споживачами. Однією з тез автора є необхідність адаптуватися до наслідків зниження народжуваності останніх десятиліть та наступаючим підвищенням середнього віку. Пропонується адаптувати організаційну систему підприємств, маркетингову політику та інші норми до роботи з літніми людьми. Іншою тезою є значне зростання ролі володіння та використання інформації. Отже, ще одним інструментом забезпечення конкурентоздатності є адаптація управління великими базами даних в компанію. Таким чином, методів та інструментів забезпечення конкурентоздатності є велика кількість, однак, вибір конкретних залежить від специфіки підприємства.

Висновок до розділу 1:

В першому теоретичному розділі дослідження визначено основну термінологію та досліджено сутність конкурентоздатності, в результаті чого сформовано визначення конкурентоздатності підприємства як можливості досягання конкурентної переваги шляхом покращення продукту та підвищення ефективності роботи підприємства. Управління конкурентоздатністю – це надзвичайно важлива складова менеджменту, яка складається з визначення конкурентоздатності та розробки стратегії. Основними методами визначення рівня конкурентоздатності виділено метод «П'яти сил Портера», ранговий та порівняльний аналіз продукції, визначення та порівняння основних фінансових показників, таких як рентабельність, фінансова стійкість та інші, дослідження та порівняння маркетингу, корпоративної організації, дослідження загроз та можливостей. Складовими стратегії підвищення конкурентоздатності виділені

підвищення конкурентоздатності продукту, що досягається підвищенням якості та зниженням його ціни. Якість досягається шляхом стандартизації та сертифікації, а ціна – зниженням виробничих витрат. Іншою ключовою складовою є маркетингове позиціонування – підвищення цінності продукту для споживача.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «ВФ Україна»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «ВФ Україна»

Підприємство «ВФ Україна», що за організаційною формою є приватним акціонерним товариством та здійснює діяльність під торговою маркою «Vodafone» (відомою також як Vodafone Україна або Водафон) – це український постачальник телекомунікаційних послуг, що в першу чергу є мобільним оператором.

До формування сучасної організації, компанія неодноразово трансформувалася як за формою, так і за структурою власності. Відповідно до Статуту підприємства, датою заснування компанії є 11 листопада 1992 року [21]. Адресою реєстрації є м. Київ. На етапі заснування компанія мала організаційну форму товариства з обмеженою відповідальністю (спільне підприємство сторін України, Німеччини, Данії, Нідерландів [22]) та була названа «Український мобільний зв'язок», а здійснювала діяльність під брендом «УМС». 23 квітня 2004 року у підприємстві змінюється організаційна форма на закрите акціонерне товариство з попередньою назвою. Зміна пов'язана з поглинанням іншою компанією – російським відкритим акціонерним товариством «Мобильные ТелеСистемы». 2007-го року в компанії змінюється бренд на «МТС», а 2010-го року організаційна форма трансформується в приватне акціонерне товариство під новою назвою «МТС Україна». Переломним етапом історії підприємства, який став основою переходу до сучасного стану компанії є зміна ринкових чинників починаючи з початку 2014 року. Компанія, будучи у власності російської материнської компанії та працюючи під російським брендом опинилася в стані високого репутаційного ризику у зв'язку з воєнно-політичними факторами. Першою

адаптацією до нових соціальних умов стала зміна бренду шляхом укладання стратегічного партнерства з британським міжнародним телекомунікаційним гігантом Vodafone Group (Vodafone Sales and Services Limited) 15 жовтня 2015 року. Так, компанія почала працювати під брендом «Vodafone Україна», до того ж, отримавши від нового партнера нові технологічні та організаційні бонуси та переваги. Наступним кроком стало перейменування компанії в приватне акціонерне товариство «ВФ Україна» 23 травня 2017 року [23]. Остаточним етапом переходу компанії до сучасної форми стала зміна власника – компанія з 2019 року належить азербайджанській холдинговій компанії NEQSOL Holding.

Станом на кінець 2021 року підприємство являє собою структуру материнської компанії ПрАТ «ВФ Україна» та дочірніх підприємств [24]:

1) ТОВ «ВФ Ритейл» - компанія, що займається роздрібним продажем в фірмових магазинах та онлайн. Продукцією є цифрові гаджети, в першу чергу смартфони, інша цифрова техніка, електроніка та супутні товари. Є ефективною системою з забезпечення повного циклу надання послуг зв'язку (гаджет + супутні товари + доступ до мережі). Компанія має брендинг Vodafone;

2) ТОВ «ІТСФ» - компанія, основною діяльністю якої є розробка, постачання та підтримка програмного забезпечення;

3) ПрАТ «ФАРЛЕП ІНВЕСТ» - компанія, що надає послуги фіксованого інтернету, а також телефонії за принципом В2В під торговою маркою «Vega», а також управління мережами зв'язку;

4) ТОВ «КЕЙБЛ ТВ-ФІНАНСИ» - компанія, що надає послуги з підключення дротової системи для доступу в мережу за принципом В2С. Іншою функцією є тримання окремих телекомунікаційних ліцензій;

5) PLC «VFU Funding» - допоміжна компанія для залучення коштів шляхом випуску єврооблігацій.

ПрАТ «ВФ Україна» зареєстрована у м. Києві за адресою вул. Лейпцизька 15. Статутний капітал становить 7 816 621,16 грн. Очолює підприємство Генеральний директор – Устінова О. В. Найвищим керівництвом є Загальні збори акціонерів та Наглядова рада, а контроль здійснює Ревізійна комісія. В

компанії особлива увага приділяється відповідності до всіх загальносвітових передових стандартів корпоративної організації, стратегії, а також внутрішньої та зовнішньої відповідальності.

Діяльність ПрАТ «ВФ Україна» охоплює широкий спектр телекомунікаційних послуг. Важливим нюансом характеристики підприємства є його надзвичайно тісний зв'язок з дочірніми підприємствами, які формують собою корпоративну економічну екосистему. Таким чином, економічна складова аналізується та досліджується для Групи, тобто діяльність компанії, як і результати діяльності розглядаються не окремо за підприємствами, а консолідовано, тож наступні дослідження в роботі, в тому числі наведені фінансові показники звітності, розрахунки за ними, а також сфери діяльності наводяться саме для Групи. Виключеннями є внутрішня організаційна структура, яка у кожного підприємства відрізняється та не підпорядковується напряду материнській компанії, корпоративна культура та інші неекономічні сфери, дослідження яких актуальне саме для «ВФ Україна». Основною сферою діяльності підприємства є 61.20 Діяльність у сфері безпроводового електрозв'язку (код КВЕД). Найбільш значущими сферами діяльності Групи є:

- 1) операторські послуги мобільного зв'язку (для окремих та корпоративних клієнтів), до яких відноситься надання доступу до мобільної телефонії, повідомлень, інтернету та роумінгу;
- 2) цифрові продукти;
- 3) роздрібна торгівля мобільними пристроями, комп'ютерною електронікою, допоміжними та супутніми товарами;
- 4) підключення та обслуговування дротових систем зв'язку, в першу чергу для доступу високошвидкісного дротового інтернету як для окремих користувачів, так і корпоративних;
- 5) установка, обслуговування, експлуатація та надання телекомунікаційного обладнання;
- 6) послуги зі збору та обробки великих масивів даних;
- 7) послуги з інтеграції систем Інтернету речей.

Основним ринком для Групи є Україна, окрім тимчасово окупованих територій з окремими винятками, а також інші регіони в якості роумінг-оператора. Потенційними користувачами є всі резиденти країни. Наявна абонентська база становить близько 19 млн користувачів [25].

Український ринок мобільного зв'язку сформований трьома найбільшими операторами: ТОВ «ЛАЙФСЕЛЛ» (Lifecell), ПрАТ «Київстар» (Київстар) та ПрАТ «ВФ Україна». Конкурентне середовище досить напружене, а компанії мають різні долі ринку, які постійно змінюються. Найбільшу частину ринку за численністю користувачів займає ПрАТ «Київстар» з показником близько 26 млн, а найменшу має ТОВ «ЛАЙФСЕЛЛ» близько 7,5 млн абонентів.

Коротка характеристика основних фінансово-господарських показників дозволяє остаточно сформувати первісну оцінку підприємства перед детальнішим аналізом та розбором теми. Частина показників подана в фінансовій звітності компанії, частину необхідно розрахувати за формулами (1.1-1.5) [26; 27; 28]:

$$СВОЗ (2021) = (12356407 + 12418791) / 2 = 12387599 \text{ (тис. грн)}$$

$$СВОЗ (2020) = (12302033 + 12356407) / 2 = 12329220 \text{ (тис. грн)}$$

$$СВОЗ (2019) = (11664234 + 12302033) / 2 = 11983133,5 \text{ (тис. грн)}$$

$$СВАП(2021) = (37789650 + 36503968) / 2 = 37146809 \text{ (тис. грн)}$$

$$СВАП (2020) = (24990035 + 37789650) / 2 = 31389842,5 \text{ (тис. грн)}$$

$$СВАП (2019) = (25028061 + 24990035) / 2 = 25009048 \text{ (тис. грн)}$$

$$СВВК (2021) = (15586007 + 15912208) / 2 = 15749107,5 \text{ (тис. грн)}$$

$$СВВК (2020) = (14385017 + 15586007) / 2 = 14985512 \text{ (тис. грн)}$$

$$СВВК (2019) = (11845705 + 14385017) / 2 = 13115361 \text{ (тис. грн)}$$

$$РА (2021) = (3831547 / 37146809) * 100\% = 10,31\%$$

$$РА (2020) = (1201322 / 31389842,5) * 100\% = 3,83\%$$

$$РА (2019) = (2539312 / 25009048) * 100\% = 10,15\%$$

$$РВК (2021) = (3831547 / 15749107,5) * 100\% = 24,33\%$$

$$РВК (2020) = (1201322 / 14985512) * 100\% = 8,02\%$$

$$РВК (2019) = (2539312 / 13115361) * 100\% = 19,36\%$$

Отримані та розраховані дані узагальнено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники Групи за 2019-2021 роки

Показники	Значення показників, тис. грн			Відхилення, %	
	2019	2020	2021	2021/2020	2021/2019
Чистий дохід від реалізації послуг, тис. грн	15983419	18142407	20144735	11,04	26,04
Собівартість наданих послуг, тис. грн	8332113	9117035	9178029	0,67	10,15
Чистий прибуток, тис. грн	2539312	1201322	3831547	218,94	50,89
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	11983133,5	12329220	12387599	0,47	3,38
Середньорічна вартість активів підприємства, тис. грн	25009048	31389842,5	37146809	18,34	48,53
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн	13115361	14985512	15749107,5	5,10	20,08
Чисельність працівників, осіб	4094	3534	4113	16,38	0,46
Рентабельність активів підприємства, %	10,15%	3,83%	10,31%	-	-
Рентабельність власного капіталу підприємства, %	19,36%	8,02%	24,33%	-	-

* Укладено автором

Результати проведеного дослідження свідчать про те, що:

- 1) підприємство 3 роки підряд показує зростання за практично всіма показниками;
- 2) у підприємства значно виріс прибуток та вартість активів;

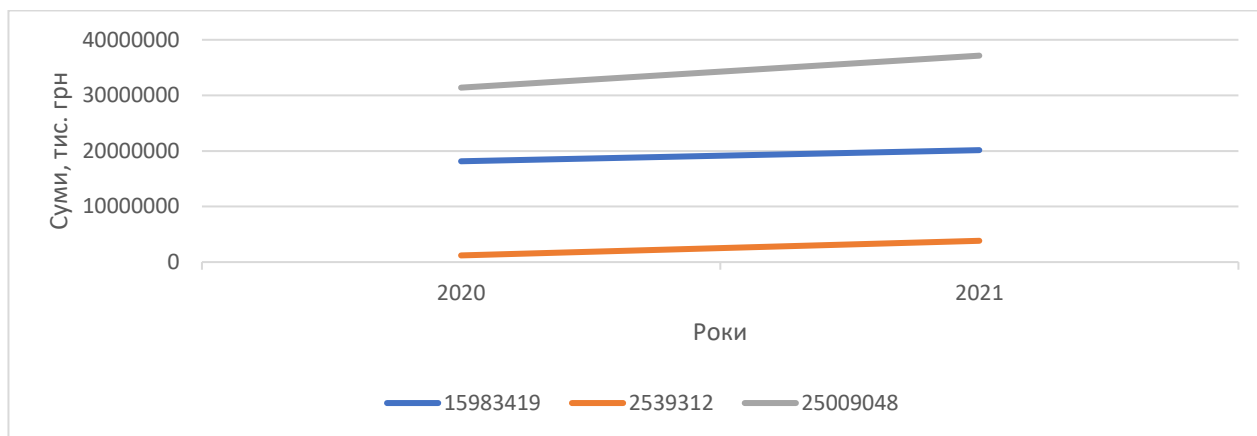


Рис. 2.1 Динаміка основних техніко-економічних показників компанії

3) у 2020 році спостерігається зниження темпів росту, що можна пояснити незапланованою кризовою ситуацією, а точніше епідемією, яка вплинула на економіку в цілому;

4) рівень рентабельності у підприємства досить високий.

Враховуючи зазначене, можна стверджувати, що компанія знаходиться в задовільному стані – керівництво виконує свої функції ефективно, підприємство розвивається. Однак, дослідження конкурентоздатності не втрачає актуальності, тому що подібні досягнення можуть бути властиві даному ринку, а компанія може мати значний потенціал розвитку або недосліджені проблеми, які можуть мати вплив в майбутньому.

2.2. Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства

Логічним початком дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства є аналіз внутрішньої організаційної структури ПрАТ «ВФ Україна». Найвищими щаблями в організаційній структурі після Генерального директора є Дирекції, яких налічується 9: Дирекція з корпоративного управління та контролю, Дирекція з маркетингу, Дирекція з продажу та абонентського обслуговування, Технічна дирекція, Дирекція з інформаційних технологій, Фінансова дирекція, Дирекція з розвитку

корпоративної культури та управління людським капіталом, Дирекція з закупівель та логістики, дирекція зі стратегії. Паралельно з дирекціями, на пряму Генеральному директору підпорядковуються Адміністративний штат головного управління, Департамент безпеки, Департамент внутрішнього контролю та аудиту, Департамент управління якістю та клієнтським досвідом. Також, є окрема гілка структури, яку формують Заступники директора, що відповідають за регіональний розвиток (умовні кластери поділу території роботи компанії). В свою чергу, дирекції складаються з департаментів, відділів, груп, а також окремих співробітників, які підпорядковуються керівнику. Розгорнута організаційна структура підприємства з усіма її ланками надзвичайно велика. Це пов'язано з величиною компанії, тож і її потребами, специфікою діяльності – високотехнологічна діяльність потребує залучення широкого кола спеціалістів та керівників, а також відповідальним підходом до управління та розподілення повноважень. Візуалізація верхнього рівня організаційної структури ПрАТ «ВФ Україна» подана на рис. 2.1.

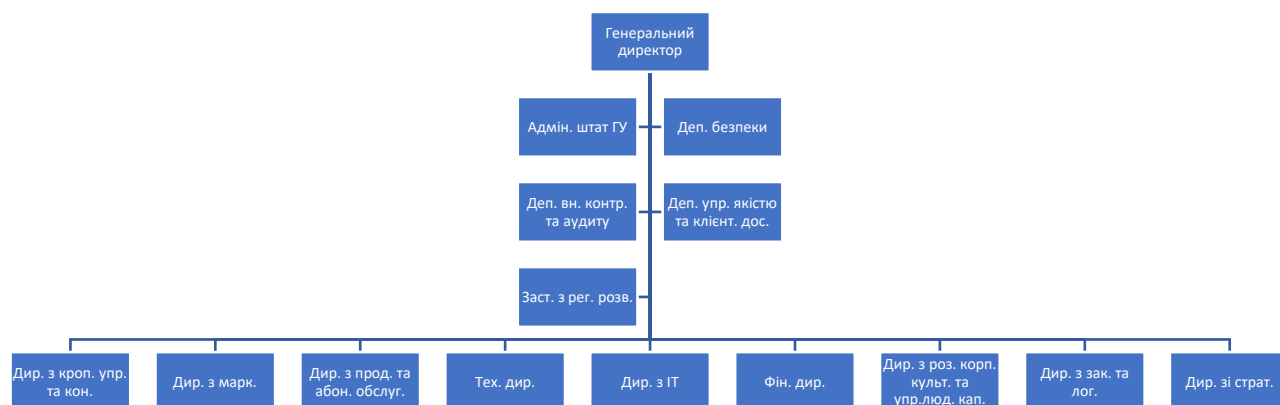


Рис. 2.2. Організаційна структура ПрАТ "ВФ Україна"

Організаційні ланки охоплюють весь спектр роботи компанії, та, як вже було зазначено, слугують розподіленню повноважень, а також забезпечують багаторівневу перевірку процесів. Однак, є і негативні сторони в такій організації. Першою є взаємодія. Зв'язок між різними ланками може бути ускладнений необхідністю погодження від інших. Фактично, основною загрозою є бюрократичні затримки та помилки, пов'язані з довгим шляхом зв'язку між окремими одиницями. Другою є слабка гнучкість. Мається на увазі те, що співробітник однієї ланки може не знати про процеси, пов'язані з іншою, що обмежує його потенціал бути корисним саме там, де це необхідно.

Основою дослідження кадрової політики підприємства стало власне спостереження всередині компанії, а також «Річний звіт зі сталого розвитку» [29]. Відповідає за кадрову політику спеціальний орган – Дирекція з розвитку корпоративної культури та управління людським капіталом. В питаннях кадрової політики компанія керується передовими стандартами:

1. Відкритість. Компанія відкрита для нових співробітників та ідей. На базі компанії є можливість проходити стажування студентам за спеціальними програмами з високим шансом залишитись штатним співробітником після проходження. Усі співробітники компанії мають рівні можливості.

2. Цінності. Людський капітал для компанії надзвичайно важливий, саме тому в компанії створюються максимально комфортні умови роботи та позаробочого часу, культурні та освітні заходи, толерантна атмосфера.

3. Відповідальність. Компанія особливу увагу концентрує як на власній відповідальності перед співробітниками: рівень та своєчасність оплати праці (середній рівень заробітної плати на 2021 рік 18,5 тис. грн), бонуси, система заохочень, безліч варіантів допомоги та забезпечення, так і очікує цього від працівників: належне виконання повноважень, правил компанії та доброчесного поведіння.

4. Різноманіття. В компанії велика кількість жінок, особливо на керівних посадах (більше 40%). Компанія різноманітна за віковим та національним складом.

5. Кваліфікація. Компанія зацікавлена в підвищенні кваліфікації співробітників. Для цього проводяться спеціальні навчальні заходи, розгорнуто навчальні платформи як всередині компанії, так і надані холдинговою компанією.

6. Безпека. Компанія діє за високими стандартами охорони здоров'я та сприяє найбільш здоровому відношенню до всіх стейкхолдерів.

Вказані умови є причиною низької плинності кадрів (близько 10%), що зумовлена в першу чергу оптимізацією компанії. Ще однією особливістю є дуже високий рівень рекомендації роботодавця серед співробітників. Компанія має репутацію одного з найкращих роботодавців України. За рейтингом однієї з найбільших платформ пошуку роботи в Україні та журналу Forbes, ПрАТ «ВФ Україна» зайняло 5 сходинку рейтингу [30].

Наступним етапом дослідження внутрішнього середовища підприємства є визначення стадії його життєвого циклу. Однією з найкращих концепцій є методологія І. Адізеса [31]. За методикою вченого, виділяється 10 стадій життєвого циклу підприємства: Залицання, Дитинство, Активний ріст, Юність, Розквіт, Стабільність, Аристократизм, Чвари, Бюрократизм, Смерть. Піковим етапом, на якому підприємство переходить до спаду є Стабільність. Попередні дослідження ПрАТ «ВФ Україна» показали тенденцію до зростання та гармонічного розвитку, що одразу відсіює всі етапи, починаючи з Аристократизму. Найвідповіднішою стадією є стадія Розквіту. І. Адісес надає їй наступну характеристику: «Це життєва стадія, коли все стає на свої місця. Запроваджуючи й підтримуючи порядок без утрати перспективи, компанія в Розквіті встановлює ідеальну рівновагу між контролем і гнучкістю. Завдяки поєднанню дисципліни й новаторства така компанія постійно вдовольняє мінливі потреби замовців. З'являються паростки дочірніх організацій, і завдяки такому розосередженню компанія еволюціонує й розширюється. Вона сповнена життя й енергії. Та якщо не докладати зусиль до підтримання Розквіту, організація почне старіти». Досліджуване підприємство повністю відповідає даному визначенню – у нього налагоджені процеси, існують та реалізуються

перспективи зростання та покращення, є дочірні організації та ініціативи, завдяки яким компанія розширюється. Отже, стадія життєвого циклу ПрАТ «ВФ Україна» - Розквіт.

Основним фактором діагностики внутрішнього середовища компанії є дослідження чотирьох основних функціональних підсистем: виробничої, маркетингової, економічної та соціальної. Соціальна підсистема була розглянута при дослідженні організаційної системи, тож в наступній частині дослідження необхідно розглянути решту.

Виробнича підсистема ПрАТ «ВФ Україна» охоплює весь спектр послуг, що підприємство надає. В першу чергу, це стосується операторських послуг мобільного зв'язку клієнтам-передплатникам. Специфіка діяльності компанії полягає в тому, що вона не виготовляє окремі товари. Здійснення основної діяльності відбувається наступним чином: користувачі, що володіють мобільними телефонами, смартфонами чи іншими пристроями, що мають можливість підключення до зв'язку, підключаються до бездротової мережі, утвореної безліччю телекомунікаційних станцій – антенних вишок, що розміщені по всій країні. Оплата послуг – це сплата за можливість користуватися мережею. Послуги відрізняються якісно та кількісно одна від одної, формуючи різні тарифні плани. До тарифних планів входять: можливість здійснювати дзвінки в мережі оператора, в мережах інших операторів, інтернет-доступ, можливість надсилання СМС-повідомлень, а також ті самі послуги в рамках роумінгу – міжнародного з'єднання. Характеристика актуальних тарифних планів надана в табл. 2.2

Надання доступу до мережі споживачам за їх тарифними планами, а також за додатковими послугами – це те, на чому базується виробнича підсистема. Для цього необхідне обладнання, праця та інші засоби. Однією з найважливіших складових підсистеми є витрати підприємства на виробництво продукції. Основні витрати підприємства вказані в табл. 2.3 [26].

Таблиця 2.2

Тарифні плани Vodafone Україна

Назва тарифного плану	Умови зв'язку в мережі оператора	Умови зв'язку в мережі інших операторів	Доступ в інтернет, Гб	Ціна, грн
Joice	600 хвилин		6 + безлім. Трафік на додатки	100 + 120 грн/міс.
Vodafone Device M	-		10	100 + 100 грн/міс.
Vodafone SuperNet Turbo	700 хвилин		20	100 + 100 грн/міс.
Vodafone SuperNet Pro+	Без обмежень	250 хвилин	20 + конференції та месенджери без обмежень	100 + 180 грн/міс.
Vodafone SuperNet Start+	Без обмежень	150 хвилин	7 + 3 (акційні) + конференції та месенджери без обмежень	100 + 125 грн/міс. починаючи з 2 міс.

* Укладено автором

Таблиця 2.3

Виробничі витрати компанії

Елемент витрат	Сума витрат, млн. грн			Структура витрат, %	
	2020 рік	2021 рік	Відносне відхилення, %	2020 рік	2021 рік
Витрати на пропуск трафіку у мережах інших мобільних операторів	2 261	2 230	-1,37	49,21	45,91
Електроенергія та інші виробничі витрати	881	1096	24,40	19,17	22,57
Плата за використання радіочастот	856	903	5,49	18,63	18,59
Заробітна плата	219	298	36,07	4,77	6,14
Витрати на роумінг	284	177	-37,68	6,18	3,64
Соціальний внесок	42	55	30,95	0,91	1,13
Інші витрати	52	98	88,46	1,13	2,02
РАЗОМ	4 595	4 857	5,70	100	100

* Укладено автором

Як бачимо зі звіту, найбільші виробничі витрати у підприємства, майже 46% - це плата іншим мобільним операторам за пропуск трафіку в їхніх мережах. Саме тому оператори розділяють мобільний зв'язок між власною мережею та іншими операторами, а також вводять ліміти на тривалість. Дане дослідження підтверджує надзвичайну актуальність управління конкурентоздатністю, адже працюючи над збільшенням власного ринку та власних ресурсів, компанія зменшує залежність від конкурентів та витрати на ресурси.

Маркетинговою підсистемою ПрАТ «ВФ Україна» керує Дирекція з маркетингу. Витрати на маркетинг та рекламу в 2021 році склали 521 млн грн. Підприємство використовує торгову марку та брендинг всесвітньо відомого бренду Vodafone, що в цілому є одним з найдорожчих брендів, та гарантує ефективну маркетингову діяльність. До того ж, користуючись бренд-буком Vodafone Global, компанія узгоджує всі маркетингові ініціативи з керівництвом бренду. Підприємство розміщує рекламу на всіх популярних платформах, в першу чергу в соціальних мережах та на інших інтернет-ресурсах, телебаченні, а також брендує всю свою продукцію в місцях збуту. До реклами залучаються відомі та інфлюенсери, найчастіше представники музики та шоу-бізнесу. Компанія збирає інформацію щодо задоволення споживачів, проводить ревізії відгуків та контроль якості. В результаті, компанія у 2020 році 23% індексу лояльності та 69% індексу задоволеності споживачів, що є досить високими показниками. Компанія вітає звернення та побажання споживачів, приймаючи та реалізуючи їх. Оцінювати цінову політику доцільно за спеціальним показником ARPU (*англ. Average revenue per user*) – він складає для Vodafone 88 грн, Lifecell 84,3 грн, а у Київстар 93 грн [34]. Ціна є конкурентною та збалансованою.

Аналіз економічної підсистеми складається з розрахунку та оцінки різних економічних показників. Перш за все варто провести експрес-аналіз фінансового стану підприємства.

Розрахунки показників (1.6-1.10):

$$KH(2019) = 14385017 / 24990035 = 0,576$$

$$KH(2020) = 15586007 / 37789650 = 0,412$$

$$KH(2021) = 15912208 / 36503968 = 0,436$$

$$K\Phi C(2019) = (14385017 + 3900510) / 24990035 = 0,732$$

$$K\Phi C(2020) = (15586007 + 16985265) / 37789650 = 0,862$$

$$K\Phi C(2021) = (15912208 + 15524184) / 36503968 = 0,861$$

$$K\Delta A(2019) = 15983419 / ((25028061 + 24990035) / 2) = 0,639$$

$$K\Delta A(2020) = 18142407 / ((24990035 + 37789650) / 2) = 0,578$$

$$K\Delta A(2021) = 20144755 / ((37789650 + 36503968) / 2) = 0,542$$

$$K\Pi(2019) = 3094843 / 6704508 = 0,462$$

$$K\Pi(2020) = 16223441 / 5218378 = 3,109$$

$$K\Pi(2021) = 15975185 / 5067576 = 3,152$$

$$KUB\Delta PK(2019) = (14385017 - 21895192 + 3900510) / 3094843 = -9,142$$

$$KUB\Delta PK(2020) = (15586007 - 21566209 + 16985265) / 16223441 = 0,678$$

$$KUB\Delta PK(2021) = (15912208 - 20528783 + 15524184) / 15975185 = 0,683$$

Отримані результати узагальнено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Результати експрес-аналізу підприємства

Показники	2019	2020	2021
1. Неплатежі	6704508 тис. грн	5218378 тис. грн	5067576 тис. грн
2. КН	0,576	0,412	0,436
3. КФС	0,732	0,862	0,861
4. КДА	0,639	0,578	0,542
5. КРА	0,102	0,038	0,103
6. КРВК	0,194	0,080	0,243
7. КП	0,462	3,109	3,152
8. КУВДПК	-9,142	0,678	0,683

* Укладено автором

Зменшення рівня неплатежів, високий рівень фінансової стійкості, підвищення рентабельності, нормалізація коефіцієнту покриття та збільшення участі власних коштів та довгострокових кредитів у запасах та витратах є ознаками ефективності роботи компанії. Однак, коефіцієнти незалежності та

ділової активності мають негативні значення та динаміку. Компанія, залучивши кошти, перевищила нормальний рівень балансу між власними ресурсами та борговими. Коефіцієнт ділової активності показує низьку оборотність, що, в цілому, притаманно даному ринку, однак тенденція до зниження не є позитивним сигналом.

Аналіз зовнішнього середовища поділяється на три основні блоки: аналіз впливу зовнішніх факторів, тенденції в галузі та взаємодія з організаціями.

Одним з найефективніших інструментів дослідження загроз є PEST-аналіз. Його особливість полягає у охопленні найважливіших факторів загроз, що поєднується з лаконічною візуалізацією.

1. Політичні загрози. Політика України вирізняється великою кількістю партій, політичних рухів та регулярною зміною влади. В часи загострення військово-політичних конфліктів очолити державу можуть представники досить авторитарних та антиринкових політичних теорій, що є прямою загрозою бізнесу як такого. Іншою стороною політичних загроз є високий рівень корупції, що суперечить політиці компанії та може перешкоджати нормальній роботі. Не менш значущою є загроза регулятивна. Компанія працює завдяки ліцензованим державою технологіям, в першу чергу, купуючи ліцензії на користування радіочастотами. Доступ до частот є необхідним для роботи компанії.

2. Економічні загрози. Основною економічною загрозою є нестабільність національної валюти. Гривня є єдиною розрахунковою валютою в державі, тож і компанія, працюючи на даному ринку, використовує гривню. Нестабільність та девальвація національної валюти шкодять прибутку, ціноутворенню та швидкості укладання контрактів, які досить часто прив'язані до курсу більш стабільних валют. Також, це може призводити до незадоволення партнерів, з якими укладені контракти без перерахунку, працівників, яким досить складно індексувати заробітну плату та багато інших факторів. Кредитний ризик також є досить значним. Своєчасний та широкий доступ до ринків капіталу, особливо з низькими ставками є важливою потребою, а часто

навіть необхідністю компаній. Економічні реалії в Україні не сприяють розвитку ринків капіталу, а загострення політичних ризиків впливає і на кредитні економічні.

3. Соціальні ризики. В Україні спостерігається негативна демографічна тенденція. Коефіцієнт народжуваності значно нижче норми відтворення, досить розповсюджена еміграція при низькому рівні імміграції. По-перше, зменшення чисельності населення – це зменшення ринку, адже користувачами послуг є все населення, по-друге, це зменшення кількості спеціалістів та працівників. Іншим соціальним фактором є низька купівельна спроможність населення. Низький рівень життя, порівняно з рівнем життя у розвинених країнах, є причиною нижчих в порівнянні доходів.

4. Технологічні ризики. ПрАТ «ВФ Україна» - телекомунікаційна компанія, в основі якої лежать сучасні технології. Розвиток та швидкість реалізації нових технологій – невід’ємна складова діяльності. Обмеження доступу до нових розробок є значним ризиком. Ще одним ризиком є загроза інформаційній безпеці. З року в рік кібер-атаки стаються все частіше та інтенсивніше, що спонукає компанії витратити значні ресурси на забезпечення безпеки даних та обладнання.

Таблиця 2.5

PEST-аналіз компанії

Політичні ризики	Економічні ризики
1. Антиринкова політика. 2. Рівень корупції 3. Регулятивні ризики.	1. Валютні коливання та девальвація. 2. Недоступність кредитів та високі ставки.
Соціальні ризики	Технологічні ризики
1. Негативна демографія. 2. Рівень платоспроможності.	1. Доступ до технологій. 2. Кібербезпека.

** Укладено автором*

Галузь, в якій компанія здійснює діяльність, надзвичайно залежна від технологій, так само, як певні технології залежні від зв’язку. В телекомунікаційному секторі зараз спостерігається швидкий розвиток технологій швидкісного зв’язку, таких як нещодавно широко розгорнутий

стандарт LTE, та новий, реалізація якого відбувається зараз – 5G. Компанії адаптуються до роботи з новими стандартами: вивчають технології, здійснюють експерименти, закупають обладнання та вирішують проблеми з ліцензуванням. Іншою технологією є IoT (*англ. Internet of Things*) – система адаптації до зв'язку між собою та дистанційного контролю речей, в яких такі функції раніше не були передбачені. Компанія пропонує свої послуги в забезпеченні даної технології та створює власні розробки.

Компанія має широку партнерську мережу. Перш за все, підприємство контактує з державою та об'єктами державної та комунальної власності. Держава регулює діяльність ринку, займається ліцензуванням, сертифікацією, надає дозволи та власні ресурси. Різноманітні локальні комунальні заклади надають площі для встановлення обладнання. Для здійснення діяльності в сферах цифрових технологій, а також як інструмент оптимізації чисельності персонального складу задіюються сторонні консультативні фірми. Надзвичайно важливими партнерами є великі цифрові компанії, які надають передове програмне забезпечення для корпоративного користування. Важливу роль відіграє аудиторська компанія, що формує звіти відповідно до міжнародних стандартів, що задовольняє норми закону та слугує акціонерам, дослідникам та самому підприємству.

Завершальним кроком в дослідженні внутрішнього та зовнішнього середовища є проведення SWOT-аналізу:

1. Сильні сторони. Першою сильною стороною компанії є її міжнародний бренд. Через нього компанія має значні репутаційні та маркетингові переваги, а також зв'язок з партнерами у багатьох країнах. Другою сильною стороною є корпоративна політика, яка слугує репутації, високим рейтингам серед спеціалістів високого рівня та є гарантією доброчесності та відповідальності. Третьою сильною стороною є значна доля ринку при активному розвитку та потенціал до зростання.

2. Слабкі сторони. Першою слабкістю є висока залежність від конкурентів, що визначається високими витратами за користування їх

мережами. Другою є залежність від постачальників корпоративного програмного забезпечення.

3. Можливості. У компанії є потенціал до більш швидкого переходу на нові стандарти зв'язку. Частка ринку дозволяє компанії розширюватись. Створення нових проектів в інноваційних галузях може перевести компанію на наступний етап еволюції.

4. Загрози. Найбільшими загрозами є валютні коливання та девальвація гривні. Наступними є загрози від загострення воєнно-політичної ситуації. Все актуальнішою з часом загрозою стає кібербезпека.

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз підприємства

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Бренд. 2. Маркетинг. 3. Корпоративна політика. 4. Потенціал.	1. Залежність від доступу до мереж. 2. Залежність від постачальників.
Можливості	Загрози
1. Зростання завдяки новим технологіям. 2. Розширення долі ринку. 3. Власні розробки.	1. Валютні коливання та девальвація. 2. Воєнно-політичний стан. 3. Кібербезпека.

** Укладено автором*

Отже, дослідивши сукупність аспектів зовнішнього та внутрішнього середовища, завданням постає визначення загального конкурентного рівня підприємства.

2.3. Визначення конкурентного рівня ПрАТ «ВФ Україна»

Надавши загальну характеристику підприємству та дослідивши внутрішнє та зовнішнє середовище компанії, можна перейти до безпосередньої оцінки конкурентного рівня.

Однією з найважливіших складових конкурентоздатності підприємства є конкурентоздатність його продукції. Пропонується порівняти споживчу привабливість тарифів трьох найбільших операторів: Vodafone, Lifecell та Київстар. Для цього необхідно визначити середні значення за трьома

основними показниками: кількість хвилин на інші мережі, кількість Гб інтернет-трафіку та щомісячна ціна оплати. Для порівняння обираються тарифи саме з щомісячною оплатою послуг та ті, що не включають безлімітний доступ до інтернету. Бонусні та акційні послуги в підрахунку не враховуються. Отримані значення розраховані з актуальних пропозицій на офіційних сайтах компаній (Vodafone див. табл. 2.2) та вказані в табл. 2.7 [32; 33].

Таблиця 2.7

Середні показники основних продуктів мобільних операторів

Оператор	Середня кількість хвилин на інші оператори, хв	Середня кількість мобільного інтернет-трафіку, Гб	Середня щомісячна ціна послуг, грн
Vodafone	340	12,6	125
Lifecell	175	12	162,5
Київстар	122	13,2	127

* Укладено автором

На основі отриманих розрахунків, показники необхідно рангувати. Пропонується надати ранги від 1 до 3, де 1 – найменше значення, а 3 – найбільше. Після цього необхідно визначити сукупну оцінку за наступною формулою:

$$\text{Оцінка} = \frac{\text{ранг хвилин} + \text{ранг інтернету}}{\text{ранг ціни}} \quad (2.1)$$

Результати ранжування узагальнено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Ранги показників основних продуктів мобільних операторів

Оператор	Ранг хвилин	Ранг Інтернету	Ранг ціни	Оцінка
Vodafone	3	2	1	5
Lifecell	2	1	3	1
Київстар	1	3	2	2

Отже, в результаті розрахунків найнижчу сукупну оцінку має Lifecell, надаючи найменшу кількість Гб інтернет-трафіку та маючи при цьому найвищу

ціну послуг. Проміжне місце займає Київстар, надаючи найбільше інтернет-трафіку, однак маючи найменшу кількість хвилин. Найбільш конкурентоздатний продукт пропонує Vodafone, вигравши в ціні та хвилинах зв'язку. Потенціалом покращення послуг є підвищення кількості мобільного інтернет-трафіку.

Наступним методом є порівняння ключових кількісних та відносних показників бізнесу: рівня доходу, прибутку, рентабельності активів, рентабельності власного капіталу. Для розрахунків використовуються дані фінансових звітів компаній на основі формул (1.4) та (1.5) [35; 36; 37; 38]. Дані компанії Vodafone з табл. 2.1.

Lifecell:

$$PA(2019) = (-1138244 / ((13469931 + 14348815) / 2)) * 100\% = -8,18\%$$

$$PA(2020) = (2586680 / ((16661919 + 13469931) / 2)) * 100\% = 17,17\%$$

$$PBK(2019) = (-1138244 / ((4395570 + 4638075) / 2)) * 100\% = -25,2\%$$

$$PBK(2020) = (2586680 / ((7662554 + 4395570) / 2)) * 100\% = 42,9\%$$

Київстар:

$$PA(2019) = (8938154 / ((24880326 + 24463716) / 2)) * 100\% = 36,23\%$$

$$PA(2020) = (10322053 / ((24463716 + 27003589) / 2)) * 100\% = 40,11\%$$

$$PBK(2019) = (8938154 / ((16735315 + 13686590) / 2)) * 100\% = 58,77\%$$

$$PBK(2020) = (10322053 / ((13686590 + 11408277) / 2)) * 100\% = 82,26\%$$

Отримані результати узагальнено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Економічні показники компаній

Компанія	Рік	Чистий дохід	Чистий прибуток	Рентабельність активів	Рентабельність власного капіталу
ПрАТ «ВФ Україна»	2019	15983419	2539312	10,15%	3,83%
	2020	18142407	1201322	19,36%	8,02%
ПрАТ «Київстар»	2019	22274923	8938154	36,23%	58,77%
	2020	25041947	10322053	40,11%	82,26%

ТОВ	2019	5983314	-1138244	-8,18%	-25,2%
«ЛАЙФСЕЛЛ»	2020	6839471	2586680	17,17%	42,9%

** Укладено автором*

Аналізуючи отримані значення, бачимо, що найбільше вирізняється компанія «ТОВ ЛАЙФСЕЛЛ», яка має збитки, період з від'ємною рентабельністю та невелику долю ринку. Основними ж конкурентами є ПрАТ «ВФ Україна» та ПрАТ «Київстар». Водафон має нижчий дохід, ніж Київстар і значно нижчу рентабельність. Проаналізувати дане явище можна на прикладі результатів табл. 3.2, де спостерігається незначно більша ціна послуг, але пропорційно більша кількість інтернет-трафіку. Однак, найважливішими факторами різниці є маркетинг та підхід до управління. Як вже було зазначено, на українському ринку бренд Водафон досить новий, в той час як Київстар існує з 1997 року [36]. Підхід до управління відрізняється в стратегії компаній. Київстар має пріоритет на виконання основних функцій, в той час як Водафон освоює нові технології та розширюється.

Сформувати оцінку конкурентоздатності пропонується на основі наступних чинників:

1. Компанія не є збитковою.
2. Компанія є лідером за своїм продуктом.
3. Компанія має стратегію розвитку та потенціал.
4. Компанія хоч і не є лідером ринку за показниками, але займає значну долю.
5. Компанія має сильний бренд, який має ставати популярнішим з часом.
6. У компанії дуже розвинене корпоративне управління та культура.

Отже, в компанії сформований фундамент для сталого розвитку з поступовим завоюванням ринку шляхом втілення інновацій та якісних переваг. Однак, це не лишає компанію актуальних ризиків та загроз, а також не означає, що продукт та організація компанії значно випереджають в конкурентній боротьбі:

1. Компанія має значне поле для оптимізації.

2. Продукт компанії не випереджає конкурентів у всіх аспектах.
3. Компанія досить залежна від конкурентів.
4. У компанії є безпекові ризики.

Враховуючи вказані фактори, рівень конкурентоздатності компанії можна характеризувати як вищий, ніж середній. Розробка точкових заходів для усунення загроз та слабкостей може перевести компанію на новий етап в конкурентній боротьбі.

Висновок до розділу 2.

В процесі дослідження конкурентоздатності ПрАТ «ВФ Україна» дана загальна характеристика підприємству, були використані різноманітні методи, як кількісні так і якісні для визначення його ключових особливостей: фінансового стану, корпоративної структури, привабливості продукту, структури витрат, тощо. Проаналізовано зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства. Здійснено порівняльну характеристику даних підприємства з даними компаній-конкурентів. В підсумку маємо вище середніх показники конкурентоздатності підприємства, але і систему слабких сторін, можливостей та загроз, які є основою для розробки унікальних рішень в рамках стратегії з забезпечення конкурентної переваги.

РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «ВФ Україна»

3.1. Основні етапи покращення управління конкурентоздатністю ПрАТ «ВФ Україна»

Стратегія забезпечення конкурентоздатності підприємства, а також покращення управління – унікальна для кожного підприємства та розроблюється виходячи з результатів дослідження. У даному дослідженні джерелами покращення стають слабкі сторони підприємства, можливості та загрози, а також сфери порівняння з конкурентами. У випадку ПрАТ «ВФ Україна» маємо наступні сфери, які потребують уваги при розробці стратегії:

1. Покращення продукту.
2. Оптимізація витрат.
3. Розширення долі ринку.
4. Залежності від доступу до мереж та постачальників.
5. Нові технології.
6. Власні розробки.
7. Безпека.

Незважаючи на найвищий ранг продукції серед конкурентів у підприємства (див. табл. 2.8), спостерігається значний потенціал підвищення конкурентних переваг. Єдиним основним показником, який поступається конкуренту є кількість інтернет-трафіку. Враховуючи тенденції останніх років по все більшій інтеграції інтернет-послуг в життя користувачів, збільшення кількості користувачів, тощо, доцільним є акцент саме на широкому доступі в мережу. Даний крок слугуватиме суттєвому підвищенню привабливості послуг, що позитивно відобразиться на кількості абонентів та доходах.

Переходячи до прямих рекомендацій, першим кроком є пошук взаємозв'язку між сферами розробки стратегій. Як вже було сказано та підтверджено даними (див. табл. 2.3), найбільшою статтею витрат є витрати за

користування мережами інших операторів. Таким чином, спостерігається пряма залежність між витратами, долею ринку та залежністю від доступу до мереж. Незважаючи на довготривалу стратегію підприємства по отриманню конкурентної переваги шляхом маркетингового потенціалу та інновацій, варто частково змінити курс на ефективне здійснення основної діяльності та інвестицій в інфраструктуру. Підприємство має досягти конкурентних рівнів рентабельності (порівнюючи з Київстар), знизити залежність від використання сторонньої інфраструктури (одночасно збільшивши доходи від користування іншими сторонами). Окремо варто зауважити про кредитну політику компанії. Виходячи з даних (див. табл. 2.4), у компанії знижується коефіцієнт незалежності, що свідчить про нарощування боргу. Покращення забезпечення основної діяльності збільшить власні надходження фінансів, що дозволить знизити залежність від кредитування та мати більший економічний простір.

Наступною рекомендацією є акцент на інноваціях та нових видах діяльності. Пропонується створити дирекцію з інновацій. Компанія має слідувати тенденціям ринку для забезпечення конкурентних переваг. Завданнями даної дирекції мають стати втілення інновацій в існуючі сфери діяльності компанії з метою покращення їх діяльності, а також розробка нових інноваційних продуктів. Компанія має значну за розмірами ІТ сферу, займається передовими проектами з аналізу даних, інтернету речей, створення корисних додатків та іншими. Дані проекти, якщо розроблятимуться в форматі окремих самостійних продуктів компанії, можуть з часом мати статус ключових продуктів, збільшувати прибуток та авторитет компанії.

Надзвичайно важливою рекомендацією є трансформація департаменту безпеки в повноцінну дирекцію. Працюючи в сфері високих технологій та володіючи великими базами даних, компанія потребує надзвичайно високого рівня захисту цифрової інфраструктури та інформації. Варто розуміти, що компанія як зберігає дані користувачів, так і має власну розгорнуту внутрішню ІТ-структуру. Таким чином, будь-які загрози системі зберігання та обробки даних є критичними, тож вона має бути захищена з найвищим рівнем

відповідальності. Окрім цифрових активів, захисту потребують матеріальні активи. Період напружених військово-політичних відносин створює загрози пошкодження, знищення та відчуження матеріальної інфраструктури. Аналіз ризиків та завчасні заходи зі збереження майна також мають бути проведені централізовано. Окремим пунктом є фінансові ризики. Перенесення даної відповідальності з фінансової дирекції на дирекцію з безпеки пришвидшить загальні та бюрократичні процеси управління фінансами шляхом завчасного аналізу як кредитних ризиків, так і постачальників спеціальними співробітниками, в свою чергу співробітники сфери фінансів зможуть користуватися вже готовими звітами.

Для більшої ефективності подальшого дослідження рекомендації з оптимізацією та цілями подані в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Рекомендації з покращення управління конкурентоздатністю ПрАТ
«ВФ Україна»**

Сфери оптимізації	Об'єднані сфери	Пропозиції	Цілі
Покращення продукту	-	Збільшити кількість інтернет-трафіку в тарифах	1. Забезпечення прямої конкурентної переваги у всіх основних послугах мобільного оператора 2. Збільшення привабливості послуг виходячи з тенденцій ринку
Оптимізація витрат	Сфера забезпечення основної діяльності	Інвестувати в розширення мережі інфраструктури	1. Знизити виробничі витрати (плата за користування мережами) 2. Підвищити доходи 3. Знизити залежність від конкурентів
Розширення долі ринку			
Залежності від доступу до мереж та постачальників			
Нові технології	Інноваційна сфера	Створення дирекції з інновацій	1. Розробки інновацій як частина основної діяльності та нові продукти 2. Систематизація прогресивних
Власні розробки			

			напрямків діяльності 3. Окрема відповідальність за інтеграцію інновацій
Безпека	-	Створення дирекції з безпеки (в широкому розумінні)	1. Забезпечення кібербезпеки 2. Забезпечення управління безпекою інфраструктури 3. Завчасний аналіз фінансових ризиків

* Укладено автором

Після систематизації рекомендацій, наступним кроком є деталізація умов, через які обрано дані рекомендації.

3.2 Обґрунтування заходів з покращення управління конкурентоздатністю підприємства

Згідно з першим пунктом рекомендацій, компанії пропонується підвищити кількість інтернет-трафіку в тарифах. Підтвердженням актуальності слугує статистика, в першу чергу динаміка кількості користувачів мобільного інтернету. Візуалізація подана на рис. 3.1 [39].

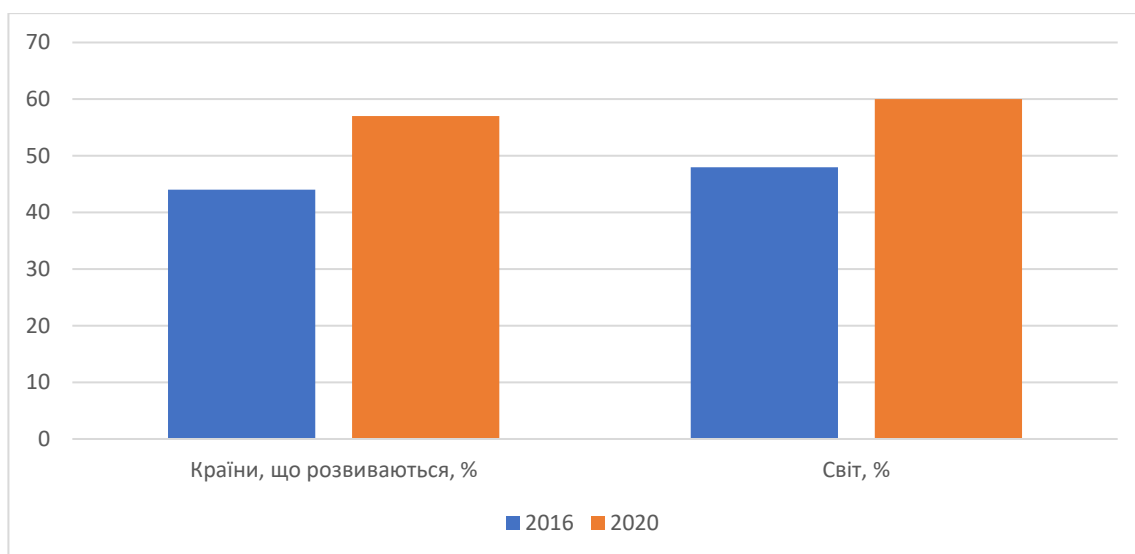


Рис. 3.1. Кількість та динаміка користувачів мобільного інтернету

* Укладено автором

Результати дослідження свідчать про те, що тільки з 2016 до 2020 року кількість користувачів мобільного інтернету в світі зросла більше, ніж на 10 відсотків від загальної кількості потенційних користувачів. Враховуючи, що на статистику впливають країни, що розвиваються, де не завжди є покриття, а отже можливість користуватися послугами, можна припустити, що для європейських країн даний показник значно вище. Додатково, кількість техніки, що використовує з'єднання, ще більше, що є значним джерелом попиту. Таким чином, збільшення інтернет-трафіку – це адаптація пропозиції компанії до попиту на ринку.

Другим пунктом, компанії пропонується розширити мережу інфраструктури. Основним шляхом виконання даної рекомендації є адаптація існуючої мережі до нового стандарту 5G, який має прийти в найближчі роки на заміну теперішньому стандарту LTE. Вчені підтверджують беззаперечні переваги нового стандарту, тож технологія точно буде реалізована [40]. Таким чином, рано чи пізно компанії почнуть адаптуватись до нових стандартів і ПрАТ «ВФ Україна» для підвищення свого рівня конкурентоздатності має бути як лідером в реалізації, так і лідером в підготовці, а саме завчасно розширювати технологічну базу, закуповувати обладнання, розширювати інфраструктуру. Окремим аргументом є експонентне збільшення пристроїв, приєднаних до мережі інтернет. В профільній літературі останніх років детально описуються динаміка тенденцій використання інтернету речей та роль зв'язку в даному процесі [41]. Так, ще в кінці 10-х років 21 століття кількість під'єднаних пристроїв перевершила кількість мобільних телефонів. До даного факту варто додати тенденцію останніх років до безпроводних технологій, що в сфері інтернет-з'єднання означає перехід до мобільних мереж, особливо з приходом 5G. Таким чином, тенденцією в середньостроковій перспективі є перехід безлічі гаджетів та комп'ютерів на нові стандарти мобільного зв'язку. Для компанії це як органічний приріст користувачів, а отже і доходів, так і виклик в навантаженні на інфраструктуру та в готовності до технологічного забезпечення, тож фактор потенційного зниження конкурентоздатності.

Інновації займають провідне місце в розвитку бізнесу та економіки в цілому. Сучасні реалії роботи компаній передбачають роботу з великими базами даних, а ефективне уміння в даній сфері дозволяє ефективно здійснювати діяльність, економити на сторонніх послугах та надавати свої послуги іншим сторонам. Сучасні дослідження та прогнози дають наступні показники ринку великих даних, що зображені на рис. 3.2.

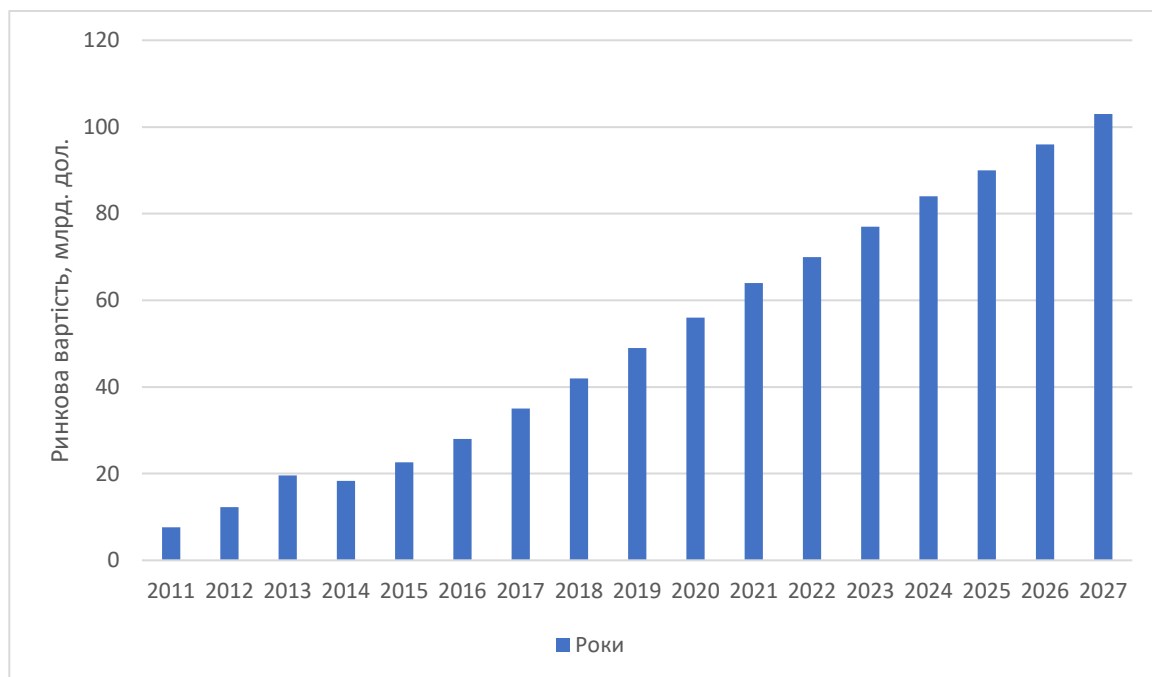


Рис. 3.2. Статистика та прогнози вартості ринку великих даних [42].

* Укладено автором

З графіку прослідковується чіткий тренд зростання ринку, а отже й значення роботи з великими даними. Даний тренд переходить і на майбутні прогнози, що беззаперечно підтверджує актуальність рекомендації виділити інноваційну діяльність в окрему структурну одиницю з окремими повноваженнями. Розглянуто й інші інноваційні проекти компанії, такі як інтернет речей, який має як проектне значення для компанії, так і фактором зміни кількості споживачів, навантаження на мережу та кількості послуг. За ростом гаджетів інтернету речей наводиться наступна статистика, що подана на рис. 3.3.

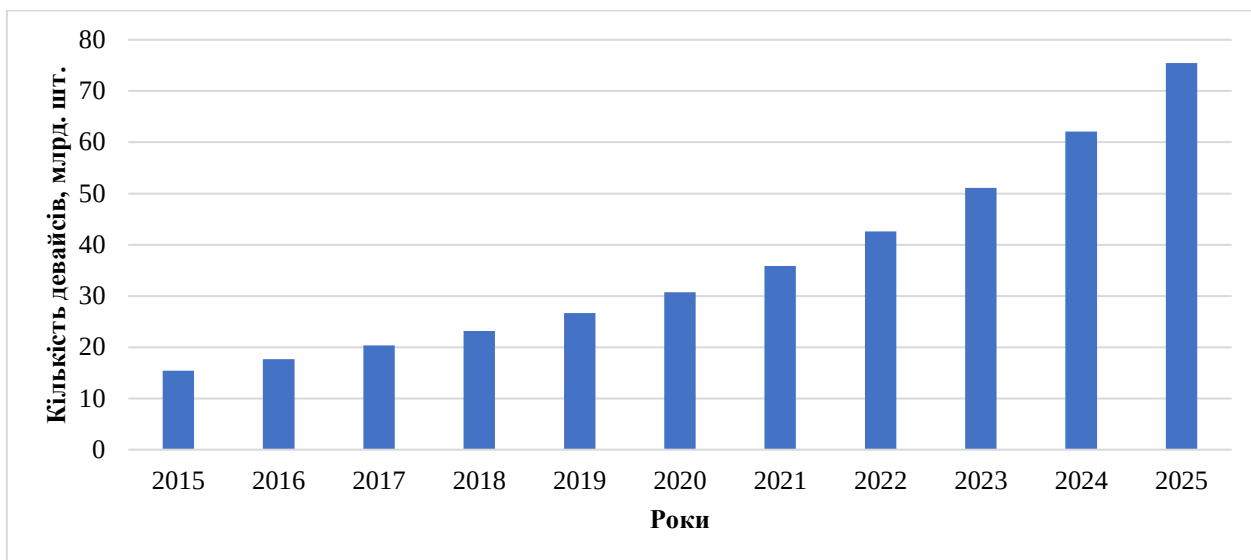


Рис. 3.3. Статистика та прогноз кількості девайсів, під'єднаних до мережі (інтернет речей) [43].

** Укладено автором*

Результати дослідження свідчать про схожу динаміку зростання, як і з великими даними. Отже, виходячи з аналізу статистики та прогнозів зростання інноваційних галузей, можна прийти до висновку, що вони мають великі шанси стати одними з основних сфер діяльності компанії, а продукти даних галузей – запорукою високої конкурентоздатності, що виражається в широкій системі взаємопов'язаних послуг.

Додаткової уваги потребують фактори безпеки. Першим пунктом постають кіберзагрози, хакерські атаки та кібертероризм. Окрім розвитку технологій захисту даних, розвиваються та приваблюють зловмисників нові технології злому а дешифрування, однак, найбільшою загрозою українські науковці в останні роки виділяють саме кібертероризм [44]. Пояснюється це гібридним типом війни в рамках військово-політичного конфлікту. На практиці це явище має вигляд масованих потужних кібератак на об'єкти критичної інфраструктури, якими є державні та комунальні органи, підприємства банківського сектору та телекомунікаційні компанії. Дані загрози є

екзистенційними для компанії, тому захист від них є ключовою задачею збереження ресурсів компанії, а отже і конкурентоздатності.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів з управління конкурентоздатністю ПрАТ «ВФ Україна»

Для оцінки ефективності запропонованих заходів пропонується використати декілька методик. Першою є порівняння статусу компанії на ринку в базовому стані, тобто на даний момент, та після отримання результатів в разі успішної інтеграції пропозицій. Інструментом даного порівняння є матриця «Дженерал-Електрик – Мак-Кінсі» (далі «Дж-Е – М-К») [11]. Дана матриця не є надійним інструментом прогнозування та пошуку стратегічних рішень, однак, за її допомогою можна досить ефективно визначати позицію компанії, знаючи особливості ринку та характеристики підприємства. Критерії базового періоду шляхом експертних оцінок, виставлених на основі матеріалів проведеного дослідження сформовані в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Матриця «Дж-Е – М-К» для базисного періоду

Конкурентна позиція	Коефіцієнт вагомості	Ранг	Зважена оцінка	Привабливість ринку	Коефіцієнт вагомості	Ранг	Зважена оцінка
Відносна частка ринку	0,2	2	0,4	Розмір та темпи зростання ринку	0,2	3	0,6
Різниця в прибутковості товарів	0,15	3	0,45	Характеристика конкуренції	0,1	3	0,3
Здатність конкурувати за цінами та якістю	0,2	5	1	Прибутковість ринку	0,2	4	0,8
Технологічні переваги	0,1	4	0,4	Вимоги до технологій та інвестицій	0,2	3	0,6
Маркетингові переваги	0,1	4	0,4	Бар'єри входу та виходу з сектору	0,2	5	1
Рівень менеджменту	0,05	4	0,2	Сезонність попиту	0	0	0

Значення споживачів	0,1	5	0,5	Вплив циклічності на виробництво	0	0	0
Гнучкість в реакції на зміни	0,1	3	0,3	Вплив зовнішнього середовища	0,1	2	0,2
Разом	1	-	3,65	Разом	1	-	3,5

** Укладено автором*

Виходячи з попередніх даних, отриманих в результаті рангових розрахунків, маємо підтвердження положення компанії вище, ніж на середньому рівні. Наступним кроком є обрахунок показників модернізованого підприємства. Варто зазначити, що показники ринку теж зміняться, адже нові технології створюють нові умови. Результати подані в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Матриця «Дж-Е – М-К» для майбутнього періоду

Конкурентна позиція	Коефіцієнт вагомості	Ранг	Зважена оцінка	Привабливість ринку	Коефіцієнт вагомості	Ранг	Зважена оцінка
Відносна частка ринку	0,2	3	0,6	Розмір та темпи зростання ринку	0,2	4	0,8
Різниця в прибутковості товарів	0,15	5	0,75	Характеристика конкуренції	0,1	4	0,4
Здатність конкурувати за цінами та якістю	0,2	5	1	Прибутковість ринку	0,2	5	1
Технологічні переваги	0,1	5	0,5	Вимоги до технологій та інвестицій	0,2	5	1
Маркетингові переваги	0,1	4	0,4	Бар'єри входу та виходу з сектору	0,2	5	1
Рівень менеджменту	0,05	4	0,2	Сезонність попиту	0	0	0
Значення споживачів	0,1	5	0,5	Вплив циклічності на виробництво	0	0	0
Гнучкість в реакції на зміни	0,1	4	0,4	Вплив зовнішнього середовища	0,1	4	0,4
Разом	1	-	4,35	Разом	1	-	4,6

** Укладено автором*

Отримані дані в таблицях візуалізовано на рис. 3.4.

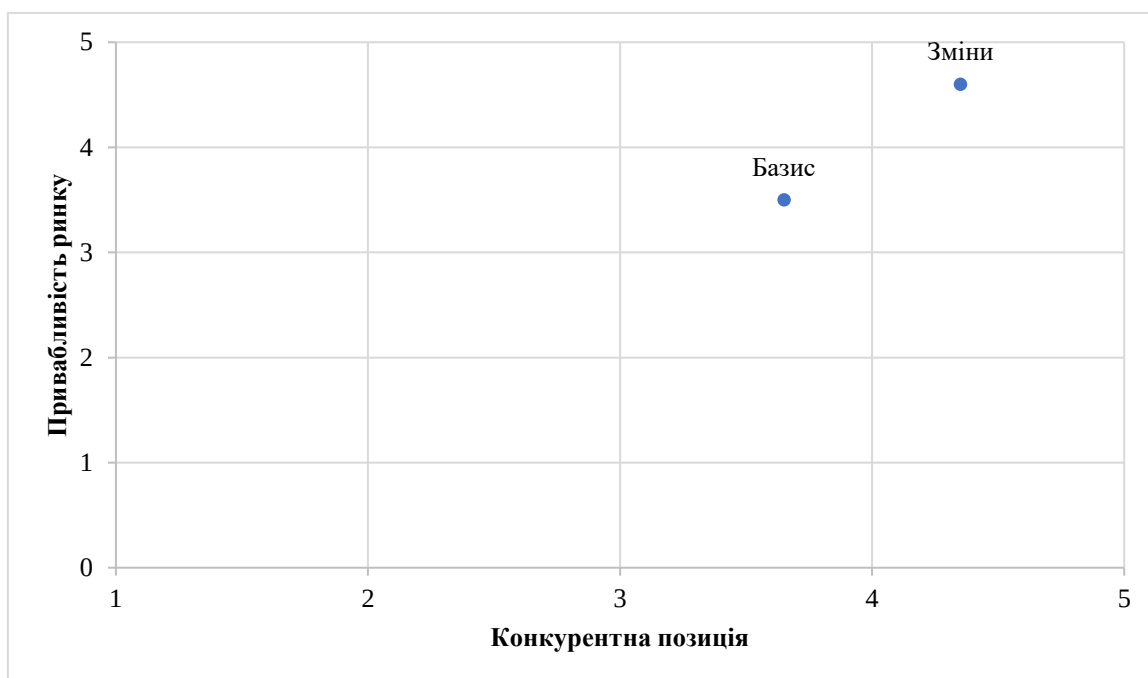


Рис. 3.4 Матриця «Дж-Е – М-К», порівняння базисного стану та стану після реалізації запропонованих кроків.

* Укладено автором

Результати проведених розрахунків свідчать про значне зростання оцінки компанії після запроваджених змін. Незважаючи на те, що навіть в базисному періоді компанія займає місце у правій верхній чверті, тобто в бажаному для всіх компаній секторі переможців, все ж, вона ближче до центральної частини, ніж оновлений показник. В свою чергу, оновлений показник займає крайній правий верхній сектор та однозначно відповідає значенню високого потенціалу. Отримані результати корелюють з тезами та припущеннями вище, так як вказані рекомендації спрямовані на підвищення рівня конкурентоздатності підприємства, так і тенденції розвитку ринку спрямовані на зростання.

Попри те, що існують окремі методи перевірки ефективності пропозицій, такі, як використано в даній роботі, все ж, їх результати є досить гіпотетичними – вони не враховують непередбачуваних змін в ринковому середовищі чи дотичних до нього. Найбільш ефективними методами можна виділити ті, які використовуються безпосередньо в процесі інтеграції змін та вже після цього.

Так як запропонована стратегія є рекомендацією з ефективного управління конкурентоздатністю підприємства, яка, в свою чергу, необхідна для досягнення конкурентної переваги та захоплення більшої долі ринку, що в кінці призводить до підвищення доходу та прибутку. Таким чином, дійсними результатами можна вважати фінансові показники підприємства. Для найбільш повного та ефективного аналізу фінансового стану в реаліях роботи підприємства найдоцільніше використовувати систему фінансового контролінгу. В даній системі закладені підсистеми моніторингу та інформування, що можуть показувати ефективність менеджменту в процесі роботи. Також, проведення подібного дослідження, як в даній роботі, дозволяє визначити вплив заходів на рівень конкурентоздатності.

Висновки до розділу 3. В даному рекомендаційному розділі вказано сфери, позитивні зміни в яких можуть підвищити конкурентоздатність підприємства. Дані сфери проаналізовано на взаємозв'язок та синтезовано з лаконічну структуру. Надано рекомендації по кожній з сфер (продукту, забезпечення основної діяльності, інновацій та безпеці). Кожну рекомендацію обґрунтовано за допомогою статистичних даних та наукових фактів. Також, змістовність рекомендацій перевірено універсальним матричним методом та запропоновано систему подальшого моніторингу.

ВИСНОВКИ

Дослідження сучасних трендів щодо управління конкурентоздатністю підприємства дозволили зробити такі висновки:

Управління конкурентоздатністю підприємства є складовою менеджменту вищого порядку, критичного в життєвому циклі підприємства та охоплює всі сфери його організації та управління, спрямоване на досягнення підприємством конкурентних переваг шляхом випуску конкурентної продукції та ефективного функціонування задля найефективнішого виконання основної мети підприємства.

В ході дослідження оцінки конкурентоздатності визначено основні методи, які використовуються в процесі аналізу: кількісні, якісні, графічні, експертні, матричні, порівняльні. Визначено, що найдоцільніше проводити аналіз конкурентоздатності шляхом рангових порівнянь конкурентної продукції за ціною та якістю, аналізу фінансового стану, для чого використовуються такі інструменти, як експрес-аналіз, розроблюючи матриці дослідження внутрішнього та зовнішнього середовищ: сильних та слабких сторін, можливостей та загроз.

Досліджено методики управління конкурентоздатністю вчених зі світовим визнанням: М. Портера, Е. Демінга, П. Друкера. Серед способів забезпечення конкурентоздатності виділено покращення якості продукту та зменшення витрат на виробництво, а також всебічну адаптацію до зовнішніх умов.

Результати проведеного аналізу свідчать про те, що основною діяльністю ПрАТ «ВФ Україна» є надання операторських послуг мобільного зв'язку, однак компанія займається інноваційними технологіями, дротовим інтернет-з'єднанням, торгівлею, інформаційними послугами. Визначено, що підприємство знаходиться на стадії життєвого циклу Розквіту – найбажанішому етапі, коли існує баланс між результатами та перспективами.

В результаті рангової оцінки основного продукту підприємства Vodafone - мобільних послуг та порівнянні з продуктами конкурентів, визначилось, що продукт є лідируючим на ринку, однак має потенціал для закріплення позицій. Незважаючи на якість продукту, багатосторонній аналіз фінансових показників показав значний потенціал розвитку. Компанія значно відстає від основного конкурента в рентабельності. З'ясовано, що це пов'язано з недостатньою кількістю інфраструктури, що спричиняє значні виробничі витрати за користування сторонньою. Основними можливостями виділено потенціал зростання за рахунок високих технологій, простір для розширення долі ринку. Серед загроз: військово-політичні чинники, що можуть стати загрозою для ринку, інфраструктури та фінансового стану, а також недосконало реалізований потенціал в кібербезпеці.

В роботі визначено наступні напрямки підвищення конкурентоздатності: покращення продукту, оптимізація витрат, розширення долі ринку, зниження залежності від доступу до мереж та постачальників, нові технології, власні розробки та безпека. Дані сфери шляхом аналізу подібності бажаних результатів та в результаті логічної близькості було об'єднано задля ефективності у: покращення продукту, сферу забезпечення основної діяльності, інноваційну сферу та безпеку.

1. Способом підвищення конкурентоздатності продукту є збільшення кількості інтернет-трафіку. В результаті продукт буде перевершувати конкурентів у всіх основних пунктах. Обґрунтуванням даного кроку є зростання тенденції до користування мобільним інтернетом, тобто це адаптація до потреб споживачів.

2. В сфері забезпечення основної діяльності пропонується розширити технічну інфраструктуру, вирішивши цим наступні проблеми: значні витрати за користування сторонніми послугами, збільшення прибутку від користування іншими сторонами, збільшення долі ринку. Обґрунтуванням даного кроку є необхідність компанії адаптуватись завчасно до майбутніх стандартів ринку,

в даному випадку значному зростанню використання мобільних мереж (для зменшення навантаження на мережу), та новому стандарту зв'язку 5G.

3. Сфера інновацій – це рушій технологічного та економічного прогресу телекомунікаційної компанії. Було запропоновано створити окрему дирекцію задля втілення інновацій всередині підприємства, створення нових продуктів компанії з потенціалом стати ключовими: технології інтернету речей та аналізу великих баз даних. Обґрунтуванням даної рекомендації є експоненційний ріст даних сфер та тісний зв'язок з телекомунікаціями. Мобільні оператори зберігають аналізують великі бази даних, які будуть збільшуватись з ускладненням технологій та збільшенням користувачів, а технології інтернету речей функціонують та функціонуватимуть завдяки компактним та потужним мобільним мережам.

4. Безпека є ключовим гарантом стабільної роботи компанії. Рекомендовано створити дирекцію з безпеки, яка окрім теперішніх функцій в форматі департаменту, забезпечуватиме безпеку (в тому числі завчасні заходи) інфраструктури, забезпечувати кіберзахист та здійснюватиме завчасний фінансовий аналіз з точки зору безпеки підприємства. Обґрунтуванням є нестабільне військово-політичне середовище, яке створює ризики втрати чи пошкодження інфраструктури, ризики кібербезпеки в вигляді незаконного заволодіння, пошкодження чи знищення критичної чи конфіденційної інформації, а також нестабільне макрофінансове положення.

Потенційна ефективність даних пропозицій перевірена матричним методом «ДженералЕлектрик – МакКінсі» з візуальним представленням, що підтвердило зростання ефективності компанії. Також, запропоновано в ході реалізації рекомендацій в реальному часі слідкувати за результатами за допомогою методу фінансового контролінгу, що створює найкращі можливості для інформування та вчасних коригувань.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Collin P. H. Dictionary of Economics. London : A&C Black, 2006. 220 p.
2. Економіка підприємства : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / Г. О. Швиданенко, О. С. Федонін, О. Г. Мендрул [та ін.] ; за заг. ред. Г. О. Швиданенко. — К. : КНЕУ, 2009. — 439, [1] с.
3. Competitiveness of companies in the competitive environment - the essential question of performance management / E. Comănescu, I. Ponea (RADU), C. Petre (STAN), M. Ponea. // De Gruyter International Conference Knowledge-Based Organization. – 2018. – С. 273.
4. Храпкіна В. Конкурентоспроможність промислових підприємств як ключовий чинник сталого розвитку економіки [електронний ресурс] / В.В. Храпкіна // Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «європейський вектор модернізації інженерної та економіко-управлінської освіти в умовах сталого розвитку промислового регіону». – 2021. – Режим доступу до ресурсу: https://web.znu.edu.ua/NIS/2021/zb__rnik_traven__2021_sajt_znu__1_.pdf.
5. Fayol H. General and industrial management / Henri Fayol. – London: Sir Isaac Pitman & Sons Ltd., 1954. – 110 p.
6. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Підручник/ Ю. Б. Іванов, М. О. Кизим, О. М. Тищенко, О. Ю. Іванова, О. В. Ревенко , Т. М. Чечетова-Терашвілі. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010. – 320 с.
7. Marshall A. Principles of Economics / Alfred Marshall. – New York: Palgrave Macmillan, 1890. – 731 p. – (2013).
8. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств : монографія / за загальною редакцією професора О.Г. Янкового. – Одеса, Атлант, 2017. – 514 с.
9. Портер, Майкл, Э. Конкуренция.: Пер. с англ.: Уч. пос. — М .: Издательский дом “Вильямс”, 2000. — 495 с .: ил. — Парал. тит. англ.

10. Нормативно-правове забезпечення бухгалтерського обліку в підприємницькій сфері [Електронний ресурс] // Міністерство Фінансів України – Режим доступу до ресурсу: <https://mof.gov.ua/uk/nacionalni-polozhennja1>.

11. Кравчук О. М., Лещук В. П. Фінансова діяльність суб'єктів підприємництва: Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2020. – 504 с.

12. Маслак О. І. Основні етапи оцінювання стратегічного потенціалу підприємства / О. І. Маслак, Л. А. Квятковська // Регіональна економіка. – 2012. – №1(63). – С. 91-97.

13. SCHMUCK R. Measuring Company Competitiveness / Roland Schmuck – Budapest: FIKUSZ 2008 Business Sciences, 2008. – (Symposium for Young Researchers). – С. 199–208.

14. Жовновач, Р. І. Теоретико-методологічні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств / Р. І. Жовновач // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки: зб. наук. пр. - Кіровоград: КНТУ, 2011. - Вип. 19. - С. 106-114.

15. Porter M. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors / Michael Porter. – New York: The Free Press, 1980. – 395 p.

16. Deming E. Out of the crisis / edward deming. – Cambridge, Massachusetts; London, England: The MIT Press, 2000. Безродна С. М. Б40 Управління якістю : навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей / Б езродна С. М. – Чернівці: ПБКФ «Технодрук», 2017. – 174 с.

17. Heath C., Heath D. Decisive. How to Make Better Choices in Life and Work / Chip Heath, Dan Heath. – New York : Crown Business, 2013 – 336 p.

18. Попович Г. В. Оптимізація витрат підприємства, як важливий фактор підвищення конкурентоспроможності [Електронний ресурс] / Г. В. Попович // Буковинська державна фінансова академія – Режим доступу до ресурсу: http://www.rusnauka.com/15_APSN_2011/Economics/14_87797.doc.htm.

19. Зозульов О. В. Місце ринкового позиціонування в системі заходів по посиленню конкурентних позицій підприємства [Електронний ресурс] / О. В.

Зозульов // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2010. – Режим доступу до ресурсу: https://economy.kpi.ua/files/files/32_kpi_2010_7.pdf.

20. Друкер П. Ф. Виклики менеджменту ХХІ століття / Пер. з англ. Т. Літенської. – К. : Видавнича група КМ-БУКС, 2020. – 240 с.

21. СТАТУТ ПрАТ "ВФ Україна". // ПрАТ "МТС Україна". – 2017.

22. МТС - Історія компанії [Електронний ресурс] // Веб-архів офіційного сайту "МТС УКРАЇНА" – Режим доступу до ресурсу: https://web.archive.org/web/20140220035301/http://company.mts.com.ua/ukr/company_history.php.

23. Vodafone Україна змінить юридичну назву [Електронний ресурс] // Офіційний сайт ПрАТ «ВФ Україна» – Режим доступу до ресурсу: <https://www.vodafone.ua/news/name-changing>.

24. Звіт про управління Приватного акціонерного товариства "ВФ УКРАЇНА" та його дочірніх підприємств – Київ: ПрАТ "ВФ Україна", 2022. – 19 с. – (з 01 січня 2021 по 31 грудня 2021).

25. Пресреліз до Звіту ПрАТ "ВФ Україна" та його дочірніх підприємств [Електронний ресурс] // ПрАТ «ВФ Україна». – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.vodafone.ua/storage/editor/files/20220429-vodafone-press-release-2021fullyear-results-ua.pdf>.

26. Консолідована фінансова звітність відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності та звіт незалежного аудитора [Електронний ресурс] // ПрАТ «ВФ Україна». – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.vodafone.ua/storage/editor/files/conso-vf-ukraine-ukr-2021-draft-210422-with-add-forms-signed.pdf>

27. Консолідована фінансова звітність відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності та звіт незалежного аудитора [Електронний ресурс] // ПрАТ «ВФ Україна». – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.vodafone.ua/storage/editor/files/vf-ukraine-conso-ukr.pdf>

28. Консолідована фінансова звітність станом на і за рік, який закінчився 31 грудня 2019 [Електронний ресурс] // ПрАТ «ВФ Україна». – 2019. – Режим

доступу до ресурсу: https://www.vodafone.ua/storage/editor/files/vf-ukraine-consolidated-19fsu-with-signatures_1609778813.pdf

29. Річний звіт зі сталого розвитку [Електронний ресурс] // ПрАТ «ВФ Україна». – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.vodafone.ua/storage/editor/files/sustainability-report-vodafone-0104-ukr.pdf>.

30. 5 найкращих роботодавців України за 2021 рік за версією Forbes [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.work.ua/ru/articles/career/2813/>.

31. Гонитва за Розквітом. Максимізуйте успіх компанії за методологією Адізеса / Іцхак Калдерон Адізес ; пер. з англ. Н. Борис – Дніпро: Моноліт, 2019. – 288 с.

32. Офіційний сайт Lifecell, розділ «тарифи» [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.lifecell.ua/uk/mobilnij-zvyazok/taryfy/>.

33. Офіційний сайт Київстар, розділ «тарифи» [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://kyivstar.ua/tariffs>.

34. «Велика трійка» в цифрах: як війна вплинула на оборот та абонентську базу мобільних операторів [Електронний ресурс] // MIND – Режим доступу до ресурсу: <https://mind.ua/publications/20241550-velika-trijka-v-cifrah-yak-vijna-vplinu-la-na-oborot-ta-abonentsku-bazu-mobilnih-operatoriv>.

35. Приватне акціонерне товариство «Київстар» Консолідована фінансова звітність відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності та звіт незалежного аудитора 31 грудня 2019 року [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://cdn.kyivstar.ua/sites/default/files/fs_kyivstar_conso_2019_ukr_final.pdf.

36. Приватне акціонерне товариство «Київстар» Консолідована фінансова звітність відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності та звіт незалежного аудитора 31 грудня 2020 року [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://cdn.kyivstar.ua/sites/default/files/fs_kyivstar_conso_2020_ukr_20210409.pdf.

37. Товариство з обмеженою відповідальністю «ЛАЙФСЕЛЛ» Консолідована фінансова звітність відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності та звіт незалежного аудитора 31 грудня 2019 року [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://www.lifecell.ua/uploads/filelibrary/public/by_month/2020/05/FS%20Consolidated_2019_lifecell_opinion_UKR_21_May_2020.pdf.

38. Товариство з обмеженою відповідальністю «ЛАЙФСЕЛЛ» Консолідована фінансова звітність відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності та звіт незалежного аудитора 31 грудня 2020 року [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://www.lifecell.ua/uploads/filelibrary/public/by_month/2021/05/Консолідована%20річна%20фінансову%20звітність%20відповідно%20до%20МСФЗ%20та%20Звіт%20незалежного%20аудитора%20за%202020%20рік.pdf

39. Noll J. Internet Lite for Sustainable Development / J. Noll, W. Mansour, C. Holst. // Journal of NBICT. – 2018. – №1. – С. 223–238.

40. Subedi P. Network slicing: a next generation 5G perspective [Електронний ресурс] / P. Subedi, A. Alsadoon, P. Prasad // EURASIP Journal on Wireless Communications and Networking. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1186/s13638-021-01983-7.pdf>.

41. Технології інтернету речей. Навчальний посібник [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студ. спеціальності 126 «Інформаційні системи та технології», спеціалізація «Інформаційне забезпечення робототехнічних систем» / Б. Ю. Жураковський, І.О. Зенів; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Електронні текстові дані (1 файл: 12,5 Мбайт). – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. – 271 с.

42. Columbus L. 10 Charts That Will Change Your Perspective Of Big Data's Growth [Електронний ресурс] / Louis Columbus // Forbes. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.forbes.com/sites/louiscolumbus/2018/05/23/10-charts-that-will-change-your-perspective-of-big-datas-growth/?sh=5cc9c27e2926>.

43. Krish C. A Comprehensive Study on IoT security problems based on blockchain [Електронний ресурс] / Chandni Krish // Journal of University of Shanghai for Science and Technology. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: https://www.researchgate.net/publication/351451335_A_Comprehensive_Study_on_IoT_security_problems_based_on_blockchain.

44. Глобальна та національна безпека: підручник / авт. кол. :В.І. Абрамов, Г.П. Ситник, В.Ф. Смолянчук та ін. / за заг. ред. Г.П.Ситника. – Київ : НАДУ, 2016. – 784 с.