

**ВІННИЦЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ МИХАЙЛА КОЦЮБИНСЬКОГО**

**ФАКУЛЬТЕТ ПРАВА, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

**КАФЕДРА ФУНДАМЕНТАЛЬНИХ І ПРИВАТНО – ПРАВОВИХ
ДИСЦИПЛІН**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Стратегія управління конкурентоспроможністю товару, послуги»

Здобувача **2 курсу 2 ММЮД групи**
Освітньої програми «**Менеджмент в юридичній
діяльності**»
Спеціальності **073 Менеджмент**
Галузі знань
Ступеня вищої освіти **магістра**
Маценко Віктор Валентинович
(прізвище, ім'я, по батькові)

Науковий керівник Материнська Ольга Андріївна
к.е.н, доцент кафедри фундаментальних і
приватно-правових дисциплін
(ПІБ, посада, вчене звання, науковий ступінь)

Розширена шкала _____
Кількість балів: _____ Оцінка: ECTS _____
Голова комісії _____
(підпис) (ініціали, прізвище)
Члени комісії _____
(підпис) (ініціали, прізвище)
_____ (підпис) (ініціали, прізвище)
_____ (підпис) (ініціали, прізвище)

м. Вінниця – 2024 рік

Анотація

Маценко В.В. «Стратегія управління конкурентоспроможністю товару, послуги»:

Кваліфікаційна робота за спеціальністю 073 Менеджмент (освітня програма – Менеджмент в юридичній діяльності). – Вінниця: Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського,, 2024.

У цій кваліфікаційній роботі досліджується вдосконалення управління конкурентоспроможністю товарів і послуг на прикладі СП «Інфоком». Основна увага приділяється розробці моделі оцінки конкурентоспроможності з використанням різновекторних критеріїв та створенню інструментів для підвищення цінності та попиту на послуги. У роботі розглянуто теоретичні основи конкурентоспроможності, проаналізовано сучасні підходи до підвищення конкурентних переваг та розроблено модель поведінки підприємства щодо удосконалення конкурентоспроможності в наданні телекомунікаційних послуг. Практичне значення роботи полягає у можливості застосування розробленої моделі для аналізу бізнес-процесів та формування нових конкурентоспроможних пропозицій.

Ключові слова: конкурентоспроможність, управління, телекомунікаційні послуги, стратегія, інновації.

Annotation

Matsenko V.V., «Strategy for managing product and service competitiveness»

Master's thesis on the specialty 073 Management (educational program – management in legal activity). – Vinnytsia: Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University, 2024.

This qualification work explores the improvement of competitiveness management for products and services using the example of SP «Infocom». The main focus is on developing a model for assessing competitiveness using multi-vector criteria and creating tools to enhance the value and demand for services. The work examines the theoretical foundations of competitiveness, analyzes modern approaches

to enhancing competitive advantages, and develops a behavioral model for improving competitiveness in providing telecommunications services. The practical significance of the work lies in the possibility of applying the developed model for business process analysis and forming new competitive offers.

Keywords: competitiveness, management, telecommunications services, strategy, innovation.

Зміст

ЗМІСТ	4
ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1	9
КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ТА РОЗГЛЯД АСПЕКТІВ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВАРУ/ПОСЛУГИ.....	9
1.1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА ЇЇ РОЛЬ У СУЧАСНОМУ БІЗНЕСІ	9
1.2. СИСТЕМА ЯКІСНИХ ТА КІЛЬКІСНИХ ПОКАЗНИКІВ ТОВАРУ/ПОСЛУГИ ТА ВИБІР СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ.....	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СП «ІНФОКОМ» З НАДАННЯ ПОСЛУГ	26
2.1. ОГЛЯД СВІТОВОГО РИНКУ ІНТЕРНЕТ-ПОСЛУГ В ДИНАМІЦІ.	26
2.2. АНАЛІЗ УКРАЇНСЬКОГО РИНКУ З ВИЗНАЧЕННЯМ КЛЮЧОВИХ КОНКУРЕНТІВ ТА РИНКОВИХ УМОВ	30
2.3. ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ СП «ІНФОКОМ» З НАДАННЯ ПОСЛУГ ДОСТУПІ ДО МЕРЕЖ ІНТЕРНЕТ ТА КАНАЛІВ ЗВ’ЯЗКУ, ХМАРНИХ СЕРВІСІВ, ІНТЕГРАТОРА МЕРЕЖЕВИХ РІШЕНЬ.....	34
2.4. ВПЛИВ ФАКТОРІВ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТОВАРУ/ПОСЛУГИ СП «ІНФОКОМ».	40
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВИХОДЯЧИ З НАЯВНИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА	47
3.1. СТВОРЕННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ ТА ПРОПОЗИЦІЙ ДО СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПОСЛУГ	47
3.2. РОЗРОБКА МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ СП «ІНФОКОМ», ЯКА ВРАХОВУЄ СПЕЦИФІКУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО ПРОДУКЦІЇ	55
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ, ДОДАТКІВ.....	63

ВСТУП

В умовах ринкової економіки одним з основних викликів успішного підприємства є забезпечення, підтримка і зміцнення його конкурентоспроможності на ринку. Достатній рівень конкурентоспроможності є ключем до досягнення позитивних економічних результатів у ринковому середовищі. Стратегічною метою будь-якої компанії є досягнення рівня конкурентоспроможності, який дозволяє їй виживати і розвиватися в конкурентному середовищі. Це вимагає впровадження ефективного механізму управління конкурентоспроможністю, здатного адаптуватися до динамічних змін ринкового середовища, в якій поведінка всіх учасників постійно змінюється.

Значний внесок у розвиток теорії конкуренції внесли А.Сміт, Д.Рікардо, Дж.Шумпетер, К.Маркс. Сучасна концепція конкурентоспроможності була розроблена американськими та західноєвропейськими вченими, зокрема М.Портером, Дж.Даннінгом, і активно розвивалася завдяки роботам А.Гутмана. З переходом до ринкових відносин у вітчизняній економіці дослідження з цієї теми також активізуються, В.Гончар, Р.Жовновач, В.Коринєва. Незважаючи на значний обсяг досліджень, проблема вдосконалення механізму управління конкурентоспроможністю підприємства вивчена недостатньо, і потрібні подальші наукові дослідження і практичне застосування.

Визначення актуальності теми. На світових ринках, які характеризуються високою конкуренцією, конкурентоспроможність товарів і послуг є ключовим фактором успіху. Вітчизняні підприємства, які прагнуть бути успішними, повинні постійно шукати шляхи підвищення конкурентоспроможності своїх товарів і послуг. Удосконалення стратегії управління конкурентоспроможністю товару, послуги дозволить вітчизняним підприємствам отримати наступні переваги: зробити підприємство антикрихким; підвищення прибутку; підняття фінансового стану; збільшення частки ринку; підвищення інноваційного потенціалу; покращення іміджу підприємства; державним та муніципальним органам; покращити політики у сфері підприємництва; створити інкубатори/кластери із розбудови нових підприємств.

Крім того, удосконалення стратегії управління конкурентоспроможністю товару, послуги дозволить споживачам отримати максимально ефективні товари і послуги,

Суть ідеї полягає в тому, що виходячи з загальнолюдських та національних напрямків розвитку, підприємство може стати найкращим у своїй галузі на світовому ринку, вдосконалюючи аспекти конкурентоспроможності своїх продуктів (товарів та/або послуг). Цього можна досягти, послідовно покращуючи кожен важливий аспект, що робить продукт або послугу більш привабливою для клієнтів. Залежно від наявних ресурсів, підприємство може обирати ту чи іншу стратегію розвитку, що допоможе досягти бажаних результатів у долі ринку або інших кількісних та якісних показників продукту, що відповідно задовольнить як потреби підприємства так і потреби споживачів в сучасному світі.

Мета та завдання дослідження. Створення моделі оцінки і покращення конкурентоспроможності товару/послуги за різновекторними критеріями з одночасним збільшення цінності і попиту товару/послуги. Опрацюємо на прикладі продажу послуг підключення Інтернет як на одному із найбільш конкурентному ринку послуг в Україні.

Обґрунтування вибору об'єкта та предмета дослідження. Будемо розглядати взаємодію внутрішніх зовнішніх чинників ринку обраного підприємства, які впливають на конкурентоздатність підприємства та створених ним товарів чи послуг. Також у даній роботі розглянемо методи впливу на конкурентоспроможність товару або послуги.

Під продуктом, в цій роботі, ми будемо розуміти любий товар або послугу, які направлені на задоволення будь яких потреб клієнта.

Підприємство – будь яка організація або фізична особа, здатна виробляти продукт.

Стратегія – комбінація дій і кроків, які дозволяють вибрати підприємству отримати конкурентоспроможній продукт, виходячи із наявних ресурсів.

Показник продукту або підприємства – це кількісний або якісний показник який можна виокреми і виміряти та/або описати як характеристику продукту або

підприємства. Оцінка і вплив на який призведуть до покращення конкурентоспроможності продукту або підприємства.

Для досягнення поставленої мети у кваліфікаційній роботі опрацьовано наступні завдання: - сформульоване авторське визначення поняття управління конкурентоспроможністю товару, послуги;

- виокремлена базова ціль підприємства;

- наведені теоретичні підходи до впровадження та оцінки конкурентоспроможності підприємства надано загальну характеристику ТОВ СП «Інфоком»;

- проведено оцінку виробничого та збутового забезпечення конкурентоспроможності ТОВ СП «Інфоком»;

- визначена фінансові показники ТОВ СП «Інфоком» на ринку електронних комунікацій.; зазначені практичні підходи управління конкурентоспроможністю продукції ТОВ СП «Інфоком»;

- розроблена модель поведінки підприємства щодо удосконалення конкурентоспроможності в наданні телекомунікаційних послуг ТОВ СП «Інфоком».

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю із надання послуг електронних комунікацій підприємством на прикладі ТОВ СП «Інфоком».

Предметом даного дослідження є поєднання теоретичних і практичних етапів управління конкурентоспроможністю підприємства на прикладі ТОВ СП «Інфоком».

Методи дослідження, що застосовуються при виконанні роботи: логічні, економічні, статистичні, комплексні, історичні, абстрактно-логічні, графічні, статистичне угруповання, системний аналіз, індукція і дедукція. Економіко-математичні методи дозволяють нам встановлюють характер взаємозв'язку між понесеними витратами і досягнутими результатами.

Інформаційною базою для написання випускної кваліфікаційної роботи послужили наукові дослідження вітчизняних і закордонних вчених з теорії

управління конкурентоспроможністю підприємства, регулярні професійні публікації, первинні документи, реєстри аналітичного і синтетичного обліку. Фінансова, статистична і податкова звітність, внутрішні документи ТОВ СП «Інфоком», ресурси мережі Інтернет, нормативно–правова база законодавства України, результати власних спостережень та напрацювань.

Апробації результатів кваліфікаційної роботи здійснювались на: Всеукраїнському конкурсі студентських наукових робіт зі спеціальності 076 Підприємництво та торгівля (тема: «Від цифровізації логістики до логістики цифри») від 25 червня 2024 року, на VII всеукраїнській науково-практичній конференції «Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін». Менеджмент та бізнес-адміністрування. (тема «удосконалення управління конкурентоспроможністю товару, послуги як чинник сталого розвитку підприємства») 31 жовтня 2024, на XIII Міжнародній науково-практичній конференції «Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики» (тема: Конкурентоспроможність як безперервний процес: адаптація до змін зовнішнього середовища) 12 вересня 2024 року.

Практичне значення отриманих результатів. Отримана модель аналізу конкурентоспроможності товарів і послуг може застосовуватись для аналізу бізнес процесів і формування нових конкурентоспроможних продуктивних пропозицій ТОВ СП «Інфоком». Завдяки опрацюванню, на створеній моделі пройшли розробку і запуск три нових послуги та були впроваджені практичні рекомендації управління конкурентоспроможністю товарів і послуг ТОВ СП «Інфоком», про що був складений Акт впровадження, який додається.

Структура кваліфікаційної роботи містить титульний аркуш, зміст, анотацію двома мовами, трьох розділів і висновка, списку використаних джерел і додатків загальним об'ємом 64 сторінки. Окремо додаються рецензії, публікації, висновок про відсутність плагіату та електронний варіант кваліфікації роботи і всіх додатків.

РОЗДІЛ 1

КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ТА РОЗГЛЯД АСПЕКТІВ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВАРУ/ПОСЛУГИ

1.1. Теоретичні основи конкурентоспроможності та її роль у сучасному бізнесі

Конкуренція, як економічна категорія є нечітко вираженою. З розвитком економічної думки поняття «конкуренція» з часом розширювалося і включало в себе різні аспекти. В економічній літературі існує кілька теоретичних тлумачень та трактувань природи «конкуренції».

Від самого початку термін «конкуренція» увійшов в економічну теорію з повсякденного вжитку і певний час визначався лише як незалежне суперництво між двома або більше особами. Поведінковий підхід вперше був використаний в економіці для пояснення природи конкуренції. Він розглядає конкуренцію як природну властивість людської поведінки, яка проявляється в економічній поведінці та прагненні досягти переваги на ринку, яка закономірно виявляється в економічній поведінці тих, хто прагне до конкуренції.

З появою біхевіористської інтерпретації концепції конкуренції з кінця ХІХ сторіччя широкого поширення набув структурний підхід. Витоки структурного підходу можна простежити в працях Д. Робінсон, Е. Чемберліна, А. Сміта, Д. Рікардо і Й. Шумпетер та інших провідних учених, які зокрема розрізняють чотири типи ринків в сучасній західній теорії конкуренції: монополія та олігополія, монополістична конкуренція та досконала конкуренція.

Структурний підхід розгляду теорії конкуренції, зміщує акцент з конкуренції між компаніями на аналіз структури ринку та існуючих на ньому умов. За структурного трактування конкуренції основна увага приділяється не суперництву фірм у ціноутворенні чи визначення переможців в тій чи іншій царені, а встановленню факту, що фірми можуть (або не можуть) впливати на рівень цін на ринку в цілому.

На початку двадцятого століття погляди на конкуренцію та її роль в економіці змінилися. Модель досконалої конкуренції стала предметом критики через те, що вона надмірно фокусується тільки на цінній конкуренції, нездатній прояснити її природу через динамічну конкуренцію, а також ігноруванням ролі науково-технічних інновацій та втручанням або ігноруванням державою трендів здорової конкуренції.

Конкурентні ринкові умови означають, що компанії, які прагнуть до успіху, повинні не тільки реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, а й прагнути змінити себе і середовище. Тому завдання компаній-не тільки вивчити конкурентне середовище, а й вибрати свою цільову позицію в галузі. За словами Майкла Портера, ця концепція включає в себе не тільки визначення статусу на ринку, але і підхід до конкуренції в корпоративному масштабі.. [1,с.55].

На думку Ж.-Ж. Ламбен [2, с.277], конкурентні переваги поділяють на дві категорії (рис. 1.1).



Рисунок 1.1. Загальний розділ розгляду конкурентних переваг за Ж.-Ж. Ламбен.

Відповідно до стандартного підходу, зовнішня конкурентна перевага орієнтована на цінність для споживача, яка базується на високоякісних продуктах або послугах. А внутрішня конкурентна перевага приносить користь виробнику і сприяє підвищенню прибутковості та ефективності. Внутрішня конкурентна перевага підвищує прибутковість компанії. З моменту виходу у світ книги М. Портера «Методи аналізу галузей і конкурентів» [3] після публікації «Конкурентної стратегії» питання визначення та формування конкурентної переваги перейшло на принципово новий науковий рівень.

До виходу з друку праці М. Портера формулювання стратегій, зокрема конкурентних, зосереджувалося на аналізі зовнішніх чинників, оточення компанії, її слабких і сильних сторін.

М. Портер розробив теорію конкурентної переваги і виділив два основних джерела переваги: маркетинг і витрати. Перевага витрат - це конкурентна перевага, яка виникає внаслідок менших витрат на виробництво та маркетинг порівняно з конкурентами. Альтернативний метод - знайти захищену ринкову нішу, та утримувати її в боротьбі з іншими конкурентами.

М. Портер запропонував аналітичний інструмент вимірювання конкуренції «п'ять сил Портера», що включає в себе форми аналізу конкурентних загроз за напрямками:

- появи продуктів-замінників;
- появи нових гравців;
- ринкової влади постачальників; ринкової влади споживачів;
- рівня конкурентної боротьби.

Конкуренція в будь-якій галузі сприяє тому, що прибутки компаній поступово знижуються до мінімального рівня, який відповідає умовам «досконалої конкуренції». Це означає, що на ринку залишається лише той прибуток, який є достатнім для підтримки роботи компанії та забезпечення інвестицій. У сучасній економіці конкурентне середовище стає все складнішим через постійну взаємодію багатьох факторів і високу інтенсивність конкуренції.

Розвиток теорії конкуренції допоміг по-новому поглянути на сучасну економічну систему і зрозуміти, як саме працюють конкурентні відносини.

Для регулювання конкуренції держава ухвалює закони, що встановлюють правила поведінки на ринку. Так, відповідно до Закону України «Про захист економічної конкуренції»[5]: «економічна конкуренція (конкуренція) - змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку».

Загалом, термін «конкурентоспроможність» трактують, як сукупність характеристик і характерних рис бізнес-процесів, які дозволяють підприємству

ефективно функціонувати на ринку товарів, капіталу і робочої сили в умовах змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Для того щоб визначити загальні поняття і терміни в області конкурентоспроможності, спочатку необхідно розглянути основні принципи розуміння терміну «конкурентоспроможність»:

- Конкурентоспроможність існує на ринках;
- Термін «конкурентоспроможність» застосовується до категорій від товарів і послуг як об'єктів ринкових відносин, так і до підприємств, галузей і країн як суб'єктів;
- Якість товарів (послуг) враховується як виробниками, так і покупцями;
- Конкурентоспроможність виробників визначається як технічними і економічними параметрами, так і зайнятою долею ринку;
- Конкурентоспроможність економічних суб'єктів та організацій динамічна;
- Конкурентоспроможність визначається виключно конкуренцією на конкретному ринку.

У загальному значенні конкурентоспроможність це здатність конкурувати. В економічній сфері її найпоширенішою формою є наявність характеристик, що створюють перевагу для суб'єкта економічної конкуренції.

Аналіз літератури показує, що, з одного боку, існує безліч досліджень, присвячених теорії конкуренції, особливостям конкурентних відносин у різних галузях (промисловість, телекомунікації тощо), підходам, принципам і методам удосконалення, але, з іншого боку, бракує досліджень, які б пов'язували методи управління, теорію конкуренції та взаємозв'язок між конкурентоспроможністю і стратегіями компаній [36, 45]. Можна зауважити, що. Під управлінням конкурентоспроможністю розуміють невтомний систематичний і цілеспрямований процес, що впливає на всіх рівнях на фактори та умови, які гарантують створення продукції оптимальної якості та її повноцінне виконання.

Узагальнюючи існуючі трактування змісту поняття «конкурентоспроможність», стосовно різних об'єктів (продукції, підприємства, галузі, регіонів та національних економік), відповідно виокремимо п'ять

основних підходів. Розглянемо напрямки за об'єктами де розташованими за рівнями вкладення і охоплення поняття конкурентоспроможності: національна економіка, регіон, галузь, підприємство, продукція. (таб. 1.1)

Таблиця 1.1

Визначення поняття конкурентоспроможність у різних джерелах

Автори	Визначення конкурентоспроможності	Визначальні характеристики
1	2	3
Національна економіка		
О. Шнипко	Певна національна економіка, здатна забезпечити постачання вироблених товарів і послуг в умовах використання новітніх технологій, вільних і справедливих ринків, збільшення доходів населення.	Комплекс факторів, що забезпечать кращу пропозицію товарів
Я.Жаліло, Я.Базилюк	Стан суспільних відносин у державі покликаний забезпечити умови для стабільного підвищення ефективності державного виробництва, адаптації до змін світового ринку і внутрішнього попиту та досягнення кращих соціально-економічних параметрів, ніж у конкурентів, на основі розкриття конкурентних переваг держави.	Створити умови для використання конкурентних переваг для підвищення ефективності
Л.Антонюк	Розвиток економіки країни і успіх її інтеграції в світовий ринок залежать від її здатності займати стабільні позиції в основних сегментах. Для цього потрібен потужний економічний потенціал, розвинені ринки, доступ до важливого інтелектуального капіталу та інвестиційних ресурсів. Важливо швидко реагувати на зміни у світовій економіці, адаптувати виробництво до нових умов із врахуванням національних інтересів.	Забезпечення динамічного утримання позиції
А.Гальчинський, В.Геєць, А.Кінах, В.Семиноженко	Здатність економіки країни виробляти і споживати товари і послуги в умовах конкуренції з іншими країнами залежить від рівня життя населення і дотримання міжнародних екологічних стандартів. Успіх цього конкурсу залежить від того, наскільки ефективно Україна зможе надавати високоякісні товари і послуги, що відповідають запитам споживачів і вимогам сучасного світу..	Можливість національної економіки конкурувати з іншими країнами
Б.Кваснюк	Можливості компанії в області економіки, техніки, організації та маркетингу дозволяють успішно конкурувати із зарубіжними товарами і послугами на внутрішньому і зовнішньому ринках.	Сукупність можливостей
А.С.Філіпченко, С.Я.Моринець, В.А.Вергун	Здатність держави стимулювати розробку і витошення товарів і послуги найвищої якості або за значно нижчими цінами, ніж у конкурентів	Здатність держави стимулювати виготовлення товарів і послуг
Регіон		
Ярош Антоній	Створення структурних комбінацій, що забезпечують оптимальне використання ресурсів і їх комерціалізацію	Найкраще використання ресурсів

П.Беленький	Забезпечення високого рівня життя населення і доходів власників капіталу, а також можливості ефективно використовувати економічний потенціал регіону при виробництві товарів і послуг.	Здатність забезпечувати високий рівень життя
1	2	3
В.Безугла	В рамках чинного законодавства необхідно забезпечити стабільну фінансово-економічну ситуацію, максимізувати прибуток, задовольняти об'єктивні та суб'єктивні потреби в умовах незалежності та самофінансування.	Здатність керувати конкурентними перевагами
Е.Брюна, А.Скопін	Здатність місцевої економіки забезпечувати зростання добробуту місцевого населення	Здатність забезпечувати зростання місцевої економіки
І.Єресько	На регіональному рівні можна створити конкурентні переваги, які ефективно використовують фактори регіонального розвитку, сприяють економічному зростанню і підвищенню рівня і якості життя населення.	Здатність формувати конкурентні переваги
А. Селєзньов	Положення регіональних та індивідуальних виробників на внутрішньому і зовнішньому ринках, обумовлене економічними, соціальними та іншими факторами	Можливості для забезпечення стійкості місцевої економіки
Галузь		
А.Сміт	Найбільш ефективне використання факторів виробництва - самі ринкові сили направляються в галузі, де ресурси країни можуть бути використані з максимальною ефективністю	Ефективне використання факторів виробництва
Е.Хекшер– Б.Олін	Спеціалізація у виробництві, при якій співвідношення наявних у нього факторів виробництва є найбільш вигідним	Спеціалізація факторів виробництва
М.Портер	Продуктивність використання ресурсів, коли рівень життя залежить від здатності досягти продуктивного використання ресурсів	Підвищення ефективності використання ресурсів
Дж.Кернс	Це фактор, який впливає на відповідність цін і витрат, приводячи до концентрації виробництва в певних галузях, які не були конкурентоспроможними	Можливість концентрації виробництва промислової продукції
Підприємство		
Д.Кісінг	Поєднання таких факторів, як кваліфіковані працівники, некваліфіковані працівники та капітал	Сукупність факторів виробництва
World Competitiveness Yearbook	Можливість розробляти, виробляти і продавати продукцію, яка є більш привабливою, ніж продукція конкурентів	Реальна і потенційна можливість об'єкта
Г.Азоєв	Особисте суперництво між особами	Боротьба між різними суб'єктами
Герчикова І.Н.	Набір показників, що зазначають його положення на ринку	Показники, що визначають положення на ринку
А.Юданов	Орієнтування на платоспроможного споживача	Боротьба різних учасників ринку
Продукт		

Ф.Фатхутдінов	Властивість продукту, яка визначається ступенем фактичного або потенційного задоволення конкретної потреби в порівнянні з аналогічним об'єктом.	Реальне та потенційне задоволення потреби
С.Позняк	Здатність краще задовольняти потреби клієнтів у порівнянні з аналогічними продуктами, представленими на ринку	Здатність задовольняти потреби покупців
Л.Кобиляцький	Рівень економічних, технічних і експлуатаційних параметрів, що дозволяє витримати конкуренцію з боку інших аналогічних продуктів на ринку	Параметри продукції, що дозволяють витримати суперництво на ринку

Джерело: створено автором на основі джерел [5-12]

За теоретичним дослідження сутності поняття «конкурентоспроможністю товару, послуги» із (табл. 1.1) дамо власне визначення: конкурентоспроможність товару або послуги це процес створення підприємством такого товару чи послуги які б задовольняли потребам і цінностям для клієнта краще ніж продукт конкурентів для створення міцного, постійного зв'язку між клієнтом і підприємством.

Необхідно визначити ключові питання для загального управління конкурентоспроможністю:

- Дослідження ринку
- Пошук національних і міжнародних стандартів для продукції.
- Збір, аналіз і доопрацювання інформації про якість продукції.

Управління ґрунтується на взаємопов'язаних категоріях: об'єкти, проблеми, цілі, стратегії, тактики, стратегічні установки, функції, методи, інструменти і т. д.

Суть управління полягає в прийнятті управлінських рішень і подальшої реалізації заходів та контроль виконання.

При управлінні конкурентоспроможністю підприємства безпосередньою метою управління, як правило, є процес, який впливає на якість продукції, людські та фінансові ресурси підприємства та його виробниче обладнання. Прийняття управлінських рішень опирається на моніторинг і аналіз фактичного стану процесу, відповідно до характеристик запланованих в плані управління.

При розгляді системи управління конкурентоспроможністю в рамках спільної мети системи управління підприємством об'єктом управління є вище

керівництво, яке в цілому формує цілі і завдання підприємства. Якщо ж ми переходимо до рівня управління конкурентоспроможністю товару чи послуги то суб'єктом управління є служба маркетингу, відділ продажу і параметри товару чи послуги, за які ми споживач обирає саме цей товар чи послугу.

Цілями управління конкурентоспроможністю товару, послуги є створення таких товарів чи послуг які будучи розміщеними на відкритому ринку надади достатніх умов для функціонування підприємств у конкурентному середовищі, створення конкурентної переваги Вашому підприємству та забезпечення стійкого зв'язку із вашим клієнтом, що є запорукою майбутнього успіху.

Відповідно до завдань і методів, використовуваних для досягнення цілей компанії, управління конкурентоспроможністю необхідно розглядати на трьох рівнях

- Оперативний: забезпечення якості та конкурентоспроможності товарів та послуг;
- Тактичний: забезпечення відповідної фінансової підтримки
- Стратегічний: збільшення інвестиційної привабливості та постійних інновацій;

Загалом конкурентоспроможність компанії - це складна характеристика, що відображає ступінь переваги набору показників для оцінювання здатності компанії визначати свій успіх на конкретному ринку впродовж певного періоду часу над аналогічним набором показників компаній-конкурентів [13, с.53].

В залежності від необхідного рівня визначення конкурентоспроможності використовуються різні комбінації методів оцінки конкурентоспроможності (табл.2.)

Таблиця 1.2.

Методи оцінки конкурентоспроможності

Класифікація методів	Група методів	Методи
1	2	3
За напрямом формування	Критеріальні	Модель конкурентних переваг Портера, GAP-аналіз, метод Ансоффа, метод Градова, інтегральний метод

інформаційної інфраструктури	Експертні	STEP-аналіз, SWOT-аналіз, методи ранжування, порівняння, графічний метод Зав'ялова
1	2	3
Відображенням результатів	Діаграмний	SWOT-аналіз, модель 7S McKinsey, графічна методика Зав'ялова
	Математичний	Ранговий метод, метод Американської асоціації менеджменту, інтегральний метод
	Логічний	STEP-аналіз, GAP-аналіз, PIMS-аналіз
За можливістю використання для формулювання управлінських рішень	Одноетапний	Метод ранжування, аналіз 111-555, профільний аналіз
	Стратегічні	Модель конкурентних переваг Портера, SWOT-аналіз, PIMS-аналіз
За оцінкою	Індикаторні	STEP-аналіз, методи Американської асоціації менеджменту
	Матричний	SWOT-аналіз, модель 7S McKinsey

Джерело: створено автором на основі джерел [5-12].

Аналіз об'єкта (підприємства, товару, послуги тощо) зазвичай містить у собі як якісний, так і кількісний аналіз. У процесі якісного аналізу визначається набір характеристик, що впливають на предмет, їхній взаємозв'язок і напрямок впливу. Кількісний аналіз визначає ступінь впливу кожної характеристики та її загальний вплив на досліджуваний об'єкт.

Виберемо для нашої роботи методи визначення конкурентних переваг нашого продукту у підприємства:

- Модель конкурентних переваг Портера. Аналіз п'яти сил, що визначають конкуренцію в галузі (поява нових гравців, поява замінників, тиск переговорами покупців та постачальників, конкуренція між існуючими учасниками).

- GAP-аналіз. (GAP-прогалина *англ.*) Визначає розрив між поточними показниками компанії та бажаними результатами і допомагає розробити стратегію їх досягнення.

- Метод Ансоффа. Аналізує можливості зростання продуктів і ринків і розробляє стратегії їх досягнення.

- Метод Градова. Аналізує детермінанти конкурентоспроможності на національному рівні, відомий як «національний алмаз».

- Інтегральний метод. Розрахунок інтегральних показників для оцінки загального рівня конкурентоспроможності компанії.

- STEP-аналіз. Оцінює зовнішнє середовище підприємства відповідно до політичних (Political), економічних (Economic), соціальних (Social) і технологічних (Technological) чинників.

- SWOT-аналіз. Де Strengths (сильні), Weaknesses (слабкі), Opportunities (можливості) та Threats (загрози). Визначає сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози з боку зовнішнього середовища.

- Метод ранжування. Ранжування та порівняння різних аспектів діяльності компанії шляхом присвоєння рангів і балів.

- Порівняльний метод. Порівнює показники компанії з аналогічними показниками конкурентів і галузевими стандартами.

- Графічний метод Забірова. Візуалізація результатів аналізу конкурентоспроможності у вигляді графіків і діаграм.

- Модель 7S Маккінзі. Оцінює внутрішню ефективність організації через аналіз семи чинників- жорсткі елементи: Strategy (стратегія), Structure (структура) Systems (системи) та м'які елементи: Shared Values (спільні цінності), Style (стиль управління), Staff (Персонал), Skills (навички).

- Аналіз PIMS (Profit Impact of Market Strategy) впливу різних факторів на прибутковість і конкурентоспроможність компанії на основі даних про ефективність управління.

Як говорив Пітер Друкер, мета бізнесу - створення клієнта. Продовжуючи цю думку скажемо, що підприємство починається з ідеї, яка трансформується у продукт, здатний задовольнити потреби клієнта. Оскільки потреби клієнтів постійно змінюються, успішне підприємство має або формувати нові потреби, або задовольняти існуючі найефективнішим способом. Таке підприємство буде мати найвищу конкурентоспроможність. Наше визначення: конкурентоспроможність товару або послуги - це процес створення підприємством такого продукту, який би задовольняв потреби і цінності клієнта

краще, ніж продукти конкурентів, формуючи міцний та довготривалий зв'язок між клієнтом і підприємством.

1.2. Система якісних та кількісних показників товару/послуги та вибір стратегії управління

На рівні оцінки конкурентоспроможності товару, послуги головним чинником і критерієм оцінки є кінцевий споживач чи покупець нашого продукту. Тому аналіз показників потрібно починати робити із усіх: вимог, потреб, наявних і майбутніх (перспективних) бажань і пропозицій на ринку Вашого клієнта. Потрім пропустивши через можливості і ресурси Вашого підприємства зробити найкращу на ринку пропозицію для саме Вашого клієнта.

Виходячи з того що об'єктом нашого дослідження є телекомунікаційна компанія СП «Інфоком» визначмо хто в Україні є споживачем електронних комунікацій[14] та які кількісні і якісні показники можливі.

Для початку зробимо сегментацію по споживачам, так як різні типи споживачів використовують електронні комунікації по різному[15].

Використаємо міжнародно прийняті групи споживачів B2B(Business to Business), B2C (Business to Consumer) , G2G (Government to Government), B2G (Business to Government), C2C (Consumer to Consumer) .

Фізичні особи (B2C) - сегмент персонального або квартирному споживання послуги електронних комунікацій. Зазвичай це розважальний контент, та зараз це і дистанційне навчання та відділена робота. Серед типових послуги мобільний зв'язок, доступ в Інтернет, VoIP-телефонія, телебачення, соціальні мережі.

Юридичні особи та державні установи (B2B і B2G) - організації, компанії та установи, що використовують телекомунікаційні послуги для здійснення своєї діяльності. Наприклад, корпоративні мобільні та фіксовані мережі, доступ в Інтернет, спеціалізовані телекомунікаційні рішення. Особливою групою споживачів B2B є компанії, які можуть теж бути і надавачами електронних комунікацій ISP (Internet Service Provider англ. Інтернет Сервіс Провайдери). Для

G2G послуги електронних комунікацій (державні установи надають іншим державним установам), це може бути спеціальний зв'язок та послуги від муніципальних підприємства зв'язку. Наразі державні органи у повному складі всіх рівнів використовують на постійній основі телекомунікаційні послуги для виконання своїх функцій.

C2C послуги які, створюються і споживаються самими користувачами Інтернет послуг, не описані в Законі України Про електронні комунікації, що формує національні правила гри на ринку[14]. Типові послуги для C2C: пірінгові мережі, можуть приймати участь в побудові блокчен мереж та обміну цифрових валют тощо.

За технічним видом доступу до абонента послуги електронних комунікації можуть надаватись трьома основними шляхами - мобільний, провідний, фіксований доступ. Візьмем, для наглядності із розподіленням доходу за перший квартал 2024 по Україні [16, 17] (рис 1.3).

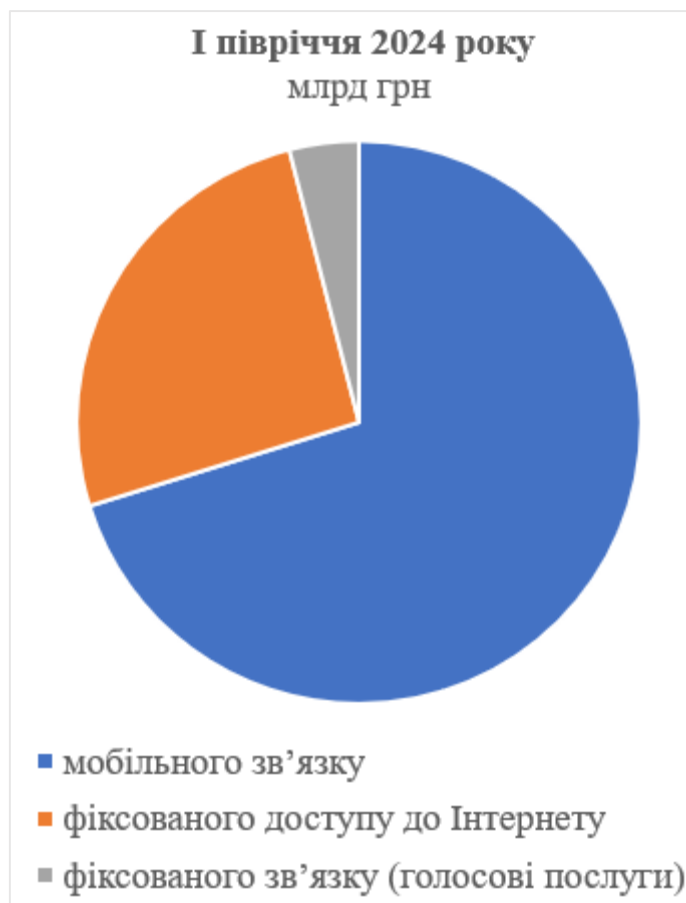


Рисунок 1.2. Розподіл доходів за технологіями на ринку електронних комунікацій

Як видно із діаграми мобільні оператори вже «відкусили» майже три чверті всього ринку електронні комунікації.

Але оператори фіксованого зв'язку надають більш стабільне та більш високошвидкісне з'єднання по оптоволоконним лініям, що закріплює за ними їх частку фінансового «пирога».

Так як, компанія СП «Інфоком», з якою ми працюємо фокусується саме на наданні фіксованого доступу до Інтернет, то інші технології будемо порівнювати тільки з точки зору «зручності» для кінцевого споживача, та як загрози перетікання абонентів між операторами.

Зробимо таблиці (таб. 1.3, 1.4) залежності від сегменту ринку, типу споживання (поведінки) кінцевого користувача, визначмо пріоритети, впишемо кількісні і якісні показники з точки зору споживача, та проведемо ранжування.

Це надасть можливість сконцентрувати зусилля на більш актуальних напрямках докладання зусиль забіленні конкурентоспроможності.

Таблиця 1.3.

Кількісні і якісні параметри послуг провайдера електронних комунікацій:

№	Тип показника	Показник	Опис
1	2	3	4
1	Кількісний	Швидкість завантаження	Швидкість, з якою дані передаються від сервера до користувача.
2	Кількісний	Швидкість вивантаження	Швидкість, з якою дані передаються від користувача на сервер.
3	Кількісний	Затримка (ping)	Час, за який пакет даних доходить від пристрою до сервера і назад.
4	Кількісний	Пропускна здатність	Максимальний обсяг даних, який може бути переданий за одиницю часу.
5	Кількісний	Ціна послуги	Вартість підключення та абонентської плати.
6	Кількісний	Гарантована пропускна здатність	Мінімально гарантована швидкість з'єднання.
7	Кількісний	Ліміт трафіку	Максимальний обсяг даних, який можна передати за певний період.
8	Кількісний	Час відновлення після збою (MTTR)	Час, необхідний для відновлення доступу після збою.
10	Кількісний	Джиттер	Коливання часу затримки пакетів даних. Високий джиттер впливає на ряд сервісів Інтернет
11	Кількісний	Доступність в часі	вимоги до відсутності простою, наприклад 99% в рік, або 72 години при блекауті
12	Кількісний	Швидкість підключення	Актуально для бізнес центрів
13	Якісний	Доступність у регіоні	Покриття мережею провайдера території, де розташована компанія.
14	Якісний	Захищене з'єднання (VPN)	Наявність можливості створення віртуальної приватної мережі.
15	Якісний	SLA (рівень сервісу)	Угода про рівень обслуговування.
16	Якісний	Підтримка 24/7	Наявність цілодобової технічної підтримки.
17	Якісний	Відповідність державним вимогам	Дотримання законодавства та стандартів. Тендерні закупівлі
18	Якісний	Можливість резервування	Наявність додаткових каналів зв'язку.
19	Якісний	Надійність і стабільність	Відсутність часті перебоїв.
20	Якісний	Простота інтеграції	Легкість підключення до мережі.
21	Якісний	Гнучкість тарифних планів	Можливість вибору тарифного плану.

22	Якісний	Додаткові сервіси	Наявність додаткових послуг.
23	Якісний	Технічна підтримка мовою компанії	Наявність технічної підтримки, яка може надавати консультації рідною мовою співробітників компанії.
24	Якісний	Досвід роботи з корпоративними клієнтами	Розуміння взаємозеднання корпоративних мереж
1	2	3	4
25	Якісний	Енергонезалежність	Використання обладнання із резервним живленням
26	Якісний	Соціальна відповідальність	Підтримка соціальних ініціатив. Допомога Армії
27	Якісний	Інтеграція з хмарними сервісами	Можливість інтегрувати інтернет-послуги з популярними хмарними платформами.
28	Якісний	Можливість масштабування	Гнучкість тарифних планів для збільшення або зменшення обсягу послуг.
29	Якісний	Резервування	наявність фізичних/логічних трас надання послуги
30	Якісний	Надання каналів передавання даних	Організація різного рівня транспортних послуг і маршрутизації даних
31	Якісний	Безпека	Сервіси із захисту даних, Захист від кіберзагроз, фільтри небажаного контенту
32	Якісний	Репутація провайдера	Відгуки клієнтів, досвід роботи на ринку, нагороди.
33	Якісний	Зручність оплати та користування особистим кабінетом	Інтуїтивність інтерфейсу, доступність інформації.
34	Якісний	Технології доступу	Використання сучасних технологій (фіберна оптика, DSL, мобільний інтернет).
35	Якісний	Маркетингові активності	Рекламні кампанії, промоакції, програми лояльності
36	Якісний	Хмарні ресурси	Хостінг, резервування, доступ до віддаленого ПЗ та ОС

Джерело: створено автором за власними спостереженнями

Таблиця 1.4

Типи споживачів послуг Інтернет.

Сегмент	Напрямок використання	Особливості споживання
1	2	3
B2G	Державні закупівлі	Прозорість, тендери, обмеженість в часі
B2G	Адміністративні послуги	Комплексність послуг, має обмеження та терміни на виконання
B2G	ІТ-послуги (петиції, оприлюднення..)	Кібербезпека, хмарні технології, Хостінг, електронний документообіг
B/2G/2B	Корпоративні мережі	Іот системи, захищена передача даних

B/2G/2B	Відеоспостереження	Безпечне місто, безпечний регіон, розпізнавання осіб і подій
B2G	Силові структури	Дотримання законодавства, ліцензії, дозволи
B2G	Безпеківі та військові технології	Розробка та застосування захищеної структури із рівнями доступу.
B/2G/2B	Аудіо/відео/текстовий зв'язок	Проведення і фіксація робочих перемовин
B2C	Розваги	Стрімінгові сервіси, музика, відео, YouTube
B2C	Навчання	Онлайн-курси, відеоуроки, освітні платформи
B2C	Робота	Спеціалізація, терміновість, віддалена робота, фріланс
B2C	Інтернет-магазини	Конкуренція, цінова чутливість, логістика, відгуки
1	2	3
B2C	Новини та інформація	Новинні сайти, блоги, інформаційні портали
B2C	Здоров'я та фітнес	Інформація про здоров'я, дієти, онлайн-консультації
B2C	Безпека (відеонагляд)	Відеоспостереження, системи охорони, налаштування камер, IP-камери
B2C	Онлайн-ігри,Стрімінг	Відеоігри, мобільні ігри, MMORPG, ігрові платформи (Steam)
B2C	Соціальні мережі	Facebook, Instagram, Twitter, TikTok...
B2C	Шопінг	Інтернет-магазини, порівняння цін, відгуки на продукти
B2C	Фінанси	Онлайн-банкінг, інвестиції, криптовалюти, фінансові операції
B2C	Аудіо/відео/текстовий зв'язок	Комунікації, спілкування
B2B	Професійне навчання	Навчальні заклади
B2B	БЦ і ТРЦ	Бізнесцентри і трог центри, орендатори. сервіс
B2B	Банки	Безпека, резервування, канали передавання даних
B2B	Торгові мережі	Корпоративні мережі
B2B	SMB	Середній і малий бізнес
B2B	ISP	Інтернет провайдери

Джерело: створено автором за власними спостереженнями

Для забезпечення конкурентоспроможності товарів і послуг провайдеру електронних комунікацій потрібно визначити відповідно від наявних компетенцій та ресурсів який сегмент він може охопити і які кількісні і якісні показники товарів і послуг може гарантовано забезпечити. Винагородою за вміле позиціонування на ринку буде збільшене ARPU (середньомісячний дохід від надання послуг) від 219 грн до 10000,00 грн і більше в залежності від можливості сформувавши, надати і підтримати достатній рівень заявлених

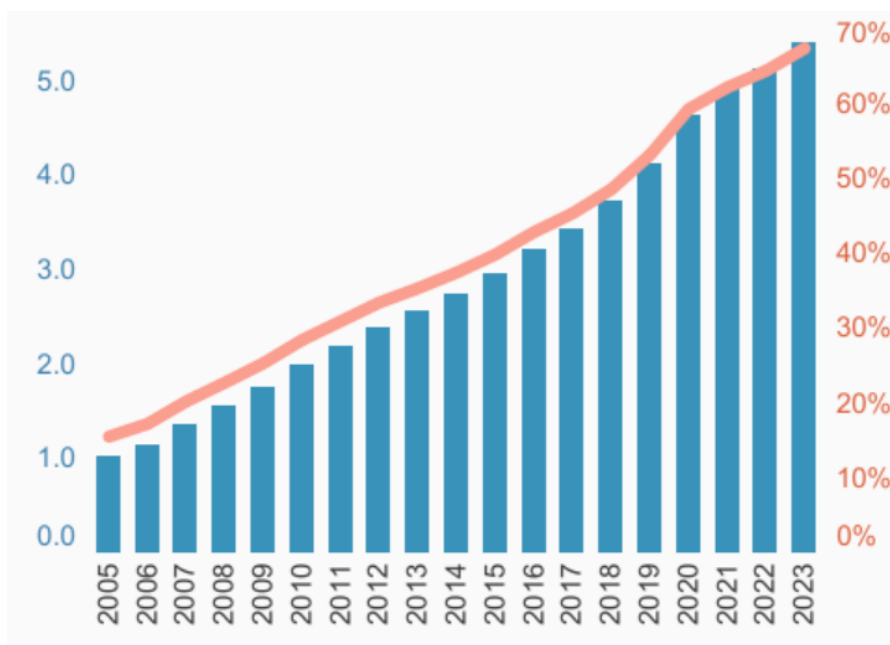
кількісних і якісних показників послуги. Успішна стратегія управління конкурентоспроможністю має базуватися на чіткому розумінні потреб цільової аудиторії та можливостей компанії щодо їх задоволення, та має відповідати поточним очікуванням клієнтів й прогнозувати майбутні потреби ринку, щоб забезпечити довгострокові конкурентні переваги [36,45].

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СП «ІНФОКОМ» З НАДАННЯ ПОСЛУГ

2.1. Огляд світового ринку інтернет-послуг в динаміці.

За оцінками ІТУ (International Telecommunication Union), Міжнародний Союз Електрозв'язку, спеціалізована установа ООН з питань інформаційно-комунікаційних технологій. ІТУ відповідає за встановлення стандартів, регулювання діапазонів радіочастот і сприяння розвитку телекомунікаційної інфраструктури в усьому світі. Приблизно 5,4 мільярда людей (За результатами 2023 року обсяг доходів від надання послуг доступу до фіксованої мережі Інтернет користувачам послуг становили 20,3 млрд грн, постачальникам мер приблизно 67 відсотків населення світу) користуються Інтернетом у 2023 році. Це означає збільшення на 45 відсотків порівняно з 2018 роком, причому, за оцінками, 1,7 мільярда людей вийшли в



Інтернет за цей період. Однак це залишає 2,6 мільярда людей офлайн [19]

Рисунок 2.1 Кількість користувачів Інтернет на Землі у млрд та % до всього населення

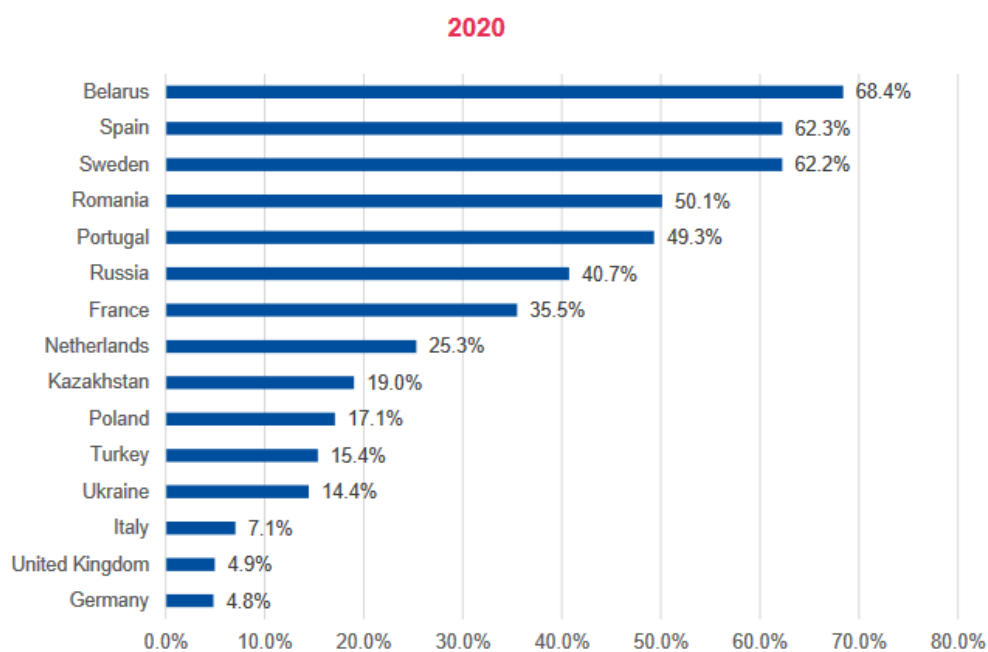


Рисунок 2.2 Стан в ЄС на 2020 рік із проникненням Інтернет по домогосподарствам

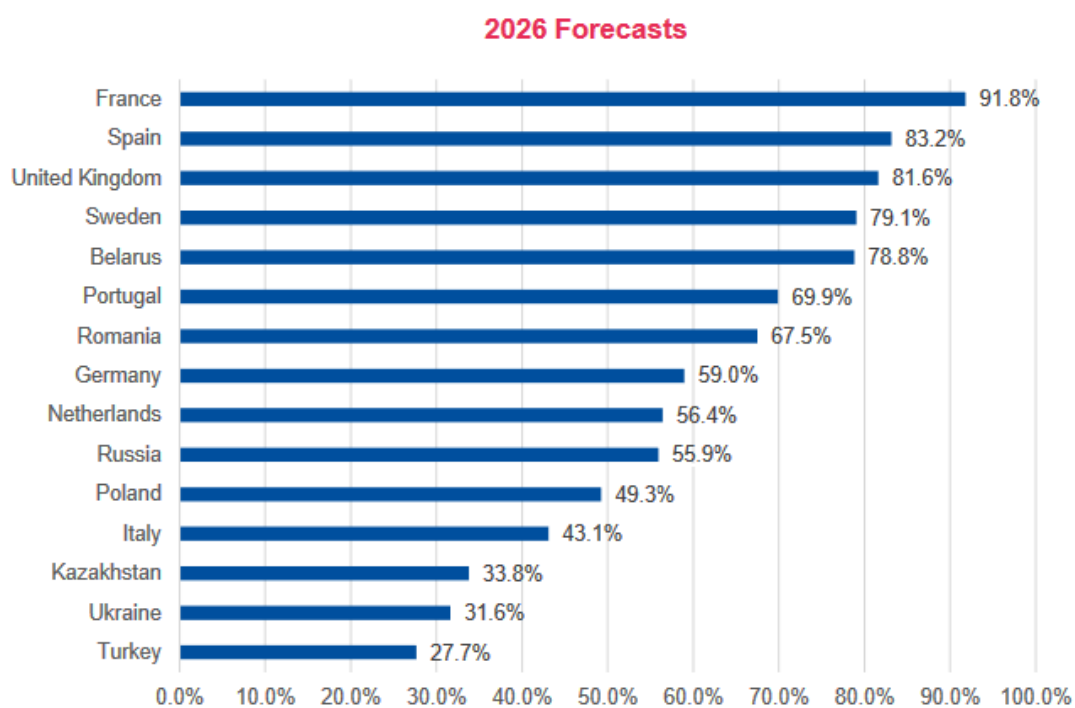


Рисунок 2.3 Прогноз в ЄС на 2026 рік із проникненням Інтернет по домогосподарствам

Але вони помилились [23]. Україна стрибком пододала велику частину цифрової нерівності

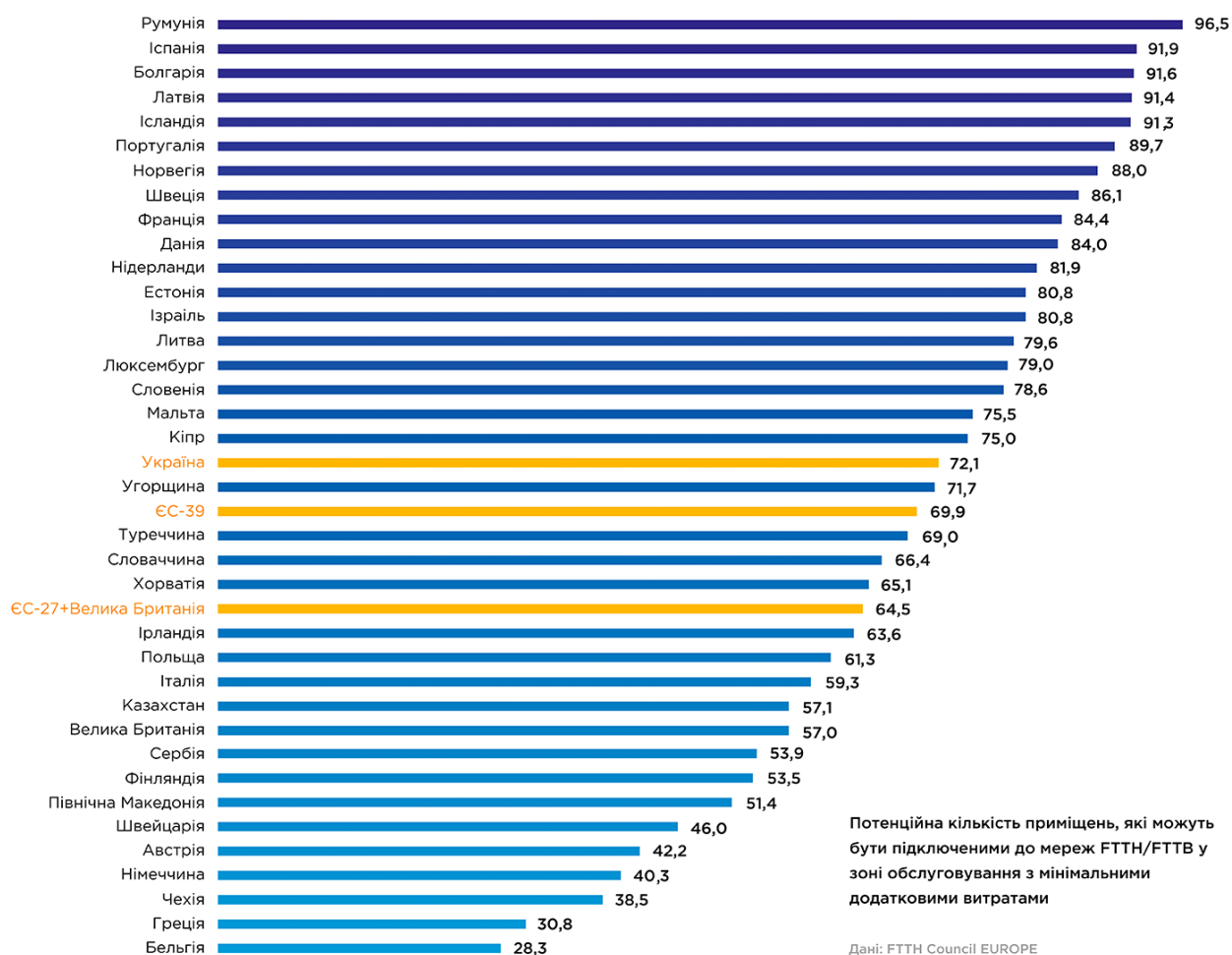


Рисунок 2.4 рівень охоплення оптичним інтернетом «до будинку» FTTH в країнах ЄС станом на вересень 2023 року

Стрибок відбувся за рахунок державної програми доступності Інтернет, і надання державної «Інтернет субвенції» з підключення відділених сіл.[24]

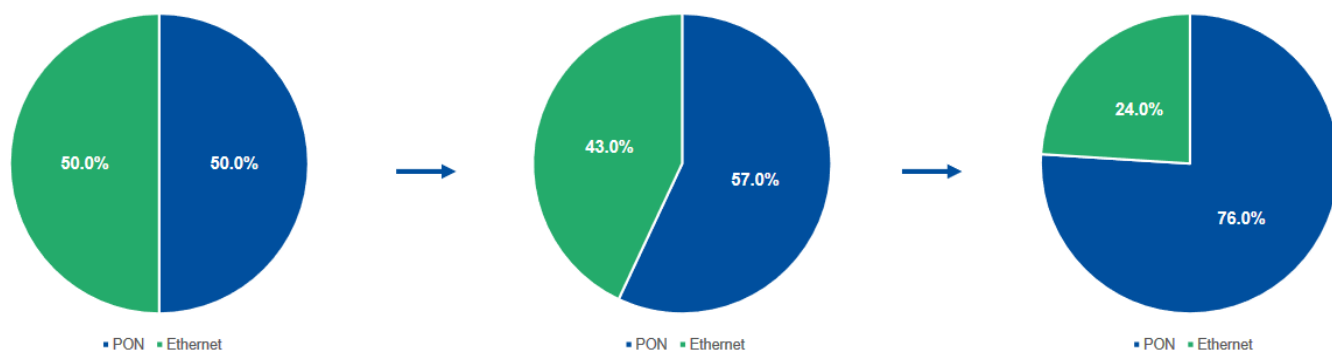


Рисунок 2.5 Розподіл за технологією підключення Інтернет [22] 2019, 2021, прогноз 2026 року.

Зазначимо для себе, світову тенденцію переходу на волоконно-оптичну технологію PON (англ. Passive optical network) - технологія із опорою на пасивні оптичні мережі, яка побудована на деревоподібній оптичній архітектурі з пасивними оптичними розгалужувачами на вузлах.[25] .

Реалізуючи свою інтеграційну стратегію до ЄС, Україні важливо уважно стежити за економічними процесами та фінансовими практиками країн-членів ЄС. Загальноєвропейські тенденції: проникнення послуг, концентрація ринку та характеристики гравців.

Згідно з опублікованими даними звіту European Broadband Penetration 2023[28], середня частка домогосподарств з фіксованим доступом до інтернету в країнах-членах ЄС становить 97,7%, а чотири країни-члени ЄС - Бельгія, Кіпр, Люксембург і Мальта - мають 100% покриття фіксованого широкосмугового зв'язку, лише в трьох країнах - Литві, Польщі та Фінляндії - менше 90% домогосподарств мають доступ до фіксованого інтернету.

Одним із пріоритетів Спільної європейської політики є забезпечення споживачів високоякісними послугами високошвидкісного інтернету. Для цього необхідно впроваджувати системні заходи з модернізації мережевих провайдерів. Метою Digital Decade (Цифрового десятиліття) було досягти з'єднань зі швидкістю 1 Гбіт/с, а до 2025 року планувалося охопити домогосподарства зі швидкістю 100 Мбіт/с і більше; у 2023 році середнє значення частки домогосподарств зі швидкістю фіксованого доступу до Інтернету 100 Мбіт/с і більше становило 65,9 %. Однак значення цього показника дуже різняться між країнами. У Греції цей показник становить 29,51%, тоді як у Румунії - 94,04%. Крім Румунії, до першої п'ятірки країн входять Іспанія - 93,54%, Швеція - 93,42%, Португалія - 89,74% та Угорщина - 84,06% .

Розглянуті тенденції створюють як можливості, так і виклики для СП «Інфоком», вимагаючи постійної модернізації мережевої інфраструктури та підвищення якості послуг для збереження конкурентоспроможності на ринку.

2.2. Аналіз українського ринку з визначенням ключових конкурентів та ринкових умов

Початок розвитку Інтернет в Україні можна вважати 1990 рік.[25] Та справжній технологічний прорив створила компанія СП «Інфоком»[26] Після свого заснування 1991 року компанія почала будувати «Укрпак», першу в Україні загальнонаціональну мережу передавання даних на основі телекомунікаційного стандарту X.25, до цього, в Україні, була тільки телефонна мережа загального користування. Першими міжнародними партнерами «Інфокома» стали компанії Datex-P (Німеччина) і Sprint (США), які забезпечили Україні доступ до понад 120 мереж передачі даних і дали змогу країні вперше отримати доступ до електронної банківської системи SWIFT.

Підключення споживачів відбувалось за технологією XDSL та Ethernet. Загалом в Україні розвиток кількості користувачів розвивався експоненціально та в кінці 2013 року 50% населення України вже користувалось Інтернет. [24]

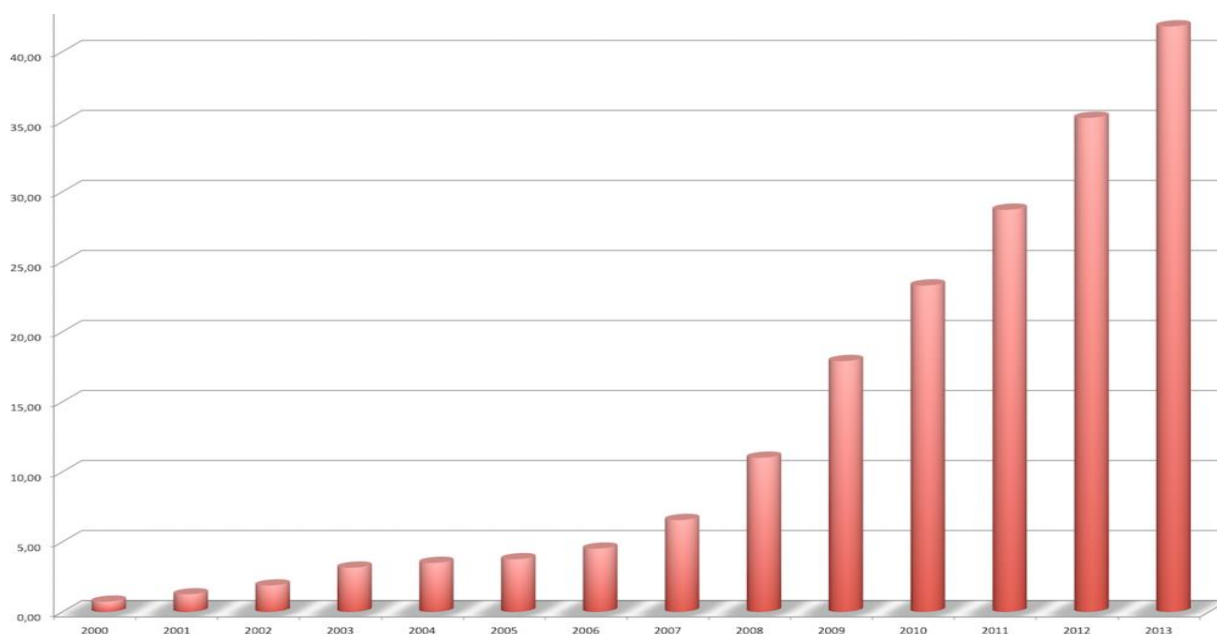


Рисунок 2.5 Зростання кількості користувачів Інтернет в Україні млн. осіб

Статистика користування Інтернет зазначає максимальний зафіксований коефіцієнт проникнення в на рівні 79,2%.

В Україні доступ до Інтернету визнано обов'язковим благом що закріплено у наступних національних і міжнародних документах:

- Закон України «Про електронні комунікації» (від 16.12.2020) визначає доступ до Інтернету як частину універсальних послуг.
- Постанова КМУ від 9 жовтня 2013 р. № 748 «Про затвердження Порядку надання послуг із соціальної підтримки населення» включає доступ до Інтернету як соціально важливу послугу.
- У 2016 році ООН прийняла резолюцію, яка визнає доступ до Інтернету базовим правом людини. Україна, як член ООН, підтримує цю позицію.
- В умовах воєнного стану в Україні доступ до Інтернету визнано критично важливою послугою згідно з розпорядженнями Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України.

Згідно звіту Національної комісії, яка здійснює державне регулювання на ринку зв'язку та інформатизації [25] За результатами 2023 року, доходи від надання доступу до фіксованої мережі Інтернет становили 20,3 млрд грн, постачальникам мереж (Інтернет провайдерам) 0,9 млрд грн, загальний обсяг яких збільшився на 33,3%



Рисунок 2.6 Стан отримання доходів від надання послуг доступу до фіксованої мережі Інтернет за 2021-2023, млрд грн

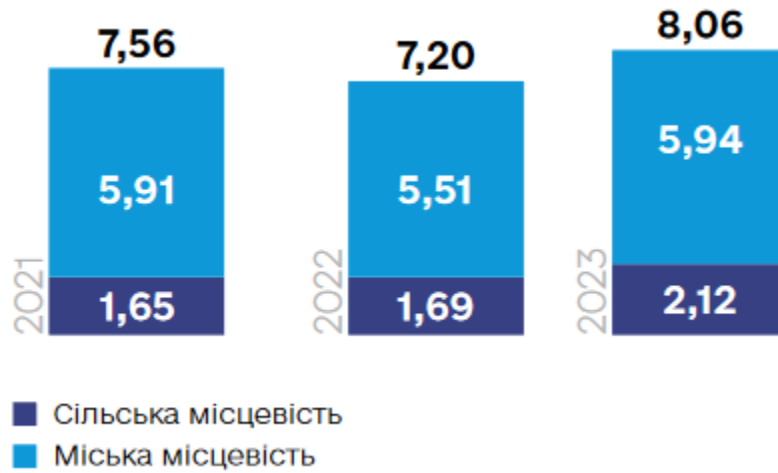


Рисунок 2.7 Розподілення за географією, динаміка підключених ліній Інтернет млн. од.

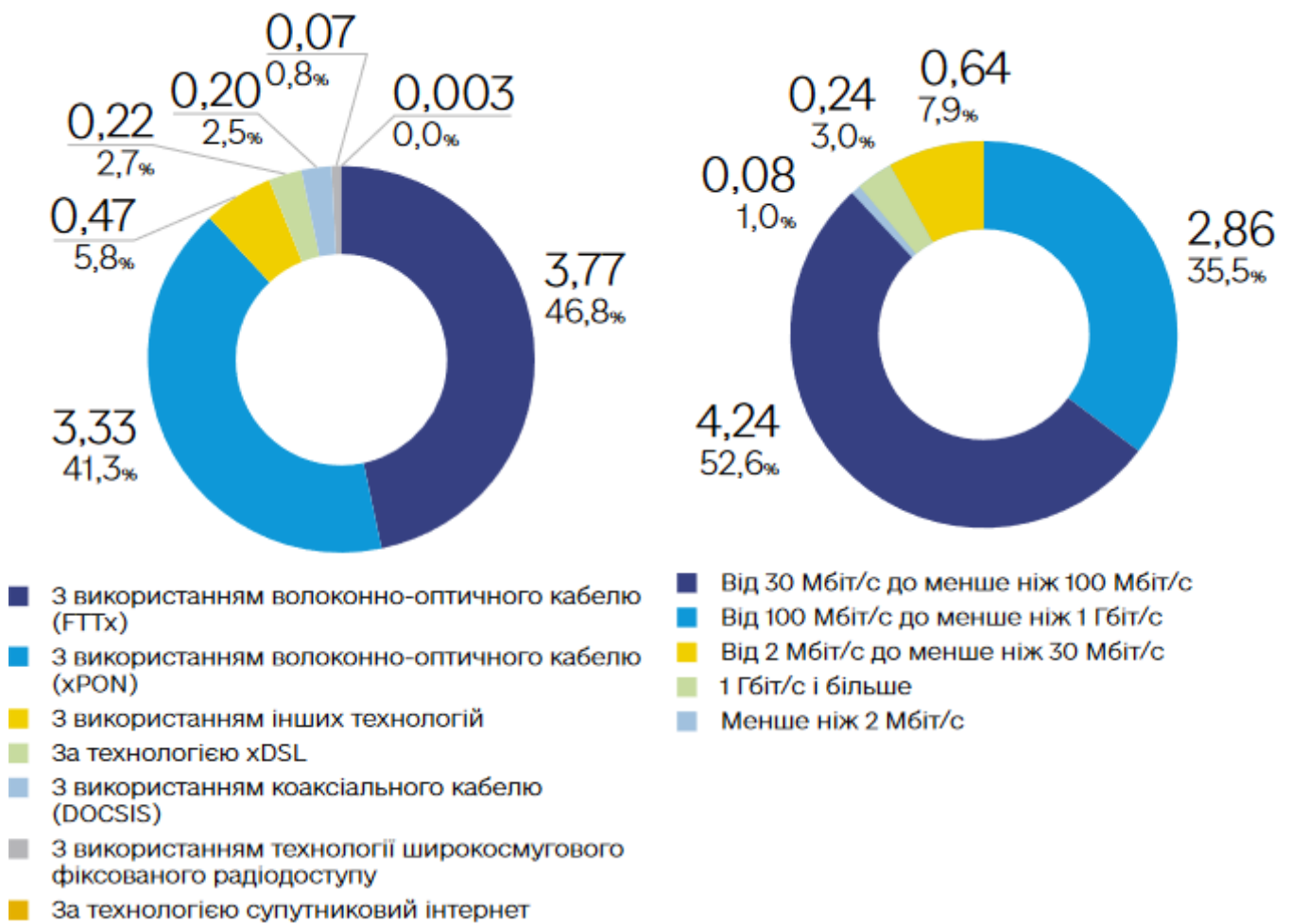


Рисунок 2.8 розділення за технологією та швидкістю надання послуг.

Відмітимо, що 41,3% за технологією XPON, яка має зрости до 75% до 2026 року за прогнозами FTTH Council Europe[21].

Доступ до інтернету в 2022 з використанням - xPON збільшилася на 17,7%. - FTТх знизився майже на 9 %. Збільшення частки використання технології xPON зумовлено технічним потенціалом гігабітних швидкостей доступу.

Окрім гігабітних швидкостей доступу, додатковим фактором вибору іншої технології підключення є стабільність підключення у випадках перебоїв електропостачання.

Унаслідок повномасштабної збройної агресії Росії проти України сектор широкопугового доступу в Інтернет в Україні постраждав суттєво, але оператори телекомунікаційного ринку у секторі широкопугового доступу в Інтернет докладають значних зусиль що б задовільнити високий попит на послуги фіксованого доступу в Інтернет. Постачальники послуг доступу в Інтернет продовжують реалізовувати заходи з розширення та модернізації власних мереж та їх елементів.

Розподілення між крупними за критерієм швидкісним Інтернет проведемо за статистикою наданою корпорацією Steam, яка є майданчиком збору такої категорії споживачів як геймери і кіберспортсмени.[28]

Таблиця 2.1

2023	2024
Мережа Ланет: 96,9 Мб/с Triolan: 70,4 Мб/с Volia: 57,5 Мб/с ОЗ Фрінет: 55,4 Мб/с Datagroup: 55 Мб/с Київстар: 49,8 Мб/с Уарнет: 47,4 Мб/с Укртелеком: 34,7 Мб/с	Мережа Ланет: 120,5 Мб/с Макснет: 85,5 Мб/с Triolan: 72 Мб/с TENET: 62,4 Мб/с ОЗ Фрінет: 63,3 Мб/с Volia: 61,8 Мб/с Уарнет: 53,6 Мб/с Київстар: 53,3 Мб/с Укртелеком: 42 Мб/с
Усього завантажено: 12,4 ПБ (Петабайтів) Середня швидкість завантаження: 58,1 Мб/с Частка від загального трафіку Steam: 1,2%	Усього завантажено: 19 ПБ (Петабайтів) Середня швидкість завантаження: 62,5 Мб/с Частка від загального трафіку Steam: 1,1%

Порівняння параметра «швидкості Інтернет» серед лідерів ринку

Як ми бачимо, користувачі Steam в Україні завантажують значні обсяги даних, також ми маємо середні швидкості завантаження у найпопулярніших інтернет-провайдерів в Україні у 2024.

Відмітимо, що ця категорія геймерів, дуже вибаглива до якості Інтернет і зазвичай купує максимальні пакети Інтернет з великими швидкостями, та кількість таких осіб не менше 137 тисяч.

Незважаючи на жорстку конкуренцію та втрати через військову агресію, ринок демонструє стійкість та продовжує розвиватися, а оператори активно модернізують мережі та розширюють спектр послуг.

2.3. Оцінка діяльності СП «Інфоком» з надання послуг доступ до мереж Інтернет та каналів зв'язку, хмарних сервісів, інтегратора мережевих рішень

На основі бухгалтерської звітності визначимо основні фінансових показники компанії СП «Інфоком» [Додаток 3]:

Фінансові показники для власників та інвесторів:

- Рентабельність активів ROA(Return on Assets)(2.1)

$$(2.1) ROA = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середня вартість активів}} * 100\%$$

Чистий прибуток беремо в Звіті про фінансові результати (форма №2), рядок 2350. За 2023 рік він становить 20,433 тис. грн.

Середня вартість активів: - середнє арифметичне між вартістю активів на початок і кінець звітного періоду, данні із балансу (форма №1):

Активи на початок періоду (рядок 1300): 154,727 тис. грн.

Активи на кінець періоду (рядок 1300): 253,836 тис. грн.

Середня вартість активів = $(154,727 + 253,836) / 2 = 204,281.5$ тис. грн.

Маємо, $ROA = (20,433 / 204,281.5) * 100\% \approx 10.0\%$.

Цей показник для СП «Інфоком» дає нам розуміння поточної ефективності використання активів. Наразі одна гривня, вкладена в активи компанії, приносить десять копійок чистого прибутку. Нормальним цей показник для телекомунікаційної галузі вважається на рівні 5-10%. Так для ринку США на 2024 рік – 6,11% [48].

- Рентабельність власного капіталу ROE (Return on Equity) (2.2) - показує нам ефективність використання власного капіталу компанії СП «Інфоком»

$$(2.2) \text{ ROE} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середня вартість власного капіталу}} * 100\%$$

Чистий прибуток – зі «Звіт про фінансові результати» (форма №2), рядок 2350. За 2023 рік - 20,433 тис. грн.

Середня вартість власного капіталу - середнє арифметичне між власним капіталом на початок і кінець звітного періоду. «Звіті про власний капітал» (форма №4):

Власний капітал на початок періоду: 139,339 тис. грн.

Власний капітал на кінець періоду: 159,480 тис. грн.

Середня вартість власного капіталу = $(139,339 + 159,480) / 2 = 149,409.5$ тис.,
 $\text{ROE} = (20,433 / 149,409.5) * 100\% \approx 13.68\%$

ROE 13.68% вважається гарним для галузі електронних комунікацій.

- Рентабельність продажів ROS (Return on Sales) (2.3) - вимірює ефективність операційної діяльності компанії. Для СП «Інфоком» рахуємо зі «Звіту про фінансові результати» (форма №2).

$$(2.3) \text{ ROS} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Чистий дохід від реалізації продукції}} * 100\%$$

Чистий прибуток: рядок - 20,433 тис. грн.

Чистий дохід від реалізації продукції: рядок 2000 -196,687 тис. грн.

$\text{ROS} = (20,433 / 196,687) * 100\% \approx 10.39\%$

Чистий прибуток: згідно зі Звітом про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) СП «Інфоком» за 2023 рік, становить 20,433 тис. грн.

Вираховується з різниці Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (рядок 2290) = 24,566 тис. грн, та Витрат з податку на прибуток (рядок 2300) = (4,133) тис. грн. Прибуток (рядок 2350) = 24,566 - 4,133 = 20,433 тис. грн.

Це показує нам фінансову ефективність, а саме, скільки коштів залишається у компанії після вирахування всіх витрат та податків. Крім розуміння для інвесторів можемо відзначити фінансову стійкість та ефективне керівництво.

EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization) - це прибуток компанії до вирахування відсотків, податків та амортизації. (2.4) Рахуємо з Звіту про фінансові результати (форма №2).

$$(2.4) \text{ EBITDA} = \text{Чистий прибуток} + \text{Податок на прибуток} + \text{Фінансові витрати} + \text{Амортизація}$$

Використовуючи дані зі звіту:

Чистий прибуток (рядок 2350): 20,433 тис. грн.

Витрати з податку на прибуток (рядок 2300): 4,133 тис. грн.

Фінансові витрати (рядок 2250): 0 тис. грн.

Амортизація (рядок 2515): 15,143 тис. грн.

Маємо EBITDA = 20,433 + 4,133 + 0 + 15,143 = 39,709 тис. грн.

Для СП «Інфоком» за цим показником можуть оцінювати: операційну ефективність, потенціал грошового потоку, оцінка вартості компанії та здатність обслуговувати борг.

Складно порівняти отримані показники із «монстрами» ринку, але не зважаючи на значну перевагу у інвестиціях, за рахунок якісного менеджменту і пошуку ринкових ніш маємо зменшувати вплив конкурентів.

Таблиця 2.2

Темпи зростання фінансових доходів мобільних операторів

Компанія	EBITDA 2022 (грн млн)	EBITDA 2023 (грн млн)	EBITDA зростання %
Kyivstar	18,32	19,8	8,1
Vodafone Ukraine	9981	11277	13,0
Lifecell	5433	6808,9	25,3

Створено автором за результатом аналізу джерел [50,51,52]

Показники ліквідності візьмемо з Балансу (Звіту про фінансовий стан) компанії.

$$(2.5) \text{ Коефіцієнт поточної ліквідності} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}$$

Оборотні активи (рядок 1195): 119,519 тис. грн.,

Поточні зобов'язання (рядок 1695): 94,342 тис. грн.

Виходить, коефіцієнт поточної ліквідності: 119,519 / 94,342 = 1.27

$$(2.6) \text{ Коефіцієнт швидкої ліквідності} = \frac{\text{Оборотні активи} - \text{Запаси}}{\text{Поточні зобов'язання}}$$

Оборотні активи (рядок 1195): 119,519 тис. грн.

Запаси (рядок 1100): 5,023 тис. грн.

Поточні зобов'язання (рядок 1695): 94,342 тис. грн.

Коефіцієнт швидкої ліквідності: $(119,519 - 5,023) / 94,342 = 1.21$

Це говорить нам, про здатність виконувати СП «Інфоком» короткострокові зобов'язання.

Міжнародні показники ефективності для СП «Інфоком»:

Коефіцієнт боргу до капіталу (D/E)(2.7)

$$(2.7) D/E = \frac{\text{Загальний борг}}{\text{Власний капітал}}$$

Загальний борг (сума довгострокових і поточних зобов'язань): 94,356 тис. грн (рядок 1595 + рядок 1695)

Власний капітал: 159,480 тис. грн (рядок 1495)

D/E: $94,356 / 159,480 = 0.59$

Результат вказує на хорошу фінансову стійкість компанії.

Загальна рентабельність інвестицій ROI (Return on Investment)(2.8):

$$(2.8) ROI = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Загальна сума активів}} * 100\%$$

Чистий прибуток: 20,433 тис. грн (рядок 2350)

Загальна сума активів: 253,836 тис. грн (рядок 1300)

Розрахунок: $(20,433 / 253,836) * 100\% = 8.05\%$ ROI = 8.05%

Маємо позитивну, ефективність використання активів компанії хоча є простір для покращення. Так за даними NYU Stern School of Business. [49] у США ROI по ринку 6.11%, хоча для України нормальним показником є ROI біля 15%, так як більшість гравців ринку активно реінвестують у власну інфраструктуру.

Ще поглянемо на чистий коефіцієнт грошового потоку (NCF) та коефіцієнт маневреності власного капіталу для СП «Інфоком»:

Чистий коефіцієнт грошового потоку (NCF) (2.9):

$$(2.9) NCF = \frac{\text{Чистий рух коштів від операційної діяльності}}{\text{Чистий дохід від реалізації продукції}}$$

Чистий рух коштів від операційної діяльності (рядок 3195 Звіту про рух грошових коштів): 34,630 тис. грн

Чистий дохід від реалізації продукції (рядок 2000 Звіту про фінансові результати): 196,687 тис. грн

$$NCF = 34,630 / 196,687 = 0.176 \text{ або } 17.6\%$$

Маємо хорошу здатність компанії генерувати грошові потоки від основної діяльності.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу(2.10):

$$(2.10) \text{ Коефіцієнт маневреності} = \frac{\text{Власний капітал} - \text{Необоротні активи}}{\text{Власний капітал}}$$

Власний капітал (рядок 1495): 159,480 тис. грн

Необоротні активи (рядок 1095): 134,317 тис. грн

$$\text{Коефіцієнт маневреності} = (159,480 - 134,317) / 159,480 = 0.158 \text{ або } 15.8\%$$

Коефіцієнт показує, що компанія має певну свободу у використанні власних коштів, але більша частина власного капіталу вкладена в необоротні активи. Пов'язано це із специфікою галузі, яка вимагає значних інвестицій в необоротні активи такі як телекомунікаційне обладнання тощо.

Стандартизація термінів і понять в світі допомагають порівнювати фінансові показники підприємств в міжнародній практиці та надають можливість усім зацікавленим інвесторам розуміння фінансового стану та ефективності компанії. В свою чергу, це можливість для інвесторів обирати компанії для інвестицій. А самим компаніям оцінювати ринок і власний фінансовий стан та планувати стратегічні кроки для збільшення власної конкурентоспроможності.

Спільне підприємство «Інфоком» демонструє стабільні фінансові результати, які відповідають, або навіть перевершують, галузеві стандарти. Незважаючи на те, що масштаби діяльності компанії невеликі, якщо порівнювати з лідерами ринку, та на конкурентному ринку електронних комунікацій вона ефективно використовує свої ресурси і знаходить нішу для розвитку.

Це свідчить про потенціал для подальшого зростання. Проте діяльність компанії здійснюється у складній економічній ситуації, спричиненій повномасштабною війною в Україні. Це створює додаткові ризики для діяльності СП «ІНФОКОМ», в тому числі наступні:

- Банкрутство замовника, дострокове розірвання контракту і скорочення бюджету замовника.

- Інфляція призводить до збільшення вартості обладнання, енергії та інших ресурсів.
- Зміни в урядових постановах, збільшення податків, обов'язкових платежів.
- Ризик виникнення особливих обставин, включаючи крадіжку майна.

Щоб мінімізувати ці ризики, СП «Інфоком» запровадили заходи щодо коригування діяльності відповідно до обставин. Управлінські рішення приймаються ретельно, з урахуванням фінансових можливостей. Серед важливих інструментів - страхування майна, створення резервів у доходах та ретельне планування витрат. Спільне підприємство «Інфоком» продовжує адаптуватися до викликів ринку завдяки ефективному управлінню ресурсами, що дозволяє йому залишатися конкурентоспроможним навіть у складних умовах.

2.4. Вплив факторів на конкурентоспроможність товару/послуги СП «Інфоком».

Історично склалось, що компанія СП «Інфоком» з 1991 року [26] була лідером та починала працювати у із юридичними особами у секторах роботи B2B та B2G і по теперішній час цей напрямок є основним.

Порівняємо в каталогі послуг компанії і дамо коротку характеристику розповсюдженості на ринку (B2B, B2G).

Таблиця 2.3

Таблиця послуг СП «Інфоком» та їх орієнтація і основні характеристики

№	Послуга	Напрямок використання	Переваги для споживача	Якісні показники	Кількісні показники
1	2	3	4	5	6
1	infoStructure	Корпоративні мережі, аутсорсинг фахівців	Безпека, фінансова вигода	Надійність мережі, рівень підтримки, масштабованість	% скорочення витрат, середній час відновлення
2	infoSDWAN	Корпоративні мережі, резервування	Безпека, резервування, масштабування, фінансова вигода	Гнучкість конфігурації, рівень масштабованості, безперервність послуг	% зниження ризиків, час на розширення мережі, SLA
3	infoVPN	Корпоративні мережі, мобільність мереж	Безпека, фінансова вигода, довільне місце використання	Конфіденційність з'єднання, доступність, стабільність	Кількість активних підключень, швидкість підключення, % збільшення мобільності
4	Інтернет	Інтернет корпоративного рівня, маршрутизація	Надійність, підтримка 24/7, розширені послуги, SLA	Доступність послуги, рівень підтримки, якість з'єднання	Час реакції підтримки, затримка мережі, % часу безперебійної роботи
5	Бокс Пілігрим	Мобільність	Мобільне місце оператора послуг	Простота використання, портативність, автономність	Час автономної роботи, кількість підключень, середній час налаштування
6	Резервування каналів	Корпоративні мережі, резервування	Безпека, резервування, SLA	Надійність, ефективність резервування, адаптивність	% зниження втрат даних, час відновлення, кількість аварійних випадків

1	2	3	4	5	6
7	Бездротова канали даних	Оперативність, мобільність, автоматизація процесів	Резервування, мобільність, оперативність	Гнучкість підключення, зручність налаштування, стабільність	Швидкість передачі даних, покриття, кількість підключень
8	Резервування каналів	Корпоративні мережі, резервування	Безпека, резервування, SLA	Надійність, підтримка, ефективність	Час відновлення з'єднання, відсоток аварій, рівень забезпечення SLA
9	infoGuard	Багаторівневий захист периметру мережі	Безпека, контроль, оптимізація даних	Зручність адміністрування, гнучкість налаштувань, багаторівневий захист	Кількість заблокованих загроз, час реакції, рівень захисту
10	infoDDoS	Захист корпоративних мереж	Захист мереж, стабільність роботи під впливом атак	Стійкість до навантажень, ефективність захисту, контроль навантажень	Час реакції на атаку, кількість відбитих атак, відсоток зниження часу простою
11	infoWAF та infoMail	Доступ до корпоративних ресурсів	Безпека, кіберзахист	Якість захисту пошти, конфіденційність, стабільність	Кількість заблокованих загроз, % запобігання атак, рівень захисту
12	infoScan	Незалежний аудит захищеності інформаційної інфраструктури	Безпека, проактивний захист від кібер загроз	Глибина аналізу, доступність, проактивність	Кількість виявлених вразливостей, частота аудиту, відсоток запобігання загроз
13	Біометрично і ідентифікації	Безпека, доступ, фінансові операції	Безпека, фізичний контроль доступу	Надійність ідентифікації, швидкість доступу, точність	Середній час ідентифікації, кількість спроб входу, % точності
14	Хмарного сховища	Резервування, персональне поширення даних і сервісів	Резервування даних, мобільність робочого місця, масштабування	Гнучкість, простота доступу, масштабованість	Обсяг сховища, кількість активних користувачів, % зниження витрат на інфраструктуру

Каталог послуг компанії СП «Інфоком» закриває широкий спектр потреб клієнтів із безпечного створення і користування сучасною інженерною інфраструктурою.

При реалізації продуктів з каталог послуг СП «Інфоком» спирається на:

Якість та високі стандарти обслуговування - включає швидкі відповіді на запити та професіоналізм персоналу для максимального задоволення клієнтів і стимулювання повторних покупок.

Гарантування безпеки від безпеки динних до фізичного захисту «периметра» клієнта. Кваліфікація підтверджується наявним обладнанням, фахівцями та отриманими сертифікатними ISO 27001 і атестат відповідності від ДСТЗІ від незалежних оцінюючих організацій.

Інновації, як один із шляхів оновлення продуктів та задоволення потреб клієнтів через впровадження нових технологій та рішень в пропонованих послугах.

Надійність послуги, яка гарантується тривалим перебуванням на конкурентному ринку, стабільністю побудованих мереж, мінімальною збоїв і швидким часом відновлення у разі аварій. Цілодобова підтримка 24/7.

Доступність послуг за рахунок географічного охоплення всієї території України і доступності послуг для різних груп споживачів.

Економічні вигоди для споживачів. СП «Інфоком» має прозорі тарифи які відповідають як ринковим вимогам, так і розумінням отримання прибутку від використання послуг клієнтами компанії. Крім оптимальної ціни клієнти отримують і інший економічний зиск від співпраці з компанією СП «Інфоком».

СП «Інфоком» сприяє переведенню репутація компанії в конкурентну перевагою на ринку електронних комунікацій України.

Згідно нашого визначення конкурентоспроможності, ми рухаємось від клієнта, від його побажань і вимог до обираємого клієнтом продукту. На цьому шляху, ми маємо визначати фактори які впливають на вибір клієнта та робити відповідні дії формування вибору клієнта на нашу користь.

Компанії СП «Інфоком» ставить перед собою ціль - повернутись на лідируючі позиції в галузі електронних комунікацій.

Для початку, визначмо нашого цільового споживача, сегменти ринку та фактори конкурентоспроможності, які, наразі, впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства СП «Інфоком».

СП «Інфоком» має представництва в усіх обласних центрах що надає можливості охопити їх продуктами як клієнтів із розгалуженою мережкою всеукраїнських представництв або загально національного покриття так і локальних клієнтів в усіх куточках України. Поглянемо на конкурентів Національного та регіонального рівня.

Актуальний перелік провайдерів Інтернет (постачальників електронних комунікацій) можемо знайти в реєстрі на сайті уповноваженого органу: «Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації» [30]. Згідно Закону України «Про електронні комунікації»[14], всі постачальники електронних комунікацій мають податись до цього реєстру та зазначити напрямки діяльності і географію надання послуг.

Визначимо конкурентів компанії СП «Інфоком» у напрямках присутності по всій території України та які надають послуги наступного типу[31]:

- Послуга широкосмугового доступу до Інтернету
- Послуги доступу до Інтернету для інших провайдерів
- Послуга доступу до мережі електронних комунікацій (доступ до інфраструктури, включаючи обладнання та супутні послуги).
- Обслуговування та експлуатація мережі.

Послуга технічного обслуговування і експлуатації електронних комунікаційних мереж



Рисунок 2.9 Розподіл послуг серед 4158 провайдерів електронних комунікацій

Як бачимо з (рис. 2.9), СП «Інфоком» послуги надає послуги у чотирьох найбільш популярних по типу категоріях послуг електронних комунікацій. На національному рівні з 4158 компаній заявлений перелік чотирьох послуг можуть виконати тільки 20 (двадцять) компаній. Потрібно зазначити що серед них є і трійка національних мобільних операторів і Укртелеком.

Чим більш унікальною є пропозиція, та чим досконаліше і персоналізовано проводиться опрацювання запитів та врахування потреб споживачів - тим менша кількість конкурентів здатна запропонувати альтернативну пропозицію.

Бачимо, що фактор «Національний оператор» зменшує конкуренцію в 200 раз.

Для забезпечення унікальних конкурентних переваг на національному рівні компанія СП «Інфоком» розширює власні компетенції і розробляє нові продукти по напрямкам:

- Будівництво і обслуговування захищених національних корпоративних мереж передача даних;
- Магістрального Інтернет мережі рівня операторів електронних комунікацій;
- Послуги з системної інтеграції та хмарні технології.

Особливістю залучення великих покупців – є участь тендерах на постачання послуг електронних комунікацій. Для кожного тендера готуються окремі тендерні пропозиції і тендерні документи, які підтверджують спроможність і варіанти надання послуг.

Для державних установ тендерні закупівлі проводяться через систему торгів Prozorro (Прозоро)[32], в більшості за кодом Державного класифікатора продукції та послуг «ДК 021:2015 72410000-7 Послуги провайдерів (Надання послуг передачі даних)».

Складемо таблицю факторів внутрішнього (на ті, що ми маємо вплив безпосередньо) та зовнішнього (можемо впливати через асоціації, та засоби масової інформації на ринок в цілому тощо) середовища які виплавають на роботу нашого підприємства СП «Інфоком»[33], на ринку корпоративних послуг (B2B,B2G)

Таблиця 2.4

Вплив на середовища через опрацювання внутрішніх факторів

Фактори	Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище
1	2	3
Цінова політика	Цінової політики, гнучкість тарифів для бізнес-клієнтів	Вплив ринкових цін, конкуренція з боку інших провайдерів
Географія поширення	Пропозиції національного, регіонального та персонального спрямування	Запити від державних та приватних установ із розгалуженою системою філій чи представництв
Обсяг послуг, що надаються	Розширення асортименту послуг, включаючи хмарні рішення, кібербезпеку	Зростання попиту на нові технології (5G, IoT, супутникова передача даних)
Кредит на виробництво	Поліпшення умов кредитування для розвитку інфраструктури	Державні програми підтримки інновацій та модернізації інфраструктури
Стимулювання збуту	Стимулювання збуту через програми лояльності та післяпродажне обслуговування	Зростання попиту на послуги з боку державних органів та бізнесу
Інноваційна діяльність	Інноваційна діяльність, запуск нових технологій	Технологічні зміни на ринку (5G, FTTH/V)
Гнучкість виробництва	Технологічний запас потужності для переналадження і запуску нових технологій	Поява нових стандартів і вимог до телекомунікаційних послуг
Фінансова стабільність	Планування і передбачення фінансової стійкості підприємства	Економіка країни та платоспроможність абонентів

Мотивація персоналу	Навчання, передавання знань, ефективна мотивація персоналу	Дорогі компетентні фахівці
1	2	3
Організаційна структура	Перегляд організаційної структури згідно цілям підприємства	Зміна вимог з боку регуляторів до операторів зв'язку
Управлінські рішення	Автоматизація передачі управлінських рішень виконавцям	Вплив державного регулювання та політичної стабільності
Канали збуту	Розширення дилерських мереж, налагоджених каналів збуту товарів	Зростання попиту на телекомунікаційні послуги в регіоні
Інвестиційна привабливість	Поліпшення фінансової привабливості підприємства для залучення інвестицій	Інвестиційна привабливість України та захист приватної власності
Ринкова інфраструктура	Поліпшення власної інфраструктури для забезпечення високоякісних послуг	Розвиток телекомунікаційної інфраструктури по всій країні
Національне регулювання	Відповідність вимогам державного регулювання	Сприятливі законодавчі зміни, що підтримують розвиток телекомунікаційного сектору
Бар'єри для входу на ринок	Відсутність внутрішніх бар'єрів для розширення бізнесу	Відсутність бар'єрів для нових учасників ринку

Найбільш ефективним, з точки зору докладених зусиль, є вплив на внутрішні фактори що впливають на конкурентоспроможність, за напрямками:

- Технічне забезпечення(мережева інфраструктура включно з оптоволоконними мережами, телекомунікаційне обладнання, дата-центри, програмне забезпечення);

- Підбір, навчання і кваліфікація персоналу. На наш погляд, фахівці це фундамент і основа технологічного бізнесу. Рівень підготовки та кваліфікації працівників компанії, їх здатність до інновацій та адаптації до нових технологій надають значущих конкурентних переваг.

- Маркетингова стратегія. Комунікація із існуючим і майбутнім клієнтом, ефективність маркетингових заходів дозволяють компанії залучати нових клієнтів та утримання існуючих[35,39,44].

- Фінансова стратегія. Дає можливість компанії розглядати різні шляхи і темпи розвитку від поглинання конкурентів або утримання мінімальних цін на популярні продукти для вибивання з ринку слабих гравців, до впливу на зовнішні фактори і формування загальнонаціональних правил гри на ринку.

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВИХОДЯЧИ З НАЯВНИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Створення рекомендацій та пропозицій до стратегії підприємства для підвищення конкурентоспроможності послуг

Для формування рекомендацій - визначимось де ми є на поточний момент, наші слабкі і сильні сторони а також зовнішні і внутрішні фактори які впливають на наше підприємство.

Почнемо із аналізу ринку електронних комунікацій. Так, Л. В. Шостак [46] у своїй роботі спробував провести SWOT аналіз для трьох лідерів ринку і визначив мету їх корпоративної стратегії як, створення доданої вартості та реалізація її споживачеві із можливістю забезпечити здатність створювати додану вартість в майбутньому. А завданням є створення власного шляху, відповідно наявним ресурсам і навичках оператора. Зробимо наступний SWOT аналіз:

Таблиця 3.1.

SWOT-аналіз ПАТ «Укртелеком»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Історичний монополіст на ринку послуг (стаціонарний і місцевий зв'язок)	Необхідність надання нерентабельних послуг
Найрозгалуженіша мережа філій	Тягар застарілого (морально і фізично) комутаційного обладнання
Широкий перелік послуг	Неефективне управління та довгострокове адміністрування
Участь у міжнародних проєктах та виставках	Постійна потреба в інвестиціях
Розгалужена мережа центрів обслуговування абонентів	Застаріла організаційна управлінська структура
	Негнучка тарифна політика через державне регулювання тарифів на послуги зв'язку загального користування
Можливості	Загрози
Вихід на ринок мобільного зв'язку	Зниження купівельної спроможності населення
Покращення і оновлення якості надаваних послуг	Скорочення частки ринку фіксованого зв'язку
Подальший розвиток ринку інтернет-технологій	Жорстка конкуренція.
Впровадження IP технологій для фіксованого телефонного зв'язку	Просування на конкурентний ринок дешевих послуги

Таблиця 3.2.

SWOT-аналіз ПрАТ «ВФ Україна»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Входить в трійку лідерів на ринку телекомунікаційних послуг	Зниження доходів від міжнародних дзвінків
Національне покриття	Надзвичайна конкуренція
Кваліфікація персоналу	Складна міжнародна структура управління
Якість обслуговування, низький відсоток мережевих збоїв і прямих помилок і навіть простота і перевантаженість	Нестабільна економічна та соціально-політична ситуація
Впровадження інноваційних послуг і технологій.	Висока ціна ліцензій та обладнання для розширення мережі 4G / 5G
Гарний імідж, впізнавана ТМ	Мале покриття у віддалених населених пунктах та сільській місцевості
Можливості	Загрози
Розвиток мережі 5G	Зросла вартість послуг
Розширення спектру тарифів і послуг	Збільшення вартості надання послуг (електроенергії)
Підвищення якості обслуговування	Загальний спад в економіці України
Розширення ринку B2B-послуг	Посилення натиску конкурентів
Розширення фінтех-бізнесу	Тривалі перебої з подачею електроенергії

Таблиця 3.3.

SWOT-аналіз ПрАТ «КИЇВСТАР»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Акцент на високоякісний зв'язок	Мала купівельна спроможність абонентів
Професійний персонал, низька плинність кадрів, гарна кадрова політика	Потреба у значних залученнях інвестиційних коштів
Вдосконалення послуг на постійній основі	Активно розвиваються конкуренти
Впізнаваність бренду оператора	Складна управління структура
Інноваційні ідеї для нових послуг	Належить російській інвестиційній групі Veon
Широке охоплення	Перехід на нову ERP систему з російської
Численні центри обслуговування клієнтів	
Можливості	Загрози
Розвиток мережі 5G	Зниження кількості дорогих послуг
Поліпшення і розширення якості послуг, що надаються	Недостатній рівень кваліфікації персоналу
Розвиток Інтернет-технологій, як драйвер нових напрямків бізнесу	Надання більш дешевих послуг конкурентами на ринку
Розвиток мереж широкопasmового доступу в інтернет	Конкуренти запропонують дешевші послуги
Придбання невеликих операторів широкопasmового доступу в інтернет	Тривалі блекаути
Можливість проведення довгострокових кампаній по залученню абонентів	Націоналізація

Зробимо SWOT аналіз для нашої компанії СП «Інфоком».

Враховуючи нашу мету – «Бути надійною основою Вашого бізнесу», та ціль – «Повернутись у лідери Українського ринку електронних комунікацій.»

Таблиця 3.4.

SWOT-аналіз діяльності СП «Інфоком»

Сильні сторони	Слабкі сторони
33 роки на ринку електронних комунікацій	Висока вартість послуг
Висококваліфікований персонал і 24/7 підтримка	Обмежена впізнаваність бренду серед B2C та мілкого B2B споживача
Наявність технологічної інфраструктури	Обмежений фінансовий ресурс
Впізнання бренду в корпоративних колах	Залежність від зовнішніх постачальників
Запровадження нових послуг	Недостатня маркетингова активність
Всеукраїнське покриття	Залежність від вузького сегменту клієнтів
Фокус на безпеці	Повільна адаптація до змін
Німецька материнська компанія	
Можливості	Загрози
Зростаючий попит на електронні комунікації, особливо за технологіями XRON	Посилення конкуренції
Покращення якості послуг та їх розширення	Зниження кваліфікації персоналу через плин кадрів
Активний розвиток Інтернет-технологій (ІоТ, хмарні рішення, біометрична ідентифікація тощо)	Складність адміністрування нових послуг
Розширення асортименту послуг у тому числі з кібербезпеки	Економічна нестабільність
Поглинання малих операторів широконосого Інтернету	Швидкі технологічні зміни
Розширення в малий та середній бізнес (МСБ)	Зміни в законодавстві
Отримання кредитного ресурсу закордоном під малий відсоток	Знищення мереж під час бойових дій
Партнерство з міжнародними технологічними компаніями	
Розширення на міжнародні ринки	

Виходячи зі SWOT-аналізу, СП «Інфоком» для повернення лідерства на українському ринку електронних комунікацій потрібно:

- Розширити інвестиції в інфраструктуру та нові технології;
- Покращити маркетинг і пізнаваність бренду;
- Покращити роботу HR, зберегти персонал та створити школу передача знань;
- Запропонувати альтернативні від конкурентів рішення;
- Посилити продаж продуктів на лідерських позиціях в ринку;
- Розробити пропозиції для СМБ (середній і малий бізнес);

- Розробити комплексні послуги;
- Розвивати вторинні послуги на мережах інших операторів;
- Створити тісний зв'язок із користувачем послуг через аналіз і задоволення потреб клієнта. Фокус на клієнта та особливості споживання електронних послуг;
- Відстроїтись від решти телекомунікаційних компаній і показати підтримку цілей сталого розвитку та задоволення соціальних потреб та ініціатив;
- Виховувати власного споживача унікальними послугами.

Поглянемо на ринок електронних комунікацій аналізуючи П'яти сил Портера (Porter's Five Forces), спробуємо оцінити середовище та визначити конкурентний тиск для СП «Інфоком»:

Таблиця

3.5.

Аналіз П'яти сил Портера для СП «Інфоком»

Сила	Опис	Вплив на конкурентний тиск
1	2	3
Значна конкуренція серед існуючих гравців	Наявна висока конкуренція серед провайдерів електронних комунікацій.	Підвищує тиск на: <ul style="list-style-type: none"> - зниження цін (економія на якісному обладнанні); - покращення якості; - збільшення інвестицій в маркетинг - запровадження інновації - поліпшення характеристик послуг.
Загроза нових гравців	Відсутні бар'єри через: <ul style="list-style-type: none"> - низька вартість стартових інвестицій у технології; - відсутність ліцензування. 	Оцінимо як середній рівень загрози оскільки: <ul style="list-style-type: none"> - наявна велика кількість гравців; - ринок має малу прибутковість. - великий ризик втручання держави
Сила постачальників	Постачальники обладнання та технологій стимулюють на запуск нового обладнання і технологій.	Капітальні затрати (CapEx) постійно збільшуються але витрати на постачальників перекладаються на покупців через товарні кредити і авансові продажі споживачам
Сила покупців	Споживачі вибирають між кількома провайдерами, що посилює їх переговорну позицію.	Змушує покращувати: <ul style="list-style-type: none"> - якість обслуговування; - конкурентоспроможні ціни; - акційні пропозиції; - продуктові лінійки.
Загроза заміників	Альтернативні технології які можуть задовольнити потреби клієнтів: <ul style="list-style-type: none"> - мобільний Інтернет - супутниковий Інтернет 	Впливає на попит і потребує від постачальників: <ul style="list-style-type: none"> - збільшувати витрати на збут (донесення переваг); - створювати унікальні продукти.

Підсумуємо - для підвищення конкурентоспроможності СП «Інфоком» на ринку електронних комунікацій запропонуємо зосередитися на інноваціях, оптимізації процесів обслуговування клієнтів, підготовці фахових кадрів,

диверсифікації постачальників і моніторинг нових тенденцій ринку для забезпечення якісного обслуговування та утримання клієнтів.

Наступним проведемо PIMS (Profit Impact of Market Strategy) аналіз проведення для СП «Інфоком», враховуючи ключові фактори впливу на прибутковість і конкурентоспроможність компанії. Для цього визначимо:

- Частка і положення на ринку спільного підприємства «Інфоком» є обмеженою через високу конкуренцію на ринку електронних комунікацій, особливо з великими мобільними провайдерами та операторами з великою клієнтською базою, що в свою чергу може обмежити можливості їх зростання.

- Темпи зростання ринку враховуючи зростаючий попит на високошвидкісний Інтернет та цифрові послуг за оптичними технологіями за прогнозами складе 25% від всієї абонентської бази на ринку юридичних осіб України. У СП «Інфоком» хороші перспективи для розвитку.

- Якість продукції/послуг необхідно забезпечити високу якість обслуговування і надійний зв'язок, особливо враховуючи основний напрям B2B, B2G клієнтів. Низька якість може призвести до відтоку клієнтів.

- Цінова стратегія компанії може бути переглянута в сторону підтримки конкурентоспроможні ціни на розповсюджені продукти і концентруватись на інноваційних продуктах.

- Ступінь вертикальної інтеграції (надання послуг на внутрішніх ліній зв'язку та власне виробництво обладнання або продуктів) зменшує витрати та залежність від постачальників. Монополізація постачальників так як і монополізація покупців[47] збільшує ризики у разі змін на ринку.

- Інновації та розвиток технологій на ринку електронних комунікацій є важливою конкурентною перевагою.

Звідси можемо рекомендувати для СП «Інфоком» для збільшення конкурентоздатності:

- розширення частки на ринку(збільшення клієнтської бази, партнерські відносин тощо).

- інвестиції в інноваційні рішення (нові технології передачі даних, управління послугами, додаткові сервіси тощо), які підвищують зручність користувачів.

- інвестувати в інфраструктуру та технологічні вдосконалення, за для підвищення стабільності та якості своїх послуг. Орієнтуватись на досвід клієнтів і швидко реагувати на їх відгуки. Тримати репутацію і підвищувати лояльність клієнтів.

- запускити диференційовані тарифи для різних пакетів послуг (доступні, преміум-пакет з додатковими послугами тощо). За для залучення як чутливих до ціни, так і вимогливих клієнтів.

- варто розглянути можливість стратегічного партнерства і часткової інтеграції в ланцюжок поставок, за для зниження витрат і поліпшення якості послуг.

Використовуючи модель 7S компанії McKinsey розглянемо шляхи підвищення конкурентоспроможності СП «Інфоком» на ринку електронних комунікацій, розглянемо кожен елемент цієї моделі та його вплив на стратегію компанії.

Таблиця 3.5.

Модель 7S для СП «Інфоком»

Елемент 7S	Напрямок руху	Пропозиції для покращення конкурентоспроможності СП «Інфоком»
1	2	3
Strategy Стратегія	Стратегічне бачення напрямків розвитку і план для досягнення конкурентних переваг.	Розробити стратегію диверсифікації через пропозицію унікальних послуг, таких як преміум-сервіси для бізнес-клієнтів, інноваціях у послугах (наприклад, хмарні рішення, кібербезпека) та покращенні обслуговування. Інвестувати в та розширення інфраструктури та клієнтської бази, щоб отримати більшу ринкову частку.
Structure Структура	Організаційна структура, що сприяє ефективності.	Запровадити гнучку структуру, що дозволить швидко реагувати на зміни на ринку і та потреби клієнтів.
Systems Системи	Основні процеси, системи і технології, що підтримують діяльність.	Покращити ERP-системи для управління підприємством і аналізу клієнтських запитів та покращення обслуговування клієнтів. Надання зворотного зв'язку та реагування на зміни в попиті. Формування, підтримка і розширення нового попиту та підвищення ефективності роботи.
Shared Values Спільні цінності	Базові цінності, які є основою корпоративної культури та об'єднують співробітників[42].	Підтримувати цінності компанії навколо інноваційності, клієнтоорієнтованості та якості обслуговування. Проводити заходи, щоб підвищити залученість персоналу до виконання місії компанії, акцентуючи увагу на соціальній відповідальності та якості обслуговування.

1	2	3
Style Стиль управління	Стиль управління та взаємодія між керівництвом і працівниками.	Застосовувати більш адаптивний і підтримуючий стиль керівництва для заохочення інновацій. Розвивати прозору і відкриту культуру, яка заохочує співробітників висловлювати ідеї для покращення послуг та процесів, що допоможе швидше реагувати на зміни ринку.
Staff Персонал	Компетенції та навички працівників, які є критично важливими для успішної діяльності компанії.	Розробити програми розвитку персоналу та передачі знань в середині компанії, які включають навчання новітнім технологіям і стандартам обслуговування. Запровадити систему преміювання за якість обслуговування та ефективність. Підняти задоволеність клієнтів.
Skills Навички	Ключові компетенції і навички, необхідні для досягнення цілей.	Інвестувати в розвиток технічних навичок співробітників для підтримки новітніх технологій. Розвивати комунікаційні навички та клієнтоорієнтованість з акцентом на якість обслуговування та клієнтський досвід. Розробити програми мотивації та розвитку кар'єри для залучення талановитих фахівців і утримання ключових працівників у компанії.

СП «Інфоком» має сфокусуватись на інтеграції інновацій та підвищенні якості обслуговування через навчання персоналу, формуванні культури, орієнтованої на клієнта. Покращення систем управління підприємством (ERP), для підтримки інновацій та швидко реагувати на зміни на ринку електронних комунікацій. Покращувати внутрішню інфраструктуру за для створення нових унікальних пропозицій на ринку.

Розглянемо зовнішні чинники на ринку електронних комунікацій України через проведення PEST аналізу, це дозволить нам адаптувати нашу стратегію для підвищення конкурентоздатності:

Таблиця 3.6.

PEST аналіз для СП «Інфоком»

Фактор PEST	Аналіз впливу	Рекомендації для коригування стратегії СП «Інфоком»
1	2	3
Політичні фактори	Регулювання галузі: Високий рівень регуляторних вимог у сфері електронних комунікацій та ліцензування. зміна Законодавства або його трактування в сфері телекомунікацій.	Утримувати юридичний відділ. Підтримувати відповідність до законодавства, активно співпрацювати з регуляторними органами.
Політичні фактори	Підтримка цифровізації: Державні програми підтримки інтернет-інфраструктури і цифрових сервісів.	Моніторити і користуватись державною підтримкою, беручи участь у програмах з розвитку інфраструктури і цифрових сервісів, що може забезпечити фінансування або пільги.

1	2	3
Політичні фактори	Політична нестабільність: Ризик дестабілізації через геополітичні фактори та військові дії.	Розробити план дій на випадок кризи та зменшити ризики, розширивши клієнтську базу на територіях з низьким ризиком або в сусідніх країнах. Розробити план дій для усунення ушкоджень інфраструктури
Економічні фактори	Інфляція і зміна курсу валют: Зростання цін на обладнання та послуги через інфляцію та нестабільний курс.	Застосовувати гнучку цінову стратегію, яка враховує коливання курсу валют, та розглянути партнерства з постачальниками для стабілізації витрат. Укладання контрактів в національній валюті
	Загальний економічний стан: Високий рівень інфляції та економічні виклики знижують купівельну спроможність.	Орієнтуватися на доступні тарифні плани для менш платоспроможних клієнтів, створити пакети послуг з оптимальним співвідношенням ціни та якості. Пропонувати альтернативні послуги для утримання клієнтської бази
	Інвестиційні можливості: Обмежений доступ до фінансування через економічну ситуацію, що знижує темпи розвитку[38].	Розглянути альтернативні джерела фінансування, такі як міжнародні інвестиції або гранти, які можна використовувати для розвитку інфраструктури.
Соціальні фактори	Цифровізація суспільства: Зростає попит на інтернет-послуги, особливо мобільний інтернет та високошвидкісний зв'язок.	Інвестувати в розширення та оновлення інфраструктури для задоволення зростаючого попиту на високошвидкісний інтернет та телекомунікаційні послуги.
Соціальні фактори	Зміни в поведінці споживачів: Користувачі очікують більшої якості, зручності обслуговування та нових технологій.	Впровадити клієнтоорієнтовані сервіси, такі як швидка технічна підтримка та інноваційні продукти, щоб утримати та залучити клієнтів. Сформувати нові клієнтські ніші. Розширення функціоналу та характеристик послуг
	Попит на гнучкі та віддалені рішення: Збільшується попит на послуги віддаленого доступу та гнучкі робочі формати, дистанційної освіти[40].	Пропонувати спеціальні пакети для віддалених працівників, підтримувати сервіси відділеної інфраструктури та сервісів підприємств для бізнес-клієнтів.
Технологічні фактори	Розвиток нових технологій: Запуск 5G-мереж в Україні може створити нові можливості для компаній в галузі телекомунікацій. Розширення оптичних XPON мереж	Підготувати відповідь на впровадження 5G, щоб бути конкурентоспроможними на сучасному ринку. Інвестувати у розвиток власних мереж оптичних мереж за технологією XPON
	Інтернет речей (IoT): Підвищення попиту на IoT-технології для побутових і бізнес-користувачів.	Розширити портфель послуг, включаючи підтримку IoT-рішень для бізнесу і домогосподарств, що підвищить лояльність клієнтів та диференціацію[43].
	Автоматизація та кібербезпека Хмарні сервіси: Високі вимоги до безпеки даних та автоматизації процесів через Зростання кіберзагроз[41].	Впроваджувати сучасні рішення для кібербезпеки і забезпечувати захист даних клієнтів, що підвищить їх довіру до послуг компанії. Розширювати спектр хмарних сервісів.

Виходячи із аналізу внутрішніх і зовнішніх чинників роботи компанії СП «Інфоком» на ринку електронних комунікацій України, та структури самого підприємства пропонуємо розглянути адаптивну модель стратегії розвитку

підприємства, що дозволить оперативна реагувати на виклики та створить нові можливості для розвитку.

Підприємства повинні орієнтуватися на потреби споживачів і постійно вдосконалювати свої пропозиції, оцінюючи або формуючи очікування клієнтів. Для цього їм необхідно постійно оцінювати пропоновані продукти і переглядати свою стратегію порівняно з конкурентами та створювати власні ринкові ніші.[48]

3.2. Розробка моделі управління конкурентоспроможністю СП

«Інфоком», яка враховує специфіку підприємства та його продукції

Почнемо з визначення мети підприємства: «Повернення у лідери українського ринку електронних комунікацій, забезпечуючи надійність та якість послуг.»

Як говорив Пітера Друкер: мета бізнесу - створення клієнта. Як ширше тлумачення можемо запропонувати: підприємства починається з ідеї, яка трансформується у продукт, здатний задовольнити клієнта. Так як, Клієнт і його потреби постійно змінюються, успішне підприємство має змінювати потреби клієнта або задовільнити сформовані потреби у найефективніший спосіб.

Так як, на нашому ринку електронних комунікацій значний тиск конкуренції з боку великих гравців, пропонується до розгляду модель поведінки підприємства де кожен аспект пропонованого продукту оцінюється окремо, та ранжується в залежності від потреб клієнта, економічної доцільності та наявних ресурсів, задля забезпечення найкращої конкурентоспроможності товару чи послуги.

Зосередимся на адаптивній модель управління конкурентоспроможністю для СП «Інфоком», так як саме ця модель враховує специфіку послуг підприємства, поточні потреби ринку, особливості споживчого попиту та наявні ресурси.

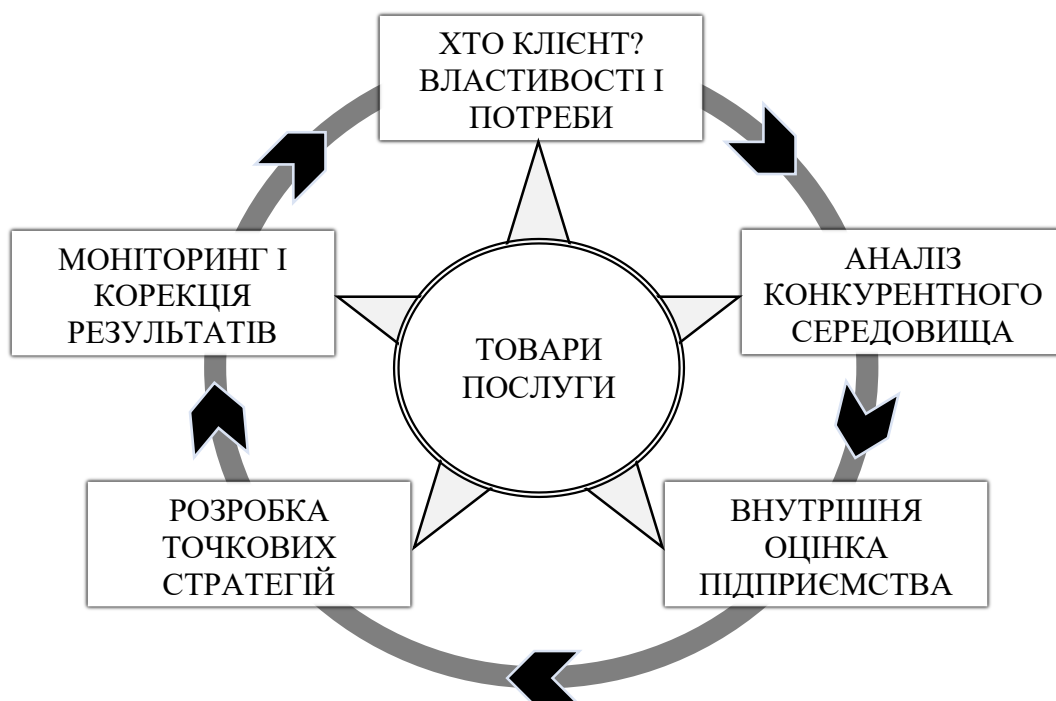


Рисунок 3.1 Адаптивна модель управління конкурентоспроможністю.

Функціонування адаптивної моделі управління конкурентоспроможністю СП «Інфоком» відбувається за рахунок циклічного виконання наступних п'яти кроків:

1. Хто клієнт? Властивості і потреби: Яка цільова група споживачів, їх потреби, географічне місце отримання послуги та наявні вимоги до товару, послуги.

2. Аналіз конкурентного середовища: Визначення основних тенденцій і загроз на ринку. (SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз тощо);

3. Внутрішня оцінка підприємства: Аналіз ресурсів, процесів і можливостей підприємства.

4. Розробка точкових стратегій: Які враховують зовнішні і внутрішні фактори. (інноваційна, маркетингова, обслуговування та утримання клієнтів, кадрова тощо)

5. Моніторинг і корекція результатів: Циклічний моніторинг результатів і адаптація стратегій у відповідь на зміни. (через ключові показники ефективності (KPI), аналіз задоволення споживачів, визначення ступеня досягнення кількісних і якісних показників тощо)

Адаптивна модель управління конкурентоспроможністю для СП «Інфоком» повинна бути гнучкою та здатною швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі. Це дозволить підприємству не лише утримувати свої позиції на ринку, але й активно розвиватися, відповідаючи на потреби споживачів та використовуючи нові можливості для зростання.

Наведемо приклад опрацювання адаптивної моделі управління.

Так, компанія СП «Інфоком» для кращої адаптації до регіональних особливостей роботи має розгалужену філіальну структуру, що в свою чергу дає можливість розвитку регіональної і підтримки загальнонаціональних користувачів. Провівши аналіз мережі і наявні ресурси, запропоновано зробити розширення корпоративної мережі послуг для абонентів Вінницької філії.

1) Визначаємось із потенційними споживачами

- юридичні особи B2B та B2G.

- Визначаємось із концентрацією потенційних споживачів – бізнес центри (БЦ) і торгові центри(ТЦ) для планування розширення мережі.

- Визначаємо характеристики продукту з точки зору клієнта.

Таблиця 3.7.

Характеристики продукту

№	Продукт	Характеристики продукту	Націленість на конкурентну перевага.
1	2	3	4
1	Інтернет	Наявність	Монополія в будинку
2			Рекомендація власника приміщення
3			Готова інфраструктура
4			Резервування, автономність при відключенні живлення
5	Інтернет	Технічні характеристики	Оптоволоконне з'єднання
6			Швидкість каналу Інтернет
7			Інші: затримка, маршрут, IP адреса....
8		Ціна	Краща вартість
10		Технічна підтримка	24/7
11		Безпека	Антивірус, захист DDOS, пошта, решта кіберзагроз
12		Споживачі/ Сервіси	Комп'ютерні мережі
13		Споживачі/ Сервіси	Роботи, IP камери, телесистеми, наукове, вимірювальне обладнання
14		Споживачі/ Сервіси	Графічні, відео файли великого об'єму
15		Споживачі/ Сервіси	Хмарне програмне забезпечення, відділені бази даних, термінали
16		Сфери діяльності	WiFi мережі (приватні, публічні, високонавантажені тощо)
17		Сфери діяльності	Відеотрансляції, Кол-центри,

1	2	4	5
18	Канали передавання даних (КПД)	Наявність	Технологічна можливість організації КПД рівня L2
19		Технічні характеристики	Маршрутизація, VLAN
20			Оптоволоконне з'єднання
21			Швидкість каналу Інтернет
22		Ціна	Краща вартість
23		Технічна підтримка	24/7
24		Безпека	Сертифікована мережа КПД

2) Визначаємо конкурентів в зоні майбутнього покриття, та визначаємо їх переваги і недоліки. Домовляємось із власниками комунальної та приватної інфраструктури для прокладання кабелю. Отримуємо дозволи і ліцензії.

3) Розробляємо проект мережі та плануємо залучення інвестицій, матеріалів і фахівців для виконання робіт із побудови мережі.

4) Розробляєм стратегії по напрямкам:

- Кадрова. Про те, які фахівці потрібні, як залучати і мотивувати, які КРІ по виконанню робіт, як зберігати передавати звання в серединні компанії.

- Інноваційна. Розглядає продукти які пропонуються, які переваги по сегментам та пошук нових технологічних рішень R&D (пошук, тестування, запуск).

- Маркетингова. Націлена на сегментованого клієнта, на залучення продавців партнерів і посередників.

- Фінансова. Направлена на контроль звітність і залучення інвестицій. Бажано із залученням оперативної фінансової моделі із автоматичним занесенням даних та систем графічного аналізу

- Обслуговування та утримання клієнтів. Залучення автоматизованих SRM систем для обліку і персоналізованого зв'язку з споживачами. Системи технічної підтримки, автоматизованих персональних кабінетів та пропозицій, бонусні програми лояльності.

5) Сформувані автоматизовану систему управління підприємством ERP. Вести облік систематизацію та опрацювання звернень клієнтів. Виявляти тенденцій, аналізувати та приймати адміністративні та інші рішення для задоволення потреб клієнтів та виконання планових показників. Опрацьовувати внутрішні пропозиції по покращенню систем і алгоритмів роботи компанії.

За результатами моделювання по Вінницькій філії СП «Інфоком» визначаємо пріоритетні заходи для досягнення поставлених результатів:

- Розвинення XPON мережі;
- Пошук фахівців інженерно-технічного напрямку;
- Персоналізацію клієнтських пропозицій у межах наявної мережі із урахуванням інноваційної складової компанії та цільових потреб клієнта;
- Збільшення фінансових надходжень;
- Контроль задоволеності потреб клієнта наданими послугами.

Запропонована адаптаційна модель може братись за основу для подальшого розвитку стратегії компанії та забезпечити її конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Частоту проведення повторного циклу проходження моделі пропонується встановлювати залежно від «жорсткості» конкуренції на ринку чи виявлення нових клієнтських запитів або виявлених проблем у клієнта при користуванні продуктом. Для СП «Інфоком» рекомендуємо проводити засідання керівництва по опрацюванню адаптаційної моделі щорічно.

ВИСНОВКИ

Управління конкурентоспроможністю товару, послуги - це процес направлений на надання клієнту такого товару чи послуги які максимально задовільняють його запити при цьому підприємству допоможуть максимально ефективно використовувати ресурси і тримати стабільне високе становище на ринку.

У нашій роботі ми розглядаємо підхід із максимальним виокремленням напрямків покращення параметрів характеристик товарів і послуг по кількісним і якісним властивостям продукту, що створюється компанією. Таким чином досягається можливість надати клієнтам персоналізовані пропозиції, що в свою чергу надасть нашим продуктам більш привабливий вид та збільшить їх конкурентоспроможність.

Успішна стратегія управління конкурентоспроможністю повинна базуватися на чіткому розумінні потреб цільової аудиторії та можливостей компанії щодо їх задоволення. Вона має відповідати поточним очікуванням клієнтів і прогнозувати майбутні потреби ринку для забезпечення довгострокових конкурентних переваг. Розглянуті тенденції створюють як можливості, так і виклики для СП «Інфоком», вимагаючи постійної модернізації мережевої інфраструктури та підвищення якості послуг для збереження конкурентоспроможності на ринку. Незважаючи на жорстку конкуренцію та втрати через військову агресію, ринок демонструє стійкість і продовжує розвиватися, а оператори активно модернізують мережі та розширюють спектр послуг.

При роботі із підвищення конкурентоспроможності потрібно виявляти як і зовнішні (макроекономічні, політико-правові, соціальні, технологічні) так і внутрішні (виробничі, фінансові, маркетингові, кадрові, інноваційні) фактори що впливають на процес створення найкращого продукту. При цьому, пропонується створювати стратегії впливу на різні напрямки факторів, за для тримання під управлінням процес створення товарів і послуг. Пропонується

ввести моніторинг досягнення запланованих цілей в автоматичній інформаційній системі, за для контролю і формування управлінських рішень.

Так для СП «Інфоком», найбільш ефективним є вплив на внутрішні фактори для підняття конкурентоспроможності а саме:

Технічне забезпечення: мережева інфраструктура (оптоволоконні мережі), телекомунікаційне обладнання, дата-центри.

Підбір і навчання персоналу: фахівці є основою технологічного бізнесу; їхній рівень підготовки та здатність до інновацій надають значущих конкурентних переваг.

Маркетингова стратегія: ефективна комунікація з клієнтами яка дозволяє залучати нових клієнтів і утримувати існуючих[35, 39, 44].

Фінансова стратегія: компанія має розглядати різні шляхи розвитку - від поглинання конкурентів до мінімізації цін для витіснення слабших гравців.

Запропонована адаптивна модель управління конкурентоспроможністю включає п'ять основних напрямків:

1. Визначаємо клієнта. Дозволяє звірити хто наш клієнт, та які поточні вимоги до товарів чи послуг.

2. Аналіз конкурентного середовища. Дає нам можливість визначити хто конкуренти в нашій галузі, чим і де ми краще.

3. Внутрішня оцінка. Дозволяє нам оцінити наші поточні можливості і сконцентруватись на досягненні максимально результату з наявними ресурсами.

4. Розробка стратегій. Дає нам можливість спланувати роботу за напрямками та розставити пріоритети і визначити ключів оціночні показники для розуміння досягнення спланованих дій.

5. Моніторинг і корекція. За результатами отриманих показників скорегувати наші плани і дії. Проаналізувати зворотній зв'язок від співробітників і покупців. Запустити модель управління конкурентоспроможністю на новий раунд.

Потрібно зазначити, що для ефективної роботи моделі, потрібно розуміти мету роботи підприємства. Найкращий варіант, коли мета підприємства

поділяється як співробітниками так і клієнтами, це створює додаткову конкурентну перевагу і тісний зв'язок між підприємством і його клієнтом. Як зразок, це можуть бути різного роду соціальні підприємства або підприємства які підтримують «Цілі сталого розвитку» ООН тощо.

Потрібно взяти до уваги, що запропонована модель працює незалежно від галузі і розміру ринку та підприємства.

Окремо, рекомендується опрацювати модель якомога більшою кількістю співробітників, в межах їх компетенцій, за для поєднання колективу компанії в єдиному русі до досягнення загальної мети та цілей підприємства.

Наша робота показує комплексний характер управління конкурентоспроможністю та необхідність постійного вдосконалення цього процесу з опорою на виявлені або створенні актуальні потреби кінцевого споживача Вашого товару чи послуги.

Список використаних джерел, додатків.

1. Chandler A. D., Strategy and structure: chapters in the history of American industrial enterprises., Cambridge. Mass: MIT Press, 1969, 463 с.
2. Lambin, J. J., & Schuiling, I. (2012). Market-driven management: Strategic and operational marketing. Bloomsbury Publishing, 2012 p. - 624с.
3. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Наш Формат, 2020. 424 с
4. Закон України Про захист економічної конкуренції URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>
5. Шнипко О.С. Національна конкурентоспроможність: сутність, проблеми, механізми реалізації – К.: Наук.думка, 2003. – 334 с.
6. Стец І.І. Потенціал і розвиток підприємства: Навчальний посібник. – Тернопіль: Економічна думка, 2010. – 674 с.
7. Кобиляцький Л.С. Управління конкурентоспроможністю: навчальний посібник – К.: Зовнішня торгівля, 2003. – 304 с.
8. Герасимчук, З. В., Л. Л. Ковальська. Управління потенціалом підприємства: Навчальний посібник. Луцьк: Волинські старожитності, 2012. - 335с.
9. Жаліло Я.А. Конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації – К.: НІСД, 2005. – 388 с.
10. Гудзинський О. Д. Управління формуванням конкуренто- спроможного потенціалу підприємств (теоретико-методологічний аспект), Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України. – К.: ІПК ДСЗУ, 2010. – 212 с.
11. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств : теорія, методологія, практика, Тернопільський екон. ун-т. – Тернопіль : Економічна думка, 2008. – 570 с.
12. World Competitiveness Yearbook 2000. IMD. [URL:www.imd.ch/wcy/ranking](http://www.imd.ch/wcy/ranking).
13. Федонін О.С., Репіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства:

формування та оцінка: Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 2004. – 316 с.

14. Закон України Про електронні комунікації URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20#Text>

Правила надання та отримання телекомунікаційних послуг URL:

https://wiki.legalaid.gov.ua/index.php/Правила_надання_та_отримання_телекому_нікаційних_послуг

15. Результати діяльності постачальників мереж та послуг за підсумками I півріччя 2024 року <https://telas.kiev.ua/ttelas/rezultati-diyalnosti-postachalnikov-merezh-ta-poslug-za-pidsumkami-i-pivrichchya-2024-roku.html>

<https://telas.kiev.ua/ttelas/rezultati-diyalnosti-postachalnikov-merezh-ta-poslug-za-pidsumkami-i-pivrichchya-2024-roku.html>

16. Галузь телекомунікацій: цифри та факти

<https://nkrzi.gov.ua/index.php?r=site/index&pg=138&language=uk>

17. Дохід провайдерів фіксованого інтернету в Україні у 2023 році зріс на 25% - НКЕК URL: <https://interfax.com.ua/news/telecom/976597.html> Інтернет

Асоціація України (ІНАУ) URL: <https://inau.ua/>

18. Measuring digital development Facts and Figures

URL: <https://www.itu.int/itu-d/reports/statistics/wp-content/uploads/sites/5/2023/11/Measuring-digital-development-Facts-and-figures-2023-E.pdf>

19. FTTH Council – Full Fibre Broadband to Cover 29.6 Million UK Homes by 2029 URL: <https://www.ispreview.co.uk/index.php/2024/03/ftth-council-full-fibre-broadband-to-cover-29-6-million-uk-homes-by-2029.html>

20. FTTH Forecast for EUROPE URL:

https://www.ftthcouncil.eu/Portals/1/FTTH_Council_Europe_-_Forecast_for_EUROPE_2020-2026_AFTER_COVID19_-_FINAL_Published_Version.pdf

21. Рівень охоплення підключення оптичним волокном FTTH URL:

<https://delo.ua/telecom/opticne-maibutnje-zvyazku-internet-provaideri-perexodyat-na-standarti-novoyi-epoxi-434303/>

22. Інтернет-субвенція URL: <https://bb.gov.ua/golova>

23. Wikipedia URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/PON>

24. Як інтернет поступово з'являвся в Україні та змінив нас URL:

<https://suspilne.media/17665-ak-internet-postupovo-zavlavsa-v-ukraini-ta-zminiv-nas/>

25. СП «Інфоком» <https://Інфоком.ua/about/>

26. Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації URL: https://nkrzi.gov.ua/images/upload/142/11109/NCEC_AR23_web.pdf

European Broadband Penetration 2023 URL: https://doi.org/10.2908/ISOC_CI_IT_ES

28. Лідери швидкості: як українські інтернет провайдери обслуговують геймерів Steam у 2024 році URL: <https://www.telecomsvit.com/news/lidery-shvydkosti-yak-ukrainski-internet-provaidery-obsluhovuiut-heimeriv-steam-u-2024-rotsi>

29. Реєстр постачальників електронних комунікаційних мереж та/або послуг, URL: <https://nkrzi.gov.ua/index.php?r=site/index&pg=55&language=uk>

30. Реєстр постачальників електронних комунікаційних мереж та/або послуг URL: <https://nkrzi.gov.ua/index.php?r=site/index&pg=84>

31. ОРІЄНТОВНИЙ ПЕРЕЛІК видів електронних комунікаційних послуг URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0502-22>

32. Офіційний майданчик державних публічних закупівель Prozorro. URL: <https://prozorro.gov.ua>

33. Герасимова, В. О., & Резанов, Е. О. (2020). Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. Економічний простір, (154), 93-97.

34. Талеб, Н. Н. (2018). Антикрихкість: про (не) вразливе у реальному житті. Nash Format via PublishDrive.

35. Комунікація в менеджменті: навчально-методичний посібник / О.А. Материнська, - Вінниця.: ВДПУ імені М.Коцюбинського, 2024. - 112 с.

36. Kulinich, Tetiana & Materynska, Olha & Aleskerova, Yuliia & Kuzmenko, Hanna & Balian, Izolda. Leadership in Unstable Conditions: Change Management Strategies and Effective Crisis Management for Achieving Success. wseas transactions

on business and economics. 20. 2781-2788. DOI:10.37394/23207.2023.20.236.

37. Самборська О.Ю., Материнська О.А. Прямі та непрямі збитки економіки України, спричинені воєнними діями. Бізнесінформ. Випуск 6. 2024. С. 50-56.

38. Материнська, О., & Пустова, П. (2024). Відновлення та розвиток: інвестиційні перспективи України після війни. Економіка та суспільство, (64).

39. Материнська О.А. Комунікаційний менеджмент в системі управління бізнесом: реалії воєнного часу. Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». Випуск 3 (73) - Видавничий дім «Гельветика», 2023. – С. 52-57.

40. Лизак, М. П., Материнська, О. А., & Гринів, Л. В. (2023). Сучасні тенденції у менеджменті: перехід до гібридної робочої моделі та дистанційного управління. Цифрова економіка та економічна безпека, (8 (08)), 29-36.

41. Материнська, О. А., & Кучук, А. Р. (2024). Безпека банківських операцій у мережі інтернет. Редакційна колегія, 48.

42. Материнська, О. А. Трансформація комунікативної культури організації в умовах війни в Україні.

43. Материнська, О. А. (2023). Синергія бізнесу і громад як важливий чинник взаємодії для економічного розвитку країни. Рекомендовано Вченою радою факультету права, публічного управління та адміністрування Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського (№ 11 від 28.06. 2023) та Вченою радою Державної наукової установи «Інститут інформації, безпеки і права Національної академії правових наук України»(протокол № 7 від 17.07. 2023)., 90.

44. Материнська, О. А. (2023). Комунікаційний менеджмент в системі управління бізнесом: реалії воєнного часу.

45. Мулик, Т. О., Материнська, О. А., & Пльонсак, О. Л. (2017). Аналіз господарської діяльності: навч. посібник. ТО Мулик, ОА Материнська, ОЛ Пльонсак.

46. Шостак, Л. В., & Павлова, С. В. (2013). Розробка корпоративної стратегії операторів сфери телекомунікацій. Ефективна економіка, (4).

47. Бертіл Т., Інґвар К. Історія ІКЕА. Бренд, що закохав у себе світ, Наш

Формат, 2018, 332 с.

48. W. Chan Kim, Renee Mauborgne. Blue Ocean Strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant. Harvard Business school Press. Boston. 2005. P.316

49. Return on Equity by Sector (US), URL: https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/roe.html

50. Виручка Київстар у 2023 році, URL: <https://mind.ua/news/20271177-kiyivstar-u-2023-roci-zbilshiv-viruchku-na-8>

51. Фінансові результати Vodafone Ukraine, URL: <https://www.vodafone.ua/storage/editor/files/vf-ukraine-fy-2023-results.pdf>

52. Фінансові результати Lifecell., URL: <https://www.epravda.com.ua/rus/news/2024/03/21/711469/>