

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент бізнес-організацій
07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: **«ОБГРУНТУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕС-ОГАНІЗАЦІЇ»**

здобувача **Войцеховської Діани Анатоліївни**



(підпис)

Науковий керівник: к.е.н., доцент Кубарева І.В.



(підпис)

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Сагайдак М.П.

(підпис)

Київ 2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА**

«Менеджмент бізнес-організацій»

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 Менеджмент

ПОГОДЖЕНО:

Керівник проектної групи (гарант)
освітньої програми

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

 О.В. Шатілова
«25» березня 2021 р

 М.П. Сагайдак
«25» березня 2021р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

Здобувачу вищої освіти
Войцеховської Діані Анатоліївни
Заочної форми навчання
на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи
на тему: Обґрунтування конкурентної стратегії бізнес-організації

Тему затверджено наказом ректора Університету від «18» березня 2021 р. № 401-ст

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах ПрАТ «Київстар»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОБґРУНТУВАННЯ
КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

(назва розділу)

Розділ 2	АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА РОЗРОБКА КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПрАТ «КИЇВСТАР»
<i>(назва розділу)</i>	

Об'єкт дослідження:	процеси обґрунтування конкурентної стратегії бізнес-організації
Предмет дослідження:	теоретико-методичні підходи та практичні рекомендації обґрунтування конкурентної стратегії бізнес-організації
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	на основі теоретичних і методичних положень обґрунтувати конкурентну стратегію бізнес-організації, розробити і обґрунтувати заходи щодо посилення конкурентної стратегії ПрАТ «Київстар»

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	визначити сутність конкурентної стратегії бізнес-організації; розглянути методичні основи обґрунтування конкурентної стратегії бізнес-організації; вивчити напрями та етапи реалізації конкретної стратегії бізнес-організації;
У розділі 2	здійснити діагностику фінансово-господарської діяльності та конкурентного середовища ПрАТ «Київстар»; обґрунтувати напрями вдосконалення конкурентної стратегії ПрАТ «Київстар» та шляхи їх реалізації на підприємстві; оцінити економічну ефективність пропозицій щодо покращення конкурентної стратегії ПрАТ «Київстар».

**Завдання підготував
науковий керівник**


«_____» _____ 2021 р.

Кубарева І.В.

Завдання одержав здобувач


«_____» _____ 2021 р.

Войцеховська Д. А.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 80 сторінок, 17 таблиць, 14 рисунків, список літератури з 56 найменувань, 6 додатків.

«Обґрунтування конкурентної стратегії бізнес-організації (ПрАТ «Київстар»)

Об'єкт дослідження: процеси обґрунтування конкурентної стратегії бізнес-організації.

Предмет дослідження - теоретико-методичні підходи та практичні рекомендації обґрунтування конкурентної стратегії бізнес-організації.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – на основі теоретичних і методичних положень обґрунтувати конкурентну стратегію бізнес-організації, розробити і обґрунтувати заходи щодо посилення конкурентної стратегії ПрАТ «Київстар».

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- визначити сутність конкурентної стратегії бізнес-організації;
- розглянути методичні основи обґрунтування конкурентної стратегії бізнес-організації;
- вивчити напрями та етапи реалізації конкретної стратегії бізнес-організації;
- здійснити діагностику фінансово-господарської діяльності та конкурентного середовища ПрАТ «Київстар»;
- обґрунтувати напрями вдосконалення конкурентної стратегії ПрАТ «Київстар» та шляхи їх реалізації на підприємстві;
- оцінити економічну ефективність пропозицій щодо покращення конкурентної стратегії ПрАТ «Київстар».

Практичне значення одержаних результатів. Були розроблені заходи, направлені на вдосконалення конкурентної стратегії ПрАТ «Київстар». За рахунок даних заходів компанії вдасться підвищити свою конкурентоспроможність за наступними параметрами: асортимент послуг (широта асортименту) та інноваційність послуг.

Апробація результатів. Були розроблені заходи, направлені на вдосконалення конкурентної стратегії ПрАТ «Київстар». За рахунок даних заходів компанії вдасться підвищити свою конкурентоспроможність за наступними параметрами: асортимент послуг (широта асортименту) та інноваційність послуг.

Рік виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи 2022.

Рік захисту бакалаврської кваліфікаційної роботи 2022.

Ключові слова: конкурентна стратегія, конкурентоспроможність, конкуренція, ефективність, конкурентне середовище, діагностика.

**Рецензія
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача вищої освіти**

Войцеховська Діана Анатоліївна

Тема: Обґрунтування конкурентної стратегії бізнес-організації (ПрАТ «Київстар»)

Актуальність теми. Оптимальна конкурентна стратегія є важливою передумовою забезпечення успішної та результативної діяльності бізнес-організації на довгострокову перспективу. Конкурентна стратегія – важливий інструмент досягнення високої конкурентоспроможності бізнесу. Від того наскільки коректно сформована конкурентна стратегія підприємства, залежить його позиція на ринку, попит на його товари та послуги. Все це зумовлює актуальність обраної теми та доводить необхідність вивчення механізму обґрунтування конкурентної стратегії підприємства.

Позитивні риси роботи: в роботі проведений критичний аналіз дефініції «конкурентна стратегія бізнес-організації»; виокремлені стратегічні показники, які обґрунтовують вибір стратегії бізнес-організації; обґрунтована послідовність вибору переліку нових конкурентних переваг, що є основою конкурентної стратегії; розроблені напрямки вдосконалення конкурентної стратегії ПрАТ «Київстар» та шляхи їх реалізації на підприємстві.

Зауваження до роботи: робота виконана на високому рівні та не має зауважень. Пропозиції мають високу практичну значущість та можуть бути впроваджені в діяльність бізнес-організації.

Практичне значення одержаних результатів. Були розроблені заходи, направлені на вдосконалення конкурентної стратегії ПрАТ «Київстар». За рахунок даних заходів компанії вдасться підвищити свою конкурентоспроможність за наступними параметрами: асортимент послуг (широта асортименту) та інноваційність послуг.

Керівник Відділення Пігида Д.М.



В і д г у к
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувачки факультету економіки та управління
освітньо-професійної програми «Менеджмент бізнес-організацій»
Войцеховської Діани Анатоліївни
на тему: «Обґрунтування конкурентної стратегії бізнес-організації»

Логіко-структурний рівень роботи: побудова є логічною, взаємоузгоджені формулювання об'єкту, предмету, мети, завдань, висновків, актуальність обґрунтована

Рівень пошукової глибини: використано репрезентативний масив класичних, полемічних вітчизняних бібліографічних джерел загальною кількістю більше 30-ти найменувань, що опубліковані у фахових та аналітичних виданнях, навчальна література складає не більше 10% опису, у додатках наведено основні показники бізнес-організації – об'єкта дослідження.

Теоретико-методичний рівень роботи: основні поняття та методичні підходи здебільшого визначені, але не завжди наявні критичні зіставлення та узагальнення різних підходів, авторська позиція не завжди проголошена.

Діагностично-конструктивний рівень роботи: проведено аналіз проблеми, обрано доцільний фактологічний матеріал, який відповідає обраним методам, та надані авторські коментарі щодо підтвердження результатів дослідження, пропозиція обґрунтована частково і відповідає ідентифікованим проблемам / напрямам розвитку бізнес-організації, розроблено календарне планування реалізації пропозиції, розроблено процес впровадження заходів із визначенням зон відповідальності за реалізацію пропозиції, проте доцільно уточнити очікувані економічні результати – джерела доходів та механізм впливу пропозицій автора на суми доходів.

Рівень наукової етики: текст відповідає вимогам.

Організаційний рівень проведення дослідження: незначне порушення регламенту виконання КБР, наявність окремих не виправлених зауважень наукового керівника.

Висновок про здобуті здобувачем компетентності та можливість присвоєння йому кваліфікації бакалавра менеджменту: Загалом, робота є завершеним, самостійно виконаним дослідженням, має практичну цінність для організацій, містить авторські висновки, узагальнення та розробки. Результати роботи дозволяють зробити висновок про володіння автором роботи компетентностями, передбаченими освітньо-професійною програмою «Менеджмент бізнес-організацій». Представлена робота відповідає встановленим вимогам і може бути рекомендована до захисту, а здобувачка Войцеховська Д.А. заслуговує на присвоєння кваліфікації бакалавра. Доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва

к.е.н., доцент
 “08” червня 2022 р



Кубарева І.В.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОБҐРУНТУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1. Сутність конкурентної стратегії бізнес-організації.....	6
1.2. Методичні основи обґрунтування конкурентної стратегії бізнес-організації.....	12
1.3. Напрями та етапи реалізації конкурентної стратегії бізнес-організації...	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА РОЗРОБКА КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПрАТ «КИЇВСТАР».....	28
2.1. Діагностика фінансово-господарської діяльності та конкурентного середовища ПрАТ «Київстар»	28
2.2. Обґрунтування напрямів вдосконалення конкурентної стратегії ПрАТ «Київстар» та шляхи їх реалізації на підприємстві.....	40
2.3. Оцінка економічної ефективності пропозицій щодо покращення конкурентної стратегії ПрАТ «Київстар».....	48
ВИСНОВКИ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59
ДОДАТКИ.....	59

ВСТУП

Актуальність теми. Оптимальна конкурентна стратегія є важливою передумовою забезпечення успішної та результативної діяльності бізнес-організації на довгострокову перспективу. Конкурентна стратегія – важливий інструмент досягнення високої конкурентоспроможності бізнесу. Від того наскільки коректно сформована конкурентна стратегія підприємства, залежить його позиція на ринку, попит на його товари та послуги. Все це зумовлює актуальність обраної теми та доводить необхідність вивчення механізму обґрунтування конкурентної стратегії підприємства.

Ця проблема доволі гостро постала в умовах жорсткої конкуренції, коли від правильності конкурентної стратегії залежить працюватиме бізнес-організація в сегменті ринку, чи вона буде змушена піти з ринку, зазнавши при цьому колосальних збитків. Розробляючи конкурентну стратегію, важливо здійснювати детальний маркетинговий аналіз: аналізувати фактори та чинники зовнішнього і внутрішнього середовища організації, вивчати сильні та слабкі сторони конкурентів, вподобання та смаки споживачів задля повного та вчасного задоволення їх потреб. Вибір методу обґрунтування конкурентної стратегії бізнес-організації залежить від роду її діяльності та цілей, які компанія ставить на досягнення на ближчу перспективу.

Ступінь дослідження проблематики обґрунтування конкурентної стратегії бізнес-організації. Слід відзначити, що існує багато досліджень з проблеми конкурентної стратегії. Науковцями, які досліджували тему, є І. Ансофф, О. Г. Білоус, І С. Благун, Л. В. Гринів, Ю. О. Головчук, Я. В. Демків, Р. А. Дименко, В. В. Ліщинська, М. Портер, З. Є. Шершньова та інші. Проте варто наголосити на відсутності достатньої кількості досліджень, присвячених практичним аспектами проблематики, також відсутні практичні рекомендації щодо вдосконалення конкурентної стратегії бізнес-організацій різних напрямків діяльності.

Об'єкт дослідження – процеси обґрунтування конкурентної стратегії бізнес-організації.

Предмет дослідження – теоретико-методичні підходи та практичні рекомендації обґрунтування конкурентної стратегії бізнес-організації.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи: на основі теоретичних і методичних положень обґрунтувати конкурентну стратегію бізнес-організації, розробити і обґрунтувати заходи щодо посилення конкурентної стратегії ПрАТ «Київстар».

Досягнення поставленої мети передбачає розв'язання таких **завдань дослідження:**

- визначити сутність конкурентної стратегії бізнес-організації;
- розглянути методичні основи обґрунтування конкурентної стратегії бізнес-організації;
- вивчити напрями та етапи реалізації конкретної стратегії бізнес-організації
- здійснити діагностику фінансово-господарської діяльності та конкурентного середовища ПрАТ «Київстар»;
- обґрунтувати напрями вдосконалення конкурентної стратегії ПрАТ «Київстар» та шляхи їх реалізації на підприємстві;
- оцінити економічну ефективність пропозицій щодо покращення конкурентної стратегії ПрАТ «Київстар».

Перелік і характеристика використаних наукових методів. У процесі виконання дипломної роботи застосовувались такі методи дослідження: метод аналізу та синтезу – при розгляді сутності конкурентної стратегії бізнес-організації; методи порівняння – при вивченні методичних основ обґрунтування конкурентної стратегії бізнес-організації; методи фінансового аналізу – при здійсненні діагностики фінансово-господарської діяльності бізнес-організації; методи стратегічного аналізу при обґрунтуванні напрямів вдосконалення конкурентної стратегії ПрАТ «Київстар»; методи

прогнозування – при оцінці економічної ефективності пропозицій щодо покращення конкурентної стратегії ПрАТ «Київстар».

Практичне значення результатів дослідження: напрями вдосконалення конкурентної стратегії ПрАТ «Київстар», розроблені в роботі, мають високу практичну значущість та можуть бути впроваджені в діяльність бізнес-організації.

Апробація результатів дослідження. Були розроблені заходи, направлені на вдосконалення конкурентної стратегії ПрАТ «Київстар». За рахунок даних заходів компанії вдасться підвищити свою конкурентоспроможність за наступними параметрами: асортимент послуг (широта асортименту) та інноваційність послуг.

Інформаційна база дослідження. Інформаційною базою дослідження є роботи провідних зарубіжних та вітчизняних вчених, присвячених розробці та реалізації конкурентної стратегії бізнес-організації, звітність ПрАТ «Київстар», відомості про ринок, на якому працює підприємство.

Структура роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел із 56 найменувань та 6 додатків. Основний зміст роботи викладено на 56 сторінках тексту. Робота містить 17 таблиць, 14 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОБҐРУНТУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність конкурентної стратегії бізнес-організації

Конкурентна поведінка бізнес-організації формується на основі конкурентної стратегії, яка описує методи, інструменти та механізми формування конкурентних переваг організації на ринку товарів та послуг. Конкурентна стратегія бізнес-організації сконцентрована на певних діях, які тісно пов'язуються з операційними бізнес-процесами компанії, та спрямовуються на встановлення та зміцнення довгострокової конкурентоспроможної позиції бізнес-організації в середовищі функціонування. У табл. 1.1 наведемо основні підходи науковців щодо визначення терміну «конкурентна стратегія організації».

Таблиця 1.1 – Підходи науковців до визначення терміну «конкурентна стратегія організації»

Автор	Сутність поняття «конкурентна стратегія організації»
1	2
Г. Азоєв	План дій бізнес-організації, що спрямовується на досягнення успішних результатів в конкурентній боротьбі на ринку товарів або послуг [1].
І. Ансофф	Стратегія, сконцентрована на діях та підходах, які тісно переплітаються із методами управління бізнес-організацією та спрямовуються на забезпечення успішної та довгострокової діяльності компанії в певній специфічній сфері бізнесу (стратегічній зоні господарювання) [2].
Ю. Іванов	Ретельно розроблена програма інструментів та заходів, які впроваджуються організацією із метою досягнення ефективної конкурентної позиції на ринку. Комплекс інструментів та заходів також має забезпечувати ефективну адаптацію організації до змін факторів та чинників зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування [22].

Продовження табл..1.1

1	2
М. Портер	Конкурентна стратегія розробляється із метою зайняття стійкої та вигідної позиції бізнес-організації на ринку, яка виділятиме її товари та послуги серед інших компаній. Вміло сформована конкурентна стратегія надає організації можливість ефективно протистояти натиску тих сил, які формують конкурентне середовище в галузі економіки [38].
В.Стадник	Спосіб формування стійких конкурентних переваг в кожній стратегічній зоні господарювання підприємства шляхом здійснення конкурентної боротьби, якісне та вчасне задоволення різноманітних потреб споживачів [40].
Н. Куденко	Розробка управлінських рішень, спрямованих на встановлення та зміцнення довгострокової та стійкої конкурентної позиції бізнес-організації в конкретній галузі господарювання [29].
З. Шершньова	Це ділова стратегія організації, в основі якої лежать стійкі конкурентні переваги бізнес-організації [46].

Наявність значної кількості підходів до дефініції поняття «конкурентна стратегія бізнес-організації» дозволяє виділити такі синоніми: ділова стратегія бізнес-організації; бізнес-стратегія організації; базова стратегія бізнес-організації. На основі проведеного аналізу пропонованих науковцями визначень категорії «конкурентна стратегія бізнес-організації» виділені основні принципи, які лежать в основі розробки конкурентної стратегії бізнес-організації (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Принципи формулювання конкурентної стратегії бізнес-організації [7, с. 8]

Конкурентна стратегія може існувати лише у формі плану дій по розвитку окремого напрямку бізнесу, окремої стратегічної зони господарювання бізнес-організації. Виділяють наступні групи стратегій:

стратегії, які є спільними для бізнес-організації загалом; загальна конкурентна стратегія в певних секторах економіки; конкурентна стратегія для певного товару чи групи товарів для кожного із напрямків діяльності бізнес-організації; функціональна стратегія для кожної операційної системи бізнес-організації тощо.

Підґрунтям управління конкурентоспроможною поведінкою бізнес-організації є розробка та ефективна реалізація збалансованої, обґрунтованої конкурентної стратегії, яка передбачає забезпечення та підтримку конкурентних переваг бізнес-організації протягом тривалого періоду часу (5–10 років). Конкурентні стратегії формуються з комплексу підходів та параметрів, які розробляються менеджментом бізнес-організації із метою досягнення найкращих та найрезультативніших показників та індикаторів роботи бізнес-організації в одному конкретному сегменті ринку. Дані стратегії формують набір засобів конкурентної боротьби бізнес-організації на цільових ринках. Правильно обрані засоби конкурентної боротьби дозволяють вчасно реагувати на зміни в секторі економіки, в економічній системі в цілому, в політиці та інших важливих сферах; розробляти конкурентні заходи та дії, ринкові підходи, які забезпечать суттєву перевагу бізнес-організації над конкурентами; уніфікувати стратегічні ініціативи функціональних підрозділів; розв'язати конкретні стратегічні проблеми, які є актуальними на цей момент часу. Відповідно до різних джерел формування стратегії мають різні назви, такі, як конкурентні, маркетингові стратегії, бізнес-стратегії, корпоративні стратегії, портфельні стратегії тощо, проте всі вище окреслені види стратегій направлені на укріплення ринкових позицій бізнес-організації на ринку [12, с. 70].

Загальнокорпоративна стратегія бізнес-організації ґрунтується на окреслених конкурентних стратегіях. Зв'язок загальної стратегії та загальної конкурентної стратегії бізнес-організації є прямим: формуючи загальну конкурентну стратегію, бізнес-організація визначає алгоритм та засоби досягнення своїх стратегічних цілей в певному секторі економіки.

Балансування індикаторів та параметрів загальної та загальноконкурентної стратегій залежить від особливостей та тенденцій розвитку галузі, загальної конкурентної позиції бізнес-організації в середовищі функціонування, особливостей організації бізнесу в компанії.

За І. Ансоффом, виділяють такі типи стратегій відповідно до рівня прийняття стратегічних рішень в бізнес-організації: корпоративна стратегія бізнес-організації; ділова (конкурентна) стратегія бізнес-організації; функціональна стратегія бізнес-організації та оперативна стратегія. Слід наголосити, що існує досить багато типів стратегій, але всі вони перебувають у тісному взаємозв'язку, при цьому обґрунтування та реалізація ефективних стратегій на кожному рівні управління бізнес-організацією є найважливішою умовою успішного та тривалого функціонування підприємств на ринку товарів та послуг [2] (Додатки А, Б).

Конкурентні стратегії бізнес-організації можуть виокремлюватися за певними стратегічними показниками, описаними в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Стратегічні показники, які обґрунтовують вибір стратегії бізнес-організації [15, с. 472]

Показник	Характеристика
1	2
Спеціалізація бізнес-організації	Компанія спеціалізується на широкому асортименті продукції, цільових сегментах клієнтів та цільових географічних ринках.
Ідентифікація торгової марки	Бізнес-організація має на меті ідентифікацію бренду, а не конкуренції, що базується насамперед на ціновій політиці або інших змінних. Ідентифікація бренду досягається за допомогою рекламних засобів, фахівців відділу продажів та інших засобів.
Прямий та непрямий маркетинг	Компанія прагне досягнути високий рівень лояльності до торгової марки зі сторони кінцевого споживача за допомогою інструментів прямого та непрямого маркетингу.
Канал розподілу	Вибір найбільш ефективних каналів розподілу товарів або послуг бізнес-організації.
Якість товарів та послуг	Рівень якості товару або послуги формується на основі певних показників якості, які залежать від виду товару або послуги, таких як якість сировини, рівень обслуговування, відповідність стандартам якості тощо.

Продовження таблиці 1.2

1	2
Лідерство в технології	Набуття статусу компанії-лідера в галузі технологій на відміну від імітаційних дій компаній-конкурентів. Бізнес-організація може бути лідером на ринку, проте навмисно не пропонувати продукцію найвищої якості.
Сервісне обслуговування	Бізнес-організація разом із продажем товарів та послуг пропонує після продажне сервісне обслуговування, якість якого залежить від вчасності виконання запитів, рівня кваліфікації фахівців тощо
Цінова політика	Відносна цінова позиція на ринку. Ціна – це важлива стратегічна змінна
Відносини з урядом	Бізнес-організація може отримувати певні дотації зі сторони уряду. Державні органи влади чинять вагомий вплив на бізнес через нормативно-правові важелі та інструменти

Стратегічні показники для конкретної бізнес-організації, як правило, формуються із погоджених менеджментом компанії критеріїв та параметрів та відповідають роду діяльності бізнес-організації. Основними конкурентними підходами при розробці конкурентної стратегії бізнес-організації є наступні: прагнення до низьковитратного виду діяльності (виробництво продукції або надання послуг); досягнення високого рівня диференціації на основі таких переваг, як: висока якість товарів та послуг, ефективне сервісне обслуговування, технологічні переваги тощо; зосередження на невеликій ніші на ринку, виконуючи при цьому якісну роботу порівняно із конкурентами та задовольняючи специфічні потреби клієнтів.

В економічній літературі не виокремлений єдиний підхід до виділення класифікаційних груп конкурентних стратегій бізнес-організації. Для кожної бізнес-організації не існує єдиної універсальної стратегії: навіть різні підрозділи організації або типи товарів та послуг можуть вимагати використання різних стратегій. Кожна компанія повинна обрати найбільш дієву стратегію, враховуючи при цьому зовнішні та внутрішні фактори та чинники середовища функціонування, цілі бізнес-організації, можливості та ресурси (фінансові, трудові, інтелектуальні, технічні тощо). Стратегії не є взаємовиключними.

Існує широкий діапазон ринкових стратегій конкуренції, які можна об'єднати в систему конкурентних стратегій бізнес-організації. Це сукупність стратегій, які спрямовуються на адаптацію компанії до змін та факторів ринкової конкуренції та зміцнення її довгострокових конкурентних позицій на ринку товарів та послуг (рис. 1.2).

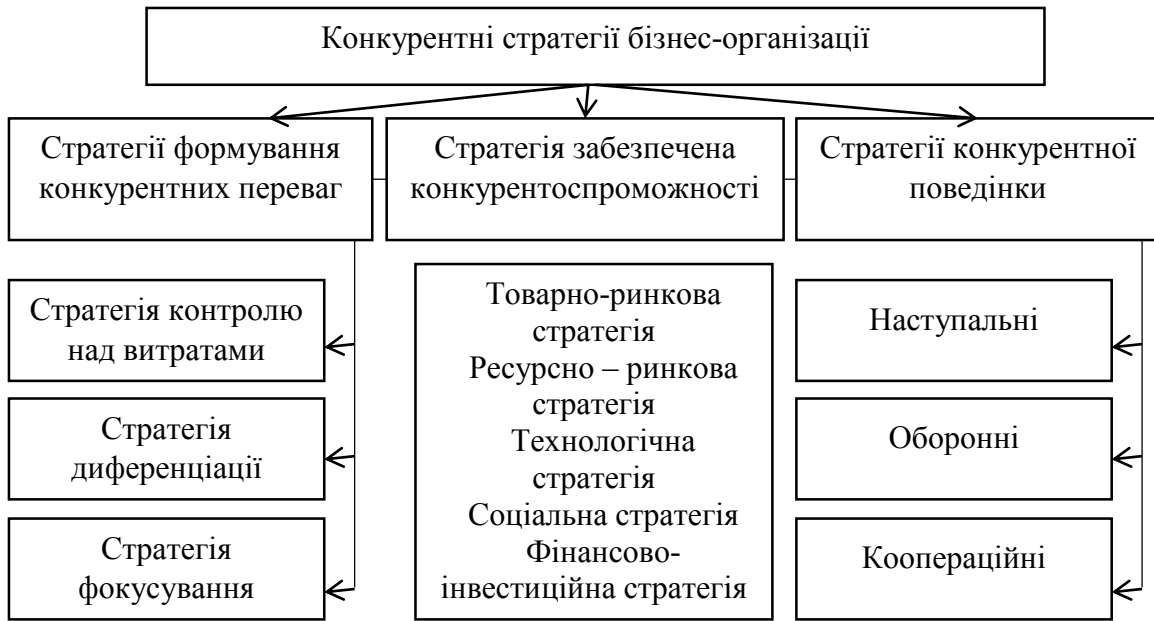


Рис 1.2. Система конкурентних стратегій бізнес-організації [23, с. 55]

Система конкурентних стратегій бізнес-організації включає наступні категорії стратегій: стратегії формування конкурентних переваг; забезпечення конкурентоспроможності бізнес-організації; конкурентної поведінки. Виокремивши сильні та слабкі сторони компаній-конкурентів, бізнес-організація повинна розробити найбільш ефективні конкурентні стратегії, завдяки яким вона зможе досягнути високих конкурентних переваг, пропонуючи унікальні товари та послуги із найвищою споживчою цінністю. Бізнес-організації необхідно формувати стратегічний набір (система стратегій різного напрямку), що окреслює специфіку середовища функціонування та розвитку бізнес-організації.

Отже, конкурентна стратегія – це спосіб отримання стійкої конкурентної переваги бізнес-організації в кожній стратегічній зоні господарювання.

1.2. Методичні основи обґрунтування конкурентної стратегії бізнес-організації

Здійснений аналіз наявних наукових доробків свідчить про відсутність єдиного концептуального підходу до визначення кількості та трактування змісту критеріїв вибору оптимальної конкурентної стратегії для бізнес-організації, тому важливо детально проаналізувати наявні критерії стратегічного вибору, за допомогою яких можлива кількісна та якісна оцінка доцільності вибору оптимальних стратегічних альтернатив (Додаток В).

Варто наголосити, що на вибір конкурентної стратегії вагомий вплив чинять наступні параметри: фінансово-виробничі чинники, фактори маркетингового середовища, інноваційно-інвестиційні передумови ведення бізнесу, кадрові та організаційно-управлінські ресурси бізнес-організації. Вибір конкурентної стратегії також є залежним від категорій загальної стратегії бізнес-організації та важливості врахування індикаторів конкурентоспроможності товару або послуги та бізнес-організації в цілому. Особлива увага при розробці конкурентної стратегії повинна приділятися ефективному управлінню трудовими ресурсами, адже саме людський потенціал є важливою передумовою посилення конкурентних переваг бізнес-організації на ринку товарів та послуг [12, с. 70].

Необхідно зазначити, що завдання та цілі вибору конкурентної стратегії бізнес-організації можна розглядати як мету прийняття управлінського рішення, відповідно для цього можливе використання певних моделей та методів вирішення багатокритеріальних управлінських завдань.

Слід відзначити наявність різних методів обґрунтування конкурентних переваг бізнес-організації, але найбільш поширеними є методи, в основі яких лежить характеристика ринкові позиції бізнес-організації або пропонованого товару / послуги. Методи поділяють на формальні та матричні (рис. 1.3).

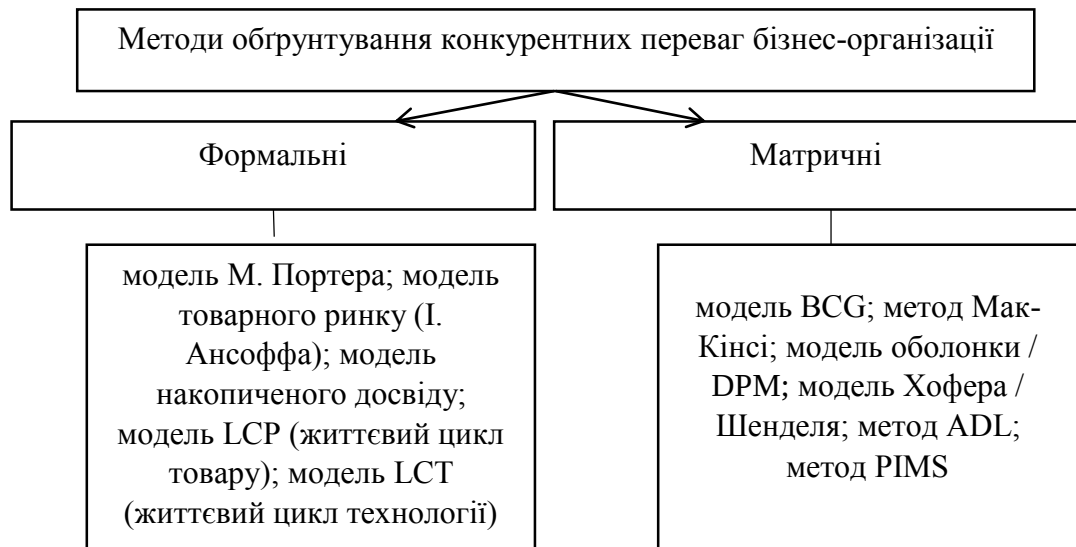


Рис. 1.3. Методи обґрунтування конкурентних переваг бізнес-організації [18]

Також виділяють методи, які характеризують рівень ефективності управління бізнес-організацією (метод аналізу SWOT; SPACE – стратегічний метод аналізу; метод LOTS; метод експертних оцінок тощо) та методи, які дають оцінку рівню фінансово-господарської діяльності бізнес-організації: (методи фінансово-економічного аналізу та прогнозування фінансового стану бізнес-організації).

Проаналізуємо вище наведені методи та визначимо особливості їх застосування при обґрунтуванні конкурентної стратегії бізнес-організації.

Опишемо модель конкурентних переваг за М. Портером [38]. Ця модель базується на використанні матриці конкурентних переваг, яка розроблена американськими науковцями. Вибір стратегії зумовлюється набором конкурентних переваг бізнес-організації. Відповідно до моделі

М. Портера виділяють три типи основних конкурентних стратегій: лідерство над витратами; стратегія диференціації; стратегія спеціалізації.

Опишемо модель товарного ринку. Ця модель базується на матриці, розробленій І. Ансоффом, яка дозволяє провести оптимальний розподіл ресурсів бізнес-організації та визначити характер її діяльності на ринку товарів та послуг [2]. Напрямки розширення бізнесу бізнес-організації залежать від формату організації ринку, на якому представлена організація, та від товару або послуги, які вона реалізує. Якщо бізнес-організація працює на високорозвиненому ринку та пропонує стандартний товар або послугу, в цьому випадку доцільно використати при організації бізнесу стратегію глибокого проникнення на ринок, якщо бізнес-організація пропонує новий товар, то доцільним є використання стратегії розробки нового товару. Якщо ж бізнес-організація працює на новому ринку та продає освоєний товар, в цьому випадку оптимальним є вибір стратегії розширення ринку, якщо ж бізнес-організація пропонує новий товар, то їй доцільно використати стратегію диверсифікації. Отже, визначення основного напрямку розвитку бізнес-організації за цією моделлю ґрунтується на товарно-ринкових індикаторах, що дозволяє бізнес-організації функціонувати в межах однієї або декількох галузей та секторів економіки.

Модель накопиченого досвіду передбачає формування стратегії мінімізації витрат. Досягнення найменшого рівня витрат порівняно з конкурентами є залежним від позиції компанії у відповідному секторі економіки та ринку. Ця модель може застосовуватися лише в тих галузях, де витрати виробництва відіграють важливу роль.

Модель життєвого циклу товару дозволяє обґрунтувати стратегію бізнес-організації в галузі «товар-ринок». На основі цієї моделі планується виробництво продукції, яка перебуває на різних етапах життєвого циклу – дослідження (поява), впровадження, зростання, насичення, занепад. При цьому обґрунтовуються стратегії для товарів на різних етапах життєвого циклу. Життєвий цикл товару визначається для кожного товару, оскільки

тривалість окремих стадій та характер кривої залежать від набору факторів, що відрізняються для кожного товару [25, с. 22].

Проаналізуємо можливості використання матричних моделей для обґрунтування конкурентної стратегії бізнес-організації [41]:

1. Матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ). Цей інструмент визначає стратегічну позицію для кожної стратегічної зони господарювання бізнес-організації, дозволяє обрати стратегічну сферу діяльності.

2. Вдосконаленою версією матриці БКГ є матриця МакКінсі. Ця модель використовується з метою визначення стратегії інвестування для бізнес-організації та розвитку стратегічних зон господарювання. Аналіз із використанням \ матриці дозволяє здійснювати оцінку товарного портфеля бізнес-організації та сформулювати стратегію для кожного напрямку діяльності. Для кожного квадранту матриці рекомендована найбільш оптимальна стратегія: стратегія зростання; стратегія збереження; стратегія виходу з ринку.

3. Матриця Shell / DPM, де основним критерієм стратегічного вибору є грошовий потік, показник стратегічної доцільності здійснення певного виду діяльності в довгостроковій перспективі, оснований на показнику рентабельності інвестицій. Кожному з дев'яти квадрантів матриці відповідає конкретна стратегічна альтернатива (розробка, підтримка та скорочення видів діяльності).

4. Модель Хофера / Шенделя базується на чіткому розмежуванні між різними рівнями стратегічного планування: корпоративний; діловий рівень; функціональний рівень. Головним припущенням моделі є те, що залишок грошових коштів не повинен бути нульовим.

5. Модель ADL. Відповідно до цієї моделі, конкурентна позиція бізнес-організації розраховується за критеріями, які лежать в основі матриці МакКінсі. Проте в методології матриці ADL виділяють 5 конкурентних позицій бізнес-організації: гранична; слабка; середня; сильна; домінантна. Позиціонування продуктів відповідно до матриці дозволяє сформулювати загальні стратегічні рекомендації та пропозиції щодо розвитку бізнес-

організації та обрати оптимальну конкурентну стратегію: стратегія розвитку; стратегія відбору; стратегія невдачі.

6. Метод PIMS. Модель дозволяє здійснювати аналіз впливу ринкової стратегії на прибуток бізнес-організації.

Опишемо методи, які характеризують рівень ефективності управління бізнес-організацією.

Метод SWOT-аналізу ґрунтується на матриці, яка описує взаємозв'язки між сильними і слабкими сторонами бізнес-організації та загрозами та можливостями у зовнішньому середовищі, а також балансує їх парні поєднання. За допомогою методу можна виявити та дати оцінку ступеню впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, а також визначити силу їх взаємодії. Аналіз SWOT дозволяє визначити чотири загальні стратегії поведінки бізнес-організації в певному сегменті економіки: стратегія, спрямована на укріплення позицій бізнес-організації на ринку товарів або послуг; стратегія, яка спрямовується на вибіркове поліпшення конкурентних позицій бізнес-організації; стратегія, орієнтована на вибіркове завоювання більшої частки ринку бізнес-організацією та пошук нових сприятливих ринкових сегментів; стратегія поступового зменшення активності на ринку та запланований вихід із цієї сфери діяльності, або стратегія виживання [45, с. 224].

Головною перевагою використання матриці SWOT-аналізу є можливість проведення порівняння існуючих загроз та ринкових можливостей із сильними та слабкими сторонами бізнес-організації. Недоліками матриці є: недостатня врахованість факторів навколишнього середовища; необхідність складання окремої таблиці профілю бізнес-організації.

Наступним для розгляду є метод SPACE-аналізу, який дозволяє здійснювати оцінку стратегічної позиції бізнес-організації та визначати її подальші дії в напрямку розвитку на основі двох груп факторів: фактори внутрішнього середовища бізнес-організації та зовнішні чинники. Оцінка базується на 4 групах параметрів стратегічної позиції бізнес-організації, а

саме: 1) фінансова стійкість бізнес-організації; 2) привабливість економічного сегменту; 3) конкурентоспроможність бізнес-організації та її позиція на ринку товарів або послуг; 4) стабільність сектору економіки, на якому представлена бізнес-організація.

Кожен фактор підлягає експертній оцінці за обраною шкалою балів (рис. 1.4).

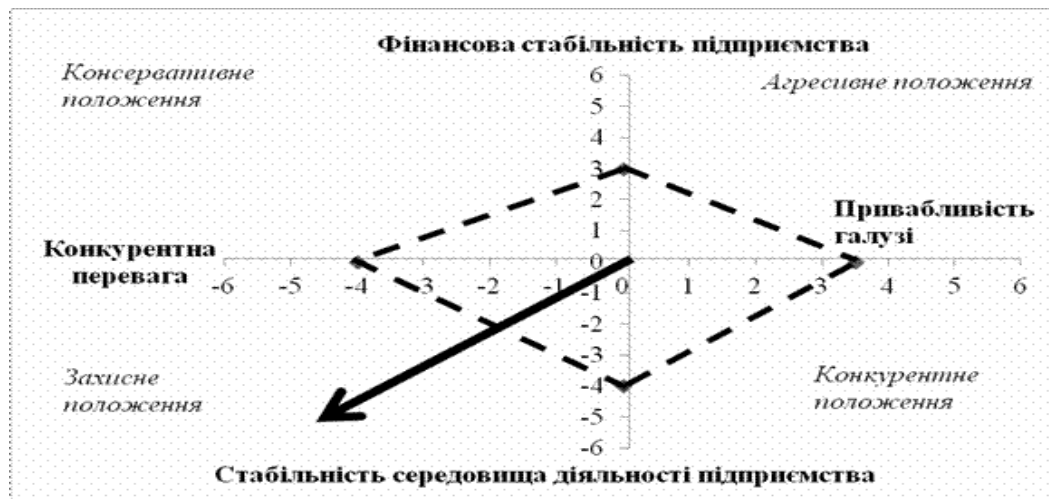


Рис. 1.4. Матриця SPACE-аналізу [5, с. 132]

Метод SPACE-аналізу призначений здебільшого для проведення діагностики ситуації та вибору оптимального варіанту стратегії для бізнес-організацій невеликого розміру. SPACE аналіз ґрунтується на системі з чотирьох координат, які характеризують наступні індикатори ефективності діяльності бізнес-організації: привабливість сектору економіки, стабільність макроекономічного середовища діяльності, конкурентні переваги бізнес-організації, показники фінансового стану. На основі висновків експертної групи здійснюється оцінка 6–8 найбільш значущих критеріїв для бізнес-організації.

Відповідно до цього методу аналізу бізнес-організація обирає наступні типи конкурентної стратегії:

- 1) агресивна: полягає в розширенні обсягів виробництва та збуту; ведеться цінова війна з компаніями-конкурентами; бізнес-організація здійснює активний розвиток нових секторів ринку та просуває бренд;
- 2) конкурентоспроможна: бізнес-організація здійснює пошук фінансових ресурсів; розвиває мережу представництв;
- 3) консервативна: бізнес-організація впроваджує заходи, направлені на зниження собівартості продукції при одночасному підвищенні якості;
- 4) захисна: особливу увагу бізнес-організація приділяє механізмам запобігання загрозам зовнішнього середовища.

Застосування методу LOTS здійснюється з метою ефективної адаптації діяльності бізнес-організації до вимог споживачів. При цьому використовуються різні моделі бізнес-стратегії та шляхи розв'язання стратегічних проблем. Кінцевою метою використання методу є формування позиції, яка дозволить бізнес-організації правильно реагувати на зміни в ринковому середовищі.

Експертні методи використовуються здебільшого для проведення експертного опитування. Вибір того чи іншого методу залежить від мети експертної оцінки, кількості характеристик, які підлягають оцінці, а також часових та економічних обмежень [5, с.132].

Метод аналізу стратегічних груп господарювання бізнес-організації являє собою спосіб графічного відображення конкурентної позиції компанії на галузевому ринку, що дозволяє здійснювати постійний аналіз змін у цьому секторі. Після виокремлення параметрів, які є необхідними для ідентифікації різних стратегічних груп в галузі економіки, здійснюється відбір найважливіших характеристик товарів чи підприємств аналізованої галузі. Далі складається карта стратегічних груп за 2 обраними критеріями. Відповідно до обчислених показників за 2 обраними критеріями бізнес-організації розміщуються на карті. Бізнес-організації, розташовані поруч, об'єднуються в одну стратегічну групу.

Розглянемо методи, які характеризують рівень фінансово-господарської діяльності бізнес-організації. Метод фінансово-економічного аналізу – це система показників фінансового стану підприємства, таких як показники ліквідності, ділової активності, фінансової незалежності тощо. Під час проведення фінансово-економічного аналізу бізнес-організації використовуються формалізовані, неформальні та економіко-математичні методи; інструменти вертикального та горизонтального аналізу; коефіцієнтний аналіз; факторний аналіз та прийоми трендів. Необхідність розробки прогнозних моделей фінансового стану бізнес-організації пояснюється важливістю формування плану превентивних заходів на виклики факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Отже, при обґрунтуванні конкурентної стратегії бізнес-організації важливо використовувати всі перелічені вище моделі. Але варто при цьому враховувати специфіку діяльності компанії та віддавати перевагу моделям, які є більш релевантними для цього напрямку діяльності.

1.3. Напрями та етапи реалізації конкурентної стратегії бізнес-організації

На початку розробки конкурентної стратегії бізнес-організації необхідним є обґрунтування принципів формування конкурентної стратегії. При цьому важливу роль відведено принципу врахування впливу факторів конкурентного середовища. Незалежно від вибору базової стратегії, вона буде перебувати в прямій залежності від специфіки сфери діяльності бізнес-організації. В основі будь-якої конкурентної стратегії лежать конкурентні переваги бізнес-організації, в цьому і полягає принцип використання конкурентної переваги при обґрунтуванні стратегії компанії. Основними етапами в процесі формування конкурентної стратегії бізнес-організації є:

етап обґрунтування цілей, аналіз факторів зовнішнього середовища, оцінка стратегічного потенціалу бізнес-організації, виокремлення основних конкурентних переваг бізнес-організації, визначення конкурентної стратегії [13, с. 137].

На початку формування конкурентної стратегії бізнес-організації важливими є визначення цілей конкурентної боротьби в певному сегменті. При цьому варто виокремити довгострокові та короткострокові цілі діяльності бізнес-організації. Аналіз стратегічного потенціалу бізнес-організації та визначення ключових факторів успіху та слабких місць у конкурентній боротьбі дозволяє вчасно виявляти проблеми в організації внутрішніх процесів бізнес-організації, оцінювати їх пріоритетність та визначити конкурентні переваги бізнес-організації. Важливим компонентом цього етапу є оцінка конкурентоспроможності бізнес-організації, основна мета якої полягає в здійсненні порівняння підприємств певної конкурентної групи та певного конкурентного сегменту. Визначення конкурентних переваг та можливостей є наступним етапом реалізації конкурентної стратегії бізнес-організації, який здійснюється з урахуванням аналізу факторів та чинників зовнішнього та внутрішнього середовища.

Формування конкурентних стратегій бізнес-організації доцільно здійснювати шляхом вибору оптимальної стратегічної позиції бізнес-організації на ринку – його частки, типу конкурентних переваг та перспективних дій на ринку.

Для вибору оптимальних конкурентних стратегій бізнес-організація повинна володіти повною інформацією про рівень конкурентоспроможності на ринку товарів та послуг. Для отримання необхідних відомостей про рівень конкурентоспроможності варто використати такий інструмент стратегічного аналізу, як матриця зміни конкурентоспроможності у часі (рис. 1.5). Рівень конкурентоспроможності бізнес-організації може бути оцінений як стабільний; спадний; бізнес-організація стрімко втрачає конкурентні можливості; рівень конкурентоспроможності помірно зростає; рівень

конкурентоспроможності стрімко зростає. За допомогою наведеної на рис. 1.5 матриці можна не лише здійснювати позиціювання бізнес-організації, а прогнозувати, як будуть розвиватися події, якщо бізнес-організація не залишає конкурентне середовище. Зміну рівня конкурентоспроможності можна прогнозувати за допомогою аналізу напрямку стрілок.

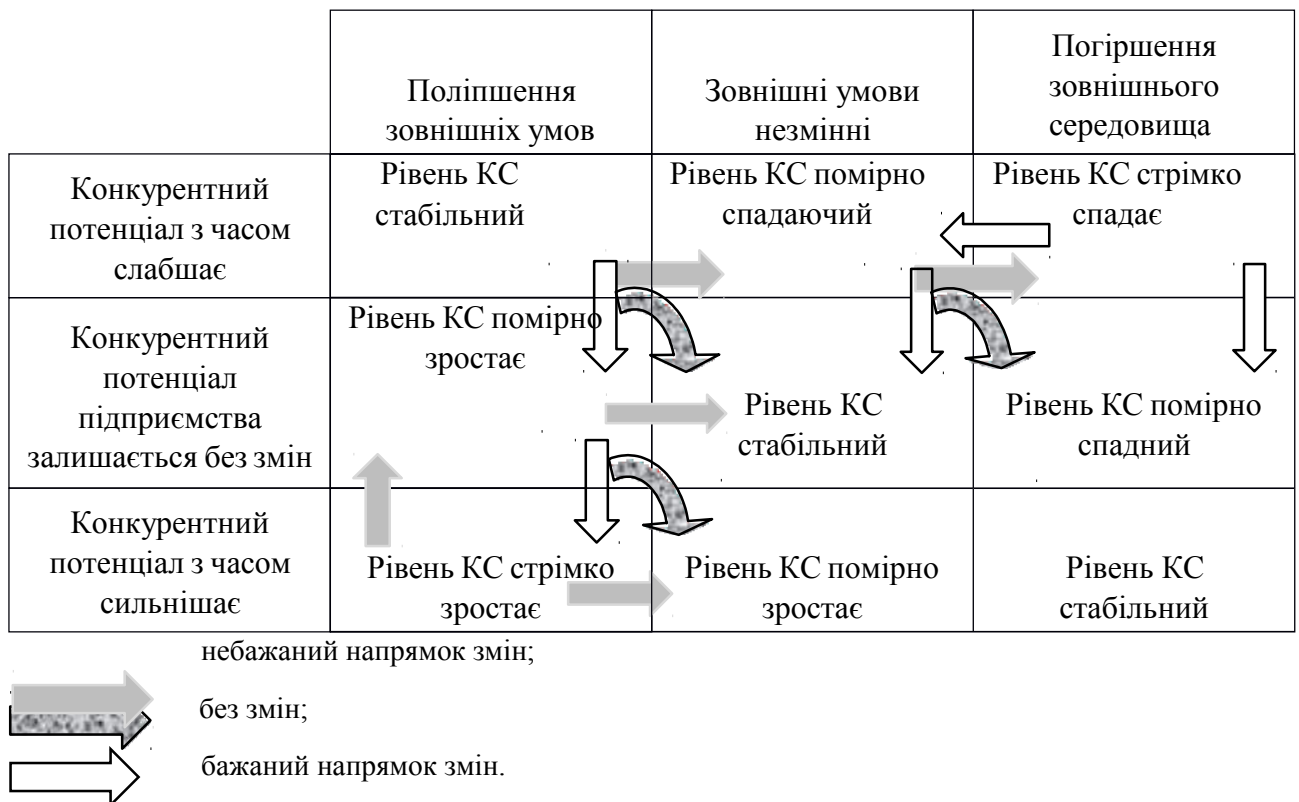


Рис. 1.5. Напрямки зміни рівня конкурентоспроможності підприємств [12, с. 70]

Бізнес-організація, як правило, має три варіанти розвитку подій: збереження існуючого стану, погіршення або покращення стратегічної позиції. Для двох критичних ситуацій: стрімке зростання та падіння є лише один варіант: помірне зростання або падіння відповідно. Отже, в таких умовах господарювання бізнес-організації доцільно обрати альтернативну стратегію, це може бути: стратегія «захисту» – яка має на меті збереження досягнутого рівня конкурентоспроможності, або стратегія «стрибка» – в даному випадку

результатом розвитку подій є підвищення рівня конкурентоспроможності бізнес-організації.

Сутність стратегії «захисту» полягає у розробці заходів, які зменшуватимуть негативний вплив факторів зовнішнього середовища та підтримуватимуть оптимальний рівень конкурентоспроможності бізнес-організації. Доцільним є використання цієї стратегії тим бізнес-організаціям, які перебувають на етапі «зрілості», а не є новачками на ринку товарів та послуг і мають повну та достовірну інформацію про стан ринкового середовища.

Із метою реалізації стратегії «стрибка» важливо виконати дії, які скоротять вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність бізнес-організації. При цьому бізнес-організація впроваджує заходи, направлені на зміцнення стратегічного потенціалу та конкурентних переваг організації, це дозволяє компанії стати невразливою до зовнішніх чинників, і бізнес-організація змінює конкурентний стан «стабілізація» на стан «зростання».

Якщо є бізнес-організація повільно втрачає свої конкурентні переваги, і причиною цього є негативний вплив факторів зовнішнього середовища, бізнес-організації доцільніше обрати стратегію «рішучих дій», але при цьому важливою умовою є стабілізація внутрішнього середовища бізнес-організації. Повинна бути налагоджена взаємодія всіх складових конкурентного потенціалу.

Таку стратегію використовують здебільшого бізнес-організації, які не хочуть та не мають можливості довго чекати на сприятливі умови зовнішнього середовища. У випадку скорочення рівня конкурентоспроможності бізнес-організації внаслідок неактивної діяльності або нестабільних зовнішніх чи внутрішніх умов політики, потрібно використати стратегію «мобілізації». Вона призначена для скорочення негативних наслідків неадекватних умов дій, які виникли в результаті зміни політики бізнес-організації; дією в нових умовах (при виході на нові ринки); зміною зовнішніх факторів.

У цьому випадку розробляється стратегія «мобілізації» або стратегія «змін», для реалізації якої потрібно відмовитися від комплексу заходів, які проводились, і використати інші, які не були задіяні в процесі обґрунтування конкурентної стратегії. У формалізованому форматі вибір конкурентної стратегії можна зобразити на рис. 1.6.

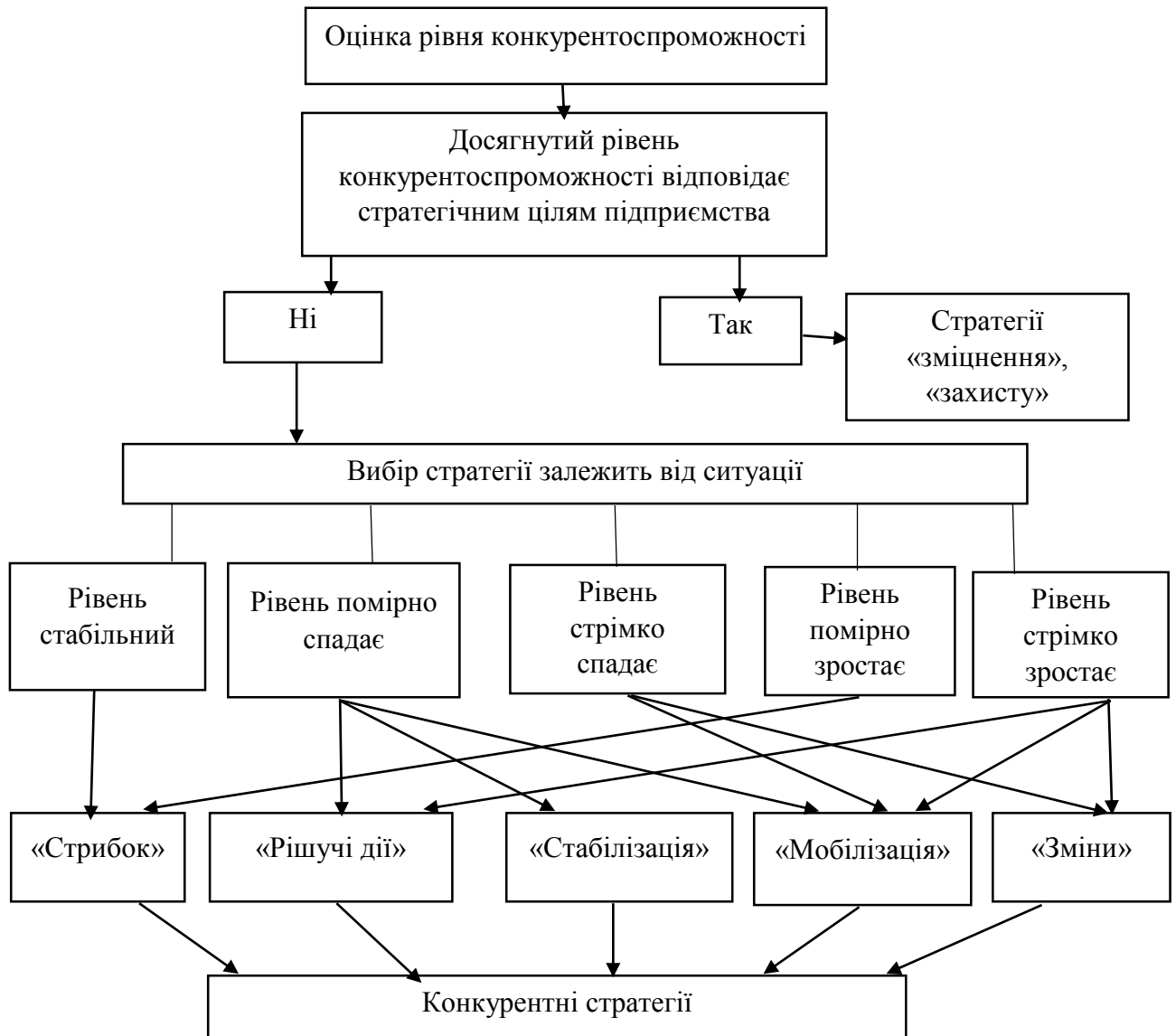


Рис. 1.6. Схема вибору конкурентної стратегії [22]

Слід наголосити, що запропонований вище перелік етапів та процедур обґрунтування конкурентної стратегії не слід вважати універсальним, оскільки в реальній ситуації діяльності бізнес-організації необхідно враховувати поточні внутрішні та зовнішні обставини, фактори зовнішнього та

внутрішнього середовища, сильні та слабкі сторони. Кожен етап має самостійне значення і вимагає застосування специфічних, з погляду розробки і реалізації конкурентних стратегій, процедур і методик.

Опишемо основні фактори та умови, які необхідно враховувати в процесі розробки та реалізації конкурентної стратегії бізнес-організації. Зокрема, при формуванні конкурентної стратегії компанія повинна враховувати наступні фактори, показані на рис. 1.7.

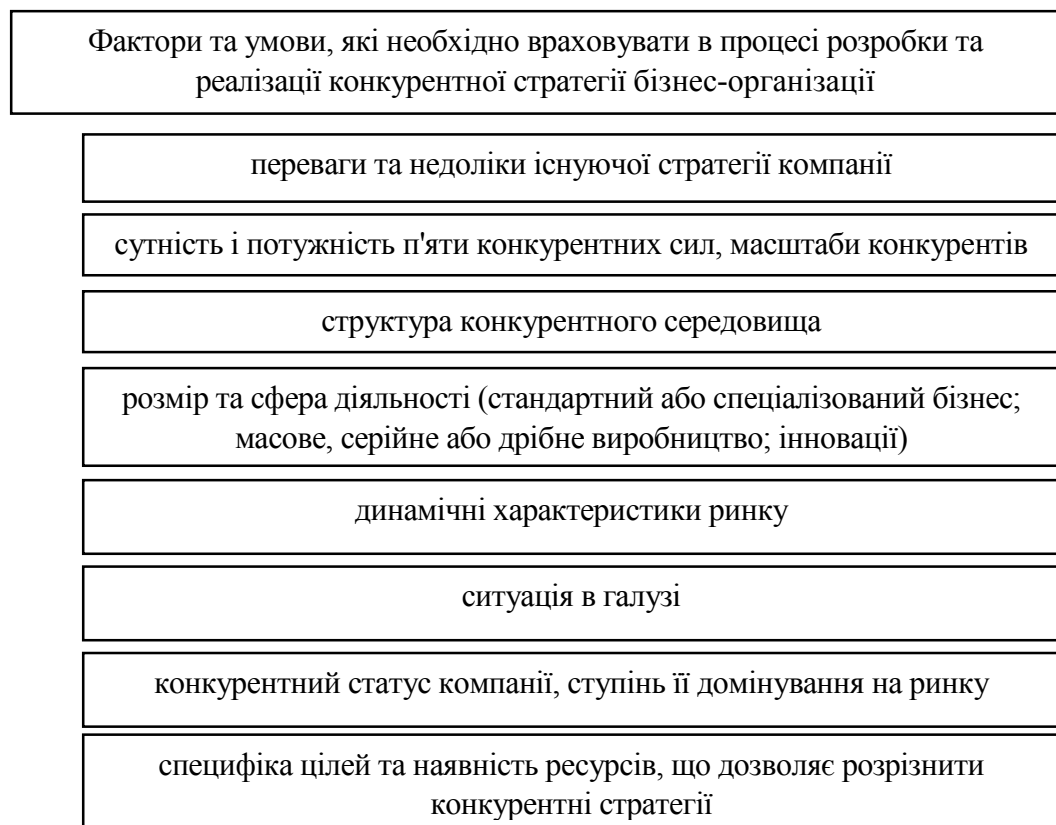


Рис. 1.7. Фактори та умови, які необхідно враховувати в процесі розробки та реалізації конкурентної стратегії бізнес-організації [16, с. 130].

Протягом життєвого циклу бізнес-організація проходить чотири етапи орієнтації: орієнтація на товар, при цьому приділяється мало уваги споживачам та конкурентам; орієнтація на споживачів та приділення уваги їх конкурентам; концентрація на конкурентах; орієнтація на ринок загалом, приділяючи увагу як споживачам, так і конкурентам [6, с. 134]. У наш час, розробляючи конкурентні

стратегії, компанії повинні бути орієнтованими на ринок, при цьому уважно стежити як за своїми клієнтами, так і за конкурентами.



Рис.1.8. Послідовність етапів розробки стратегії формування нових конкурентних переваг та конкурентної стратегії бізнес-організації [21, с.123]

Отже, розробка ефективної конкурентної стратегії для бізнес-організації є важливою та необхідністю передумовою успішної діяльності на ринку товарів та послуг. Проте існують складнощі вибору оптимальної конкурентної стратегії з усього різноманіття стратегій, за умови врахування всіх важливих аспектів. При розробці ефективності конкурентної стратегії важливим є врахування факторів зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування бізнес-організації, оцінка всіх наявних ресурсів та стратегічного потенціалу.

Опишемо основні напрями та етапи реалізації конкурентної стратегії підприємства. Обґрунтування управлінського рішення з питань формування конкурентних переваг та конкурентної стратегії бізнес-організації відбувається у процесі проведення моніторингу конкурентних переваг, коли виникає необхідність перегляду та оновлення застарілих конкурентних переваг бізнес-організації і тих, що перебувають наразі на стадії занепаду, новими, більш ефективними, інноваційними і стійкими та виокремлення можливих нових конкурентних переваг з урахуванням тенденцій попиту та умов функціонування ринку товарів та послуг. Порядок формування нових конкурентних переваг та реалізації конкурентної стратегії бізнес-організації приведений на рис. 1.8.

Отже, на підготовчому етапі відбувається аналіз певної інформації, необхідної для обґрунтування та формування комплексу нових конкурентних переваг та конкурентної стратегії, отриманої у процесі моніторингу. На проектному етапі розробки стратегії формування нових конкурентних переваг та конкурентної стратегії бізнес-організації обґрунтовується перелік вимог, що висуваються до конкурентної переваги, а саме: показники ефективності та результативності й стійкості повинні додаватися в найбільш сприятливий інтервал. Виявити ступінь відповідності нової конкурентної переваги можливостям підприємства, дозволяє проведення аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища, при якому виявляються сильні і слабкі сторони та можливості бізнес-організації. Відповідність нових конкурентних переваг розробленій конкурентній стратегії визначається шляхом проведення аналізу, алгоритм якого запропонований на рис.1.9.



Рис. 1.9. Послідовність обґрунтування вибору переліку нових конкурентних переваг, що є основою конкурентної стратегії [21, с.124]

Таким чином, врахування особливостей та компонентів конкурентної боротьби на ринку товарів та послуг, факторів та чинників, що чинять вплив на ефективність та стійкість конкурентних переваг та можливостей підприємства, дозволять сформувати раціональну систему конкурентних переваг та ефективну конкурентну стратегію.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА РОЗРОБКА КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПрАТ «КИЇВСТАР»

2.1. Діагностика фінансово-господарської діяльності та конкурентного середовища ПрАТ «Київстар»

ПрАТ «Київстар» – лідер ринку послуг мобільного зв'язку та фіксованого Інтернету в Україні, який став першим оператором конвергентних рішень в країні. Компанія також пропонує послуги цифрового телебачення. 26 млн клієнтів мобільного зв'язку є абонентами ПрАТ «Київстар» та понад 1 млн клієнтів користуються послугами фіксованого широкосмугового Інтернету, що пропонуються оператором [35].

Для клієнтів компанія активно впроваджує інноваційні рішення з використанням Big Data, IoT (Internet of Things, IoT – концепція мережі, яка має у своєму складі взаємозв'язані фізичні пристрої та програмне забезпечення, які дозволяють здійснювати передачу та обмін даними між реальним світом та комп'ютерними системами в автоматичному режимі, це можливе через використання стандартних протоколів зв'язку), Cloud solutions (хмарні технології), мобільні фінансові послуги (СМАРТ-ГРОШІ) та інші. Бізнес-клієнтам ПрАТ «Київстар» пропонує унікальні розробки на базі продуктів категорії Azure Stack, Office 360, віртуальної мобільної АТС, також створено платформу Open API «Київстар відкритий телеком», яка надає можливості використання аналітичних даних оператора в напрямку впровадження нових видів послуг та застосунків, автоматизації операційних, підтримуючих та допоміжних бізнес-процесів [35].

ПрАТ «Київстар» входить до складу VEON – одна з найбільших у світі телекомунікаційних інтегрованих компаній, головний офіс розміщений в

Нідерландах. Компанія VEON представлена на 9 телекомунікаційних ринках, обслуговує при цьому 212 млн абонентів. Станом на 31.12.2020 року та 2019 року акціонерний капітал ПрАТ «Київстар» був розподілений наступним чином (табл. 2.1) [35].

Таблиця 2.1 – Розподіл акціонерного капіталу ПрАТ «Київстар» станом на 31.12.2020 р. [35]

№	Компанія	2019		2020	
		Частка участі	Кількість акцій	Частка участі	Кількість акцій
1	VEON Holdings B.V.	73,804%	13 094 562	99,995%	13 094 562
2	VEON Ltd.	0,004%	700	0,005%	700
3	Акції Компанії, які перебувають у депозитарному обліку	26,192%	4 647 127		
		100,00%	17 742 389	100,00%	13 095 262

02.12.2018 року акціонери затвердили рішення про анулювання 4 647 127 акцій Компанії, набутих і інший спосіб (4 647 127 акцій).

Слід відзначити, що компанії ПрАТ «Київстар» вдалося досягнути успішних результатів завдяки активній інвестиційній політиці, що має на меті розвиток мобільної мережі. Наразі мобільна мережа ПрАТ «Київстар» охоплює всі великі та малі населені пункти країни, а також понад 28 тис. сільських регіональних одиниць, всі основні траси та більшість морських та річкових узбереж.

Компанією пропонуються роумінгові послуги в 189 країнах світу. Мережа 4G ПрАТ «Київстар» охоплює територію, на якій проживає 88,75% населення країни. Із метою надання якісних послуг зв'язку компанією побудовано найбільш розвинуту інфраструктуру, що містить більше ніж 40000 базових станцій зв'язку.

ПрАТ «Київстар» є першою компанією серед телекомунікаційних операторів України, яка повністю вдосконалила комутаційну мережу із метою впровадження технологій швидкісної мобільної передачі даних. ПрАТ «Київстар» добровільно передав у державне управління частину радіоспектру в діапазонах 1800 МГц та 900 МГц, що стало поштовхом до

подальшого розвитку 4G технології в Україні та реалізації Указу Президента України № 497 від 08 липня 2019 року «Про деякі заходи з покращення доступу до мобільного Інтернету» [35].

Місія ПрАТ «Київстар»: відкриття нових можливостей для України та зміна життя населення на краще через впровадження інноваційних та якісних телекомунікаційних послуг.

Цінностями ПрАТ «Київстар» є повага до клієнтів, інноваційність розробок та послуг, гнучкість із метою ефективного використання потенціалу та можливостей компанії із метою перетворення потенціалу на реальність, робота в команді, чесність та дотримання високих етичних стандартів.

З 2014 року в ПрАТ «Київстар» була сформована нова організаційна структура, яка була повністю зорієнтована на клієнта. Внаслідок чого було збільшено штат професійних експертних команд, які працюють на всій території України та співробітники отримали більшу частку повноважень при прийнятті рішень, а кількість адміністративних структур зазнала скорочення. Структура управління підприємством ПрАТ «Київстар» є лінійно-функціональною.

Перевагою цієї системи є те, що вона є простою та прозорою для персоналу, відбувається ієрархічний поділ обов'язків, присутні стійкі вертикальні й горизонтальні зв'язки та відбувається делегування повноважень, що надає змогу швидко та оперативно приймати рішення та розв'язувати проблеми.

За даними опублікованого консолідованого фінансового звіту ПрАТ «Київстар» здійснимо аналіз основних показників діяльності підприємства (табл. 2.2) [35].

Таблиця 2.2 – Динаміка основних показників ПрАТ «Київстар» за 2018–2020 рр. [35]

№	Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Абсолютне відхилення, тис. грн		Відносне відхилення, %	
					2019 /2018	2020 /2019	2019 /2018	2020 /2019
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	19077607	22274923	25041947	3197316	2767024	17%	12%
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	7701134	7753253	8506957	52119	753704	1%	10%
3	Валовий прибуток, тис. грн	11376473	14521670	165349	3145197	- 14356321	28%	-99%
4	Інші операційні доходи, тис. грн	103934	130852	195547	26918	64695	26%	49%
5	Адміністративні витрати, тис. грн	1614030	1423025	1686913	-191005	263888	-12%	19%
6	Витрати на збут, тис. грн	1665605	1956401	1967636	290796	11235	17%	1%
7	Інші операційні витрати, тис. грн	191252	605173	65795	413921	-539378	216%	-89%
8	Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	8009520	10667923	13010193	2658403	2342270	33%	22%
9	Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	833756	10612258	12568235	9778502	1955977	1173%	18%
10	Чистий фінансовий результат, тис. грн	6837961	8938154	10322053	2100193	1383899	31%	15%
11	Необоротні активи, тис. грн	18326120	22393828	24660803	4067708	2266975	22%	10%
12	Оборотні активи, тис. грн	6553846	2069291	2342703	- 4484555	273412	-68%	13%

Продовження таблиці 2.2

13	Активи, тис. грн	24880326	24463716	27003859	-416610	2540143	-2%	10%
14	Власний капітал, тис. грн	16735315	13686590	11408277	-3048725	2278313	-18%	-17%
15	Довгострокові зобов'язання і забезпечення, тис. грн	342276	2523665	7012616	2181389	4488951	637%	178%
16	Поточні зобов'язання і забезпечення, тис. грн	7802735	8253461	8582966	450726	329505	6%	4%
17	Середньоспикова чисельність персоналу, осіб	2703	3027	3698	324	671	12%	22%
18	Продуктивність праці, тис. грн/ос.	7058	7359	6772	301	-587	4%	-8%
19	Рентабельність діяльності, %	36%	40%	41%	4%	1%	12%	3%
20	Рентабельність активів, %	27%	37%	38%	9%	2%	33%	5%
21	Рентабельність власного капіталу, %	41%	65%	90%	24%	25%	60%	39%

Джерело: розрахунки зроблено на основі консолідованої звітності підприємства

Як демонструють дані табл. 2.2, позитивним є зростання чистого доходу та чистого прибутку підприємства.

При чому чистий фінансовий результат зростає швидшими темпами в порівнянні із чистим доходом, що свідчить про ефективне управління витратами підприємства (рис.2.1).

Позитивною є динаміка показників рентабельності, які демонструють тенденцію росту. Дещо скоротився показник продуктивності праці, що пояснюється пришвидшенням темпів зростання чисельності персоналу над темпами росту чистого доходу.

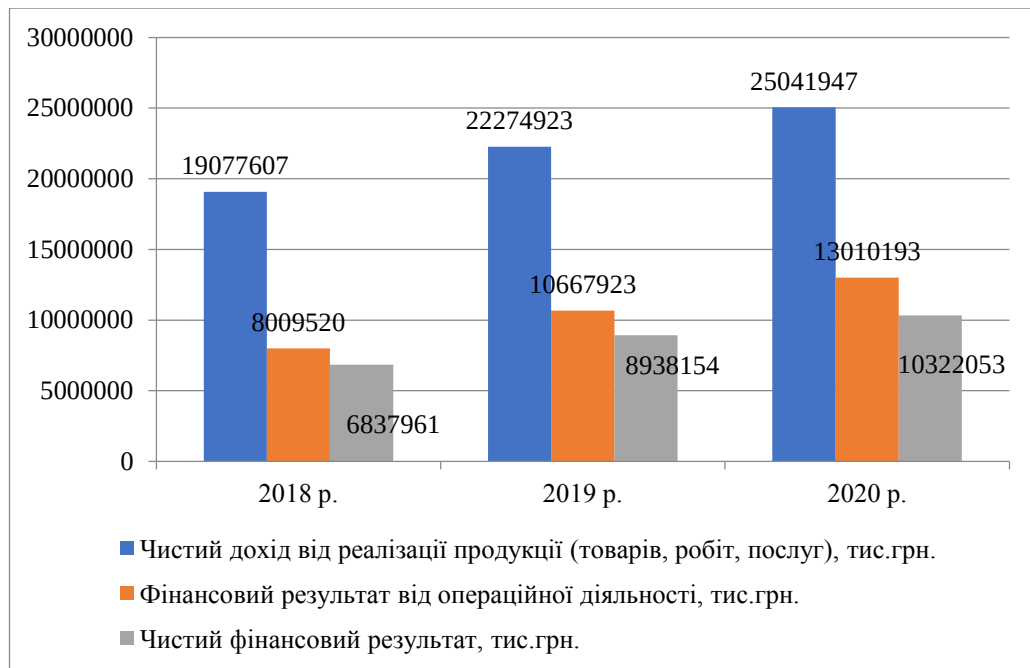


Рис. 2.1. Динаміка фінансових результатів ПрАТ «Київстар» за 2018–2020 рр., тис. грн [35 складено автором за даними таблиці 2.2]

Здійснимо аналіз конкурентного середовища функціонування ПрАТ «Київстар», використовуючи модель п'яти сил Портера. Використаємо наступну бальну шкалу: 3 бали суттєвий вплив; 2 – помірний вплив; 1 – мінімальний вплив.

Таблиця 2.3 – Аналіз конкурентного середовища функціонування ПрАТ «Київстар» за моделлю п'яти сил Портера [34, 35, 36, 37, 42]

№	Складові моделі Портера	Опис	Ступінь впливу на середовище функціонування
1	2	3	4
1	Перша сила. Нові конкуренти	Основними операторами ринку є: «Київстар», «Vodafone», «Lifecel», «ТриМоб», «PEOPLEnet» та «Інтертелеком». Бар'єри для входу на ринок дуже високі, оскільки потрібні суттєві фінансові, технічні та кадрові ресурси для організації даного типу діяльності. А враховуючи той факт, що на ринку вже сформований пул лідерів ринку, новому оператору буде досить складно знайти свою нішу. Детальний опис бар'єрів представлений в табл. 2.4.	1

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4
2	Друга сила. Ринкова сила постачальників	Телекомунікаційне обладнання – здебільшого імпортного виробництва, тому його вартість в гривневому еквіваленті є нестабільною. Отже, в цьому контексті компанія є залежною від постачальників обладнання. Сила впливу постачальників несуттєва, оскільки через високу присутність операторів на даному ринку, ПрАТ «Київстар» може обирати постачальників, цікавих йому як з технічної, так і фінансової точки зору.	2
3	Третя сила. Ринкова сила покупців	Сучасний покупець віддає перевагу інноваційним та зручним продуктам. Від ефективності маркетингової товарної та інноваційної політики компанії залежатиме попит на послуг компанії. Слід відмітити, що ПрАТ «Київстар» суттєво поступається інноваційністю послуг компанії Vodafone. Це і є резервом підвищення конкурентоспроможності аналізованого підприємства та вдосконалення його конкурентної стратегії. Таким чином, можна стверджувати, що ринкова сила покупців суттєва.	3
4	Четверта сила. Доступність альтернативних продуктів	Як вже наголошувалось, попит на послуги компанії залежить від інноваційності пропонуванних продуктів та тарифів на послуги. Тому важливо, при розробці маркетингової товарної політики та маркетингової цінової політики, вивчати асортимент та цінові пропозиції конкурентів, оскільки вплив фактору доступності альтернативних продуктів суттєвий.	3
5	П'ята сила. Суперництво наявних конкурентів	Як демонструє Звіт Національної комісії регулювання зв'язку та інформатизації (НКРЗІ), попри негативні світові тенденції, спричинені COVID-19, телекомунікаційна галузь залишається в тренді збільшення доходів та обсягів пропонуванних послуг зв'язку. Доходи від надання послуг зв'язку 2020 році склали майже 79 млрд грн (2019 рік – 73 млрд грн). Частка ПрАТ «Київстар» на ринку мобільного зв'язку за підсумками 2021 року становить близько 46–48%. Частка на ринку фіксованого зв'язку менша – близько 15%. «Vodafone Україна» – другий за величиною оператор мобільного зв'язку в Україні – частка ринку мобільного зв'язку близько 35%. Ринок мобільного зв'язку в Україні олігополістичний. В основі суперництва наявних конкурентів лежить інноваційність послуг та тарифна політика.	2
	Загальна сума балів	(максимальний бал – 15) – 11/15=73,3%	11

Доцільно виділити наступні бар'єри для входу на ринку послуг мобільного зв'язку, що стримує вихід на ринок нових операторів, а відповідно підвищує конкурентоспроможність ПрАТ «Київстар». Аналіз бар'єрів входу на ринок представлений в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Аналіз бар'єрів входу на ринок послуг мобільного зв'язку нових операторів [33, с. 225; 26; 32]

№	Тип бар'єру	Опис
1	Технологічні бар'єри, які супроводжуються особливостями технологій для надання послуг	формуються за рахунок значної економії витрат на масштабі та на розгалуженості асортименту послуг. Як наслідок, собівартість послуг у провайдера з розвиненою мережею буде нижче собівартості послуг в невеликій телекомунікаційній компанії. Ринок послуг мобільного зв'язку дуже висококапіталомісткий, що пояснюється необхідністю інвестування значних коштів в ліцензії доступу до радіочастот, на організацію циклу проектування, впровадження та експлуатацію послуг зв'язку, на будівництво мережі базових станцій, які забезпечуватимуть достатній рівень покриття, на проведення досліджень та матеріально-технічне забезпечення тощо
2	Стратегічні бар'єри	обумовлені залученістю значної кількості суб'єктів господарювання в ланцюгу створення цінностей – послуг мобільного зв'язку (постачальники обладнання, підрядники, органи державної влади тощо). Без налагодження ефективної співпраці із даними контрагентами неможлива ефективна конкуренція на ринку послуг мобільного зв'язку у відповідній перспективі. Також слід наголосити на важливості рівня лояльності споживачів послуг мобільного зв'язку до послуг обраного мобільного оператора (досить часто клієнти більш ніж протягом 10 років не змінюють оператора зв'язку)
3	Адміністративні (нормативно-правові) бар'єри	формуються на основі нормативно-законодавчих та регулювальних вимог, які висуваються до операторів ринку послуг мобільного зв'язку (Про затвердження Правил здійснення діяльності у сфері телекомунікацій (Рішення Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації, № 541 від 19.11.2019 р.), Про затвердження вимог щодо рівня якості послуг мобільного зв'язку (Наказ Адміністрації державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України № 576 від 20.09.20221 р.) тощо)

Таким чином, враховуючи дані табл. 2.4, слід стверджувати, що сумарний вплив компонентів конкурентного середовища функціонування на діяльність ПрАТ «Київстар» може бути виміряний 11 балами, або 73,3%. Таким чином, вплив конкурентних сил помірний. Найбільший вплив чинять

ринкова сила покупців та доступність альтернативних продуктів. Отже, важливо займатись постійним вдосконаленням та розширенням асортименту послуг та пропонувати споживачів цікаві тарифні плани.

Оцінимо ступінь тиску наявних конкурентів на діяльність ПрАТ «Київстар» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Оцінка ступеню тиску наявних конкурентів на діяльність ПрАТ «Київстар» [складено автором за даними 35]

Параметр оцінки	Оцінка параметру / Бали		
	1	2	3
Ступінь насичення ринку	Високий рівень насичення ринку	Середній рівень насичення ринку	Невелика кількість гравців
Бали			+ (3)
Темп зростання ринку	Стагнація або зменшення об'єму ринку	Сповільнення зростання	Високий
Бали			+ (3)
Рівень диференціації послуг	Компанії продають стандартизований вид послуг	Послуги стандартизовані за ключовими ознаками, але відрізняються додатковими перевагами	Послуги компаній значно відрізняються між собою
Бали		+ (2)	
Обмеження в підвищенні цін	Жорстка цінова конкуренція на ринку	Існує можливість підвищення цін лише в межах покриття зростання витрат	Завжди є можливість підвищення цін для покриття зростання витрат на підвищення доходу
Бали		+ (2)	
Підсумковий бал	10 (3+3+2+2)		
4 – бали	Низький рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
5-8 балів	Середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
9-12 балів	Високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції		

Таким чином, ринок мобільного зв'язку характеризує високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції.

У табл. 2.6 наведений опис сильних та слабких сторін ПрАТ «Київстар». Як демонструють дані табл. 2.6, основними слабкими силами компанії ПрАТ «Київстар» є низька інноваційність послуг в порівнянні з головним конкурентом – компанією Vodafone.

Варто відзначити, що для залучення клієнтів компанія користується такими маркетинговими засобами просування: корпоративний сайт, соціальні мережі, презентації та переговори із потенційними клієнтами, консультації в центрах обслуговування, офіційне листування тощо.

Таблиця 2.6 – Опис сильних та слабких сторін ПрАТ «Київстар»
[складено автором за даними 35]

№	Контур управління	Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2	3	4
1	Якість послуг	Надійність та безпека: ПрАТ «Київстар» гарантує високий рівень якості покриття, а саме: стабільно висока якість сигналу, чітка передача звуку, швидке та стабільне з'єднання (Додаток Д). Мережа ПрАТ «Київстар» — це лише найякісніше та найбезпечніше сучасне обладнання від кращих світових виробників. Простота та корисність – ПрАТ «Київстар» пропонує надійні, зручні та корисні послуги, що відповідають потребам кожного та покращують життя	-
2	Якість обслуговування	Доброзичливість та конструктивність: забезпечення конструктивного, доброзичливого та професійного обслуговування в усіх пунктах обслуговування; максимально проста та зручна процедура підключення та оплати, зручне розташування точок продажу та сервісного обслуговування	Існують проблеми із пошуком кваліфікованого персоналу в точки обслуговування; в період пандемії існували проблеми із забезпеченням роботи персоналу в точках обслуговування та продажу
3	Трудові ресурси	Професіоналізм та розвиток: унікальна команда професіоналів високого рівня, які використовують свої знання та навички на благо споживачів. ПрАТ «Київстар» впроваджує та використовує найсучасніший світовий досвід управління та організації процесів. Для мотивації співробітників проводяться корпоративні заходи, організований внутрішній корпоративний портал, проводяться тренінги та анкетування	Існують проблеми із пошуком кваліфікованого технічного персоналу; в період пандемії існували проблеми із забезпеченням роботи персоналу в точках обслуговування та продажу
4	Інноваційно-інвестиційна політика	Компанія інвестує 45% усіх капітальних витрат телекомунікаційного ринку України. У 2020 році капітальні інвестиції Київстар разом із платою за ліцензії на 4G (6,4 млрд грн) склали 1,3% від обсягу всіх капітальних інвестицій в Україну.	Компанія поступається інноваційністю послуг компанії Vodafone, яка пропонує цілий ряд супутніх послуг (наприклад, облік води, газу, тепла – «Розумний облік» (Smart Metering) та цілий комплекс послуг для потреб бізнесу тощо).

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4
5	Соціальна відповідальність бізнесу	Онлайн-школа мобільної грамотності «Смартфон для батьків» Інформаційно-просвітницький портал про безпеку для дітей в інтернеті StopSexтинг Kyivstar Business Hub - розвиток духу підприємництва та технологічних навичок у молоді Програма SMS-благодійності «Дитяча надія» Програма «Інновації та підприємництва» в освітніх дитячих таборах «GoCamp» Активна підтримка здорового способу життя та волонтерських ініціатив	-
6	Фінансові показники	Зростання чистого доходу, фінансових результатів та показників рентабельності	Скорочення показника продуктивності праці

Враховуючи вище проведені дослідження щодо перспективності розвитку ринку послуг мобільного зв'язку в Україні та сильних і слабких сторін бізнес-організації, слід здійснити SWOT-аналіз діяльності ПрАТ «Київстар» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – SWOT-аналіз діяльності ПрАТ «Київстар» [35; 9; 24]

Strengths (сильні сторони)	Weaknesses (слабкі сторони)
1. ПрАТ «Київстар» входить до складу VEON (одна з найбільших у світі телекомунікаційних інтегрованих компаній), що дозволяє впроваджувати в діяльність найсучасніші технології управління та надання послуг; 2. Мобільна мережа ПрАТ «Київстар» охоплює всі великі та малі населені пункти країни, а також понад 28 тис. сільських регіональних одиниць, всі основні траси та більшість морських та річкових узбереж; 3. Використання власного, а не орендованого обладнання; 4. Найбільш розвинута інфраструктура, що містить більше ніж 40000 базових станцій зв'язку; 5. ПрАТ «Київстар» – перша компанія серед телекомунікаційних операторів України, яка повністю вдосконалила комутаційну мережу із метою впровадження технологій швидкісної мобільної передачі даних; 6. Повністю зорієнтована на клієнта організаційна структура управління (з 2014 року);	1. Проблеми із пошуком кваліфікованого персоналу в точки обслуговування; 2. Компанія поступається інноваційністю послуг компанії Vodafone, яка пропонує цілий ряд супутніх послуг (наприклад, облік води, газу, тепла – «Розумний облік») (Smart Metering) та цілий комплекс послуг для потреб бізнесу тощо) 3. Скорочення показника продуктивності праці (7359 тис. грн/ос. в 2019 році та 6772 тис. грн/ос. у 2020 році). Пояснюється пришвидшенням темпів зростання чисельності персоналу над темпами росту чистого доходу.

7. Позитивним є зростання чистого доходу (22274923 тис. грн у 2019 році та 25041947 тис. грн у 2020 році) та чистого прибутку підприємства (8938154 тис. грн у 2019 році та 10322053 тис. грн у 2020 році) (табл.2.3); 8. Компанія має максимальну кількість точок обслуговування в порівнянні із конкурентами (487).	
Opportunities (можливості)	Threats (загрози)
1. Розширення мережі 4G. Наразі мережа 4G ПрАТ «Київстар» охоплює територію, на якій проживає 88,75% населення країни; 2. Розширення асортименту послуг за рахунок впровадження інноваційних видів послуг (наприклад, Smart Home); 3. Активна участь за підтримки держави стабільного розвитку галузі інформаційних технологій; 4. Розширення мереж роумінгу; 5. Придбання інших операторів мобільного зв'язку (компанія «Київстар» розглядає покупку компанії «Датагруп»); 6. Підвищення інвестиційної привабливості України на ринку міжнародних економічних відносин (індекс інвестиційної привабливості України у 2021 році зріс з 2,4 до 2,84)	1. Інтенсивний розвиток інших операторів ринку (наприклад, Vodafone); 2. Макроекономічна нестабільність в країні; 3. Політична нестабільність

Таким чином, можливостями для укріплення конкурентних переваг ПрАТ «Київстар» на ринку послуг мобільного зв'язку України є такі:

- розширення мережі 4G. Наразі мережа 4G ПрАТ «Київстар» охоплює територію, на якій проживає 88,75% населення країни;
- розширення асортименту послуг за рахунок впровадження інноваційних видів послуг (наприклад, Smart Home);
- активна участь за підтримки держави стабільного розвитку галузі інформаційних технологій;
- розширення мереж роумінгу;
- придбання інших операторів мобільного зв'язку (компанія «Київстар» розглядає покупку компанії «Датагруп»);
- підвищення інвестиційної привабливості України на ринку міжнародних економічних відносин (індекс інвестиційної привабливості України у 2021 році зріс з 2,4 до 2,84).

Загрозу для розвитку бізнесу становлять наступні чинники:

- інтенсивний розвиток інших операторів ринку, що доводить необхідність впровадження заходів, направлених на підвищення конкурентних переваг компанії (наприклад, розширення асортименту послуг через розробку інноваційних рішень);
- макроекономічна нестабільність в країні;
- політична нестабільність.

Таким чином, основним напрямком вдосконалення конкурентної стратегії ПрАТ «Київстар» буде розширення асортименту послуг компанії на ринку України за рахунок розробки сучасних інноваційних послуг.

2.2. Обґрунтування напрямів вдосконалення конкурентної стратегії ПрАТ «Київстар» та шляхи їх реалізації на підприємстві

Як вже зазначалось вище, компанія ПрАТ «Київстар» є лідером ринку мобільного зв'язку. ПрАТ «Київстар» демонструє щорічне покращення показників фінансово-економічної діяльності та високу ефективність бізнесу. Компанія першою запровадила на ринку послуг України послуги зв'язку в 3G та 4G форматах, запустила вигідні умови та тарифи для населення і B2B сектору. Проте ПрАТ «Київстар» суттєво відстає від компанії Vodafone за ступенем інноваційності пропонованих послуг, що суттєво скорочує її конкурентоспроможність.

У табл. 2.8 наведений аналіз конкурентоспроможності операторів ринку мобільного зв'язку України. 5 – максимальний бал, 1 – мінімальний бал.

За даними табл. 2.8 компанія Vodafone має найвищу конкурентоспроможність. ПрАТ «Київстар» відстає від лідера за ступенем інноваційності послуг.

Таблиця 2.8 – Аналіз конкурентоспроможності операторів ринку мобільного зв'язку України [складено автором за даними 35,34,36,37]

№	Параметр	Київстар	Vodafone	lifecell	Інтертелеком
1	Цінова політика (найнижчі тарифи – 5, найвищі тарифи – 1)	1	3	2	4
2	Рівень обслуговування (кількість точок обслуговування максимальна – максимальний бал)	5 (487)	3 (205)	4 (400)	2 (34)
3	Представленість на ринку (ступінь охоплення ринку послугами)	5	4	3	2
4	Асортимент послуг (широта асортименту)	4	5	3	3
5	Інноваційність послуг	3	5	3	2
	Всього балів	18	20	15	13

Використовуючи бали, наведені в табл. 2.8, побудуємо карту стратегічних груп. По вісі У буде критерій ступеню охоплення ринку послугами, по вісі Х – рівень інноваційності послуг (рис. 2.2).

Високий			
Середній			
Низький			
Ступінь охоплення ринку / Рівень інноваційності послуг	Низький	Середній	Високий

Рис. 2.2. Карта стратегічних груп конкурентів ПрАТ «Київстар» [складено автором за даними 35,34,36,37]

Відповідно до наведеної карти, лідером ринку є компанія Vodafone з високою часткою охоплення ринку та високо інноваційними послугами.

Оскільки до впровадження із метою вдосконалення конкурентної стратегії ПрАТ «Київстар» пропонуються заходи розширення асортименту послуг компанії через розробку інноваційних послуг, доцільним є розгляд інноваційних пропозицій від компанії Vodafone, яка з метою досягнення технологічного лідерства на ринку послуг мобільного зв'язку розширює асортимент послуг, зокрема в напрямках Інтернету речей (IoT), аналітики баз даних, фінансових послуг та хмарних сервісів.

Отже, Vodafone пропонує наступні види інноваційних послуг, описані в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Інноваційні послуги від Vodafone [складено автором за даними 37]

№	Послуга від Vodafone	Опис послуги від Vodafone	Аналог в ПрАТ «Київстар»
1	2	3	4
1	«Розумний облік» (Smart Metering)	Облік води, газу, тепла на базі сучасної мережі NB-IoT. Мета послуги – економія коштів на комунальні послуги приватними споживачами та комунальними підприємствами. Механізм реалізації – на вузли обліку ресурсів встановлюється обладнання, яке дозволяє у форматі онлайн-режиму зчитувати показники обсягу подачі води. Через мережу NB-IoT дані передаються на веб-інтерфейс обслуговуючої компанії для подальшої обробки та інтеграції оплат за послуги.	NB-IoT (Narrowband Internet of Things): Industry Automation – сегмент: B2C, B2B, B2B2C. Можливі сфери застосування: автопром, виробництво, автоматизація автомобільних систем і ін.. SmartEnergy – сегмент: B2B, B2G. Можливі сфери застосування: енергетика. Smart Agriculture – можливі сфери застосування: рослинництво, тваринництво, логістика, облік енерговитрат
2	Mobile ID	Електронна ідентифікація особистості та послуга кваліфікованого електронного підпису. Технологія Mobile ID надає можливість доступу до порталу «Дія» на смартфоні або планшеті.	DepositSign – дає змогу генерувати ключі кваліфікованого електронного підпису та забезпечує їх зберігання у хмарному сховищі.
3	SMS оплата за паркування	в рамках впровадження цифрової системи м. Харків, запроваджено SMS формат оплати за послуги паркування на паркувальних майданчиках КП «Харківпарксервіс».	Послугу запущено Vodafone Україна, Київстар та Lifecell спільно з Міською радою м. Харків
4	SMS оплата за проїзд в наземному громадському транспорті	запроваджено SMS формат оплати за послуги проїзду в наземному громадському транспорті (м. Харків, Житомир, Вінниця, Львів та ІваноФранківськ)	Смарт – Гроші – оплата послуг проїзду в наземному громадському транспорті.
5	ReporTax	бот-бухгалтер для підприємців, який дозволяє платити податки та відправляти фінансову та бухгалтерську звітність безпосередньо через смартфон. Механізм реалізації – працює з використанням технології Mobile ID.	Відсутній

Продовження таблиці 2.9

1	2	3	4
6	SharPay	сервіс із широким функціоналом: оплата банківською картою; перекази з мобільного рахунку, з картки на картку; бонусна програма; оплата різних видів послуг, у тому числі комунальних.	Смарт-Гроші – це швидкий, зручний та безпечний спосіб оплати послуг: комунальні послуги, Інтернет та телебачення, штрафи тощо.
7	Smart клініка Здоро	цілісна екосистема цифрових телемедицинських сервісів. Мета – розширення можливостей сучасної медицини за допомогою використання інструментів штучного інтелекту, IoT та Big Data аналізу	Відсутній
8	Інтеграція платформ SAP та ECM Opentext	діджиталізація бізнес-процесів засобами та інструментами платформ SAP та ECM Opentext. Мета – побудова end-to-end процесів управління активами, логістикою та інвестиційними ресурсами суб'єктів господарювання. Сервіс допомагає організувати повноцінний процес цифрового документообороту.	Відсутній
9	Big Data Scoring	побудова моделі на основі первинних даних замовника та розробка API – прикладного програмного інтерфейсу).	Розсилки та Big Data
10	Vodafone Analytics	опис портрету цільової аудиторії на базі інструментів Big Data, організація таргетованої реклами, допомога в прийнятті ефективних управлінських рішень.	Big Data рішення – портрет клієнта (вивчення цільової аудиторії); Look-alike аудиторія – залучення нових клієнтів; Heatmap та геоаналітика – оцінка ефективності роботи окремих стратегічних зон господарювання із метою прийняття ефективних управлінських рішень
11	Електронний документообіг	дозволяє формувати електронні документи, забезпечувати їх надійне зберігання в системі та підписування за допомогою сервісу електронного цифрового підпису.	Star.Docs – сучасний сервіс електронного документообороту, що замінює паперові документи на більш зручні електронні формати.

Отже, компанія ПрАТ «Київстар» не пропонує клієнтам послуги: бот-бухгалтер для підприємців; екосистему цифрових телемедицинських сервісів;

діджиталізацію бізнес-процесів засобами та інструментами платформ SAP та ECM Opentext. Тому пропонується впровадження даних послуг, аналогічних послугам від Vodafone, проте доцільним є надання даним послугам ознак унікальності та новизни із метою забезпечення найвищого попиту на них.

Доцільним також є розвиток такого напрямку, як NB-IoT (Narrowband Internet of Things). Це бездротова технологія Інтернету речей (Internet of Things), яка пропонує клієнтам великий набір засобів, інструментів та методів оптимізації бізнес-процесів, скорочення операційних витрат за рахунок віддаленого моніторингу різноманітних пристроїв, використовуючи при цьому SIM-карти та SIM-чіпи. Наразі дані послуги пропонуються і ПрАТ «Київстар» і компанією Vodafone.

Асортимент послуг цієї категорії від ПрАТ «Київстар» пропонується розширити через послугу Smart House. Така послуга не пропонується Vodafone і це однозначно вдосконалить конкурентну стратегію ПрАТ «Київстар» та підвищить конкурентоспроможність послуг та компанії в цілому. Наразі компанією ПрАТ «Київстар» пропонується послуга SafeHome – проста у користуванні система охорони дому, квартири чи іншого об'єкта нерухомості у власності фізичної особи, яка дозволяє стежити за об'єктом у режимі реального часу. Smart House передбачатиме більш розширений формат послуг із «управління будинком».

Розумний будинок (або intelligent building, smart-house, digital home) являє собою сучасний продукт діджиталізації, що здійснює свою діяльність та виконує свої функції та доручення на основі технологій штучного інтелекту. Smart House – це система домашніх пристроїв, які здатні до виконання дій та вирішення певних повсякденних завдань без участі людини. Основна мета Smart House – автоматизація операційних процесів в діяльності людини та спрощення її життя [19]. До основних компонентів розумного будинку відносять: центр управління – планшет або консолі, які записують показники вимірювальних датчиків; ідентифікатори диму, руху, відкриття вікон, вологості тощо; терморегулятори для опалювальних радіаторів; зчитувачі

показників різних видів лічильників. Smart House доцільно налагоджувати на базі системи SafeHome, оскільки більшість налаштувань вже здійснені на базі системи безпеки і є необхідність лише в додаткових розробках для впровадження Smart House.

Продажі та обслуговування	Забезпечення максимізації продажів, утримання, розвитку бази і досягнення лідерства на ринку корпоративних клієнтів. Забезпечення необхідного залучення нових абонентів у приватному сегменті
Технології	Розвиток, модернізація, розширення, експлуатація та оптимізація мережі. Забезпечення безаварійного, якісного функціонування мережі, технічна експлуатація. Впровадження нових цифрових сервісів з метою поліпшення якості роботи мережі і досягнення оптимального використання ресурсів
Персонал	Створення та реалізація стратегії в області управління персоналом, внутрішніх комунікацій, побудови бренду роботодавця. Забезпечення ефективної організаційної структури і чисельності персоналу
Стратегічне управління	Забезпечення безперервного процесу стратегічного планування для визначення майбутніх шляхів розвитку і зростання Компанії. Досягнення довгострокової конкурентоспроможності. Підвищення результативності діяльності. Задоволення очікувань і потреб зацікавлених сторін
Трансформація	Реалізація стратегії цифрової трансформації, підтримка впровадження продуктового підходу в ІТ рішеннях
ІТ	Розвиток і експлуатація інформаційних систем з метою впровадження передових технологій і цифрових
Корпоративне управління та контроль	Забезпечення всіх процесів, пов'язаних з корпоративним управлінням, юридичним супроводом діяльності і взаємодії з державними і регуляторними органами, посадовими особами держави
Маркетинг	Створення концепцій і трендів розвитку мереж, нових продуктів і послуг з метою збільшення доходів Компанії, розвитку інноваційного іміджу. Розробка і впровадження механізмів утримання абонентів, підвищення лояльності

Рис. 2.3. Основні цілі ПрАТ «Київстар» при використанні стратегії диференціації [складено автором за даними 35]

Сформулюємо конкурентну стратегію ПрАТ «Київстар», якої компанія дотримуватиметься на ринку послуг мобільного зв'язку після реалізації заходів із розширення асортименту послуг. Конкурентна стратегія ПрАТ «Київстар» – це побудова цілісної діджитал-екосистеми із метою забезпечення стійких конкурентних переваг на ринку сучасних цифрових рішень. Із цією метою компанія продовжуватиме реалізовувати діджитал програми в таких напрямках, як надання якісних послуг мобільного зв'язку, BigData, IoT, Digital self-care services: Smart House, SafeHome, використання хмарних сервісів тощо. ПрАТ «Київстар» використовуватиме в цьому випадку стратегію диференціації за М. Портером – досягнення диференціації, заснованої на таких перевагах, як: якість, показники роботи, обслуговування, стиль, технологічна перевага, висока цінність. Отже, для ПрАТ «Київстар» розглядається стратегія *диференціації*. Основними цілями компанії при використанні стратегії диференціації будуть наступні, окреслені на рис. 2.3.

В таблиці 2.10 представимо опис етапів впровадження заходів з вдосконалення конкурентної стратегії в компанії ПрАТ «Київстар».

Таблиця 2.10 - Опис етапів впровадження заходів з вдосконалення конкурентної стратегії в компанії ПрАТ «Київстар», організаційні засади реалізації пропозицій [складено автором]

№	Етап	Сутність	Відповідальна особа
1	2	3	4
1	Етап 1: Підготовчий (проведення моніторингу)		
1.1	Формування системи інформації, потрібної для створення нових конкурентних переваг та формування конкурентної стратегії	Аналіз конкурентного середовища функціонування ПрАТ «Київстар» за моделлю п'яти сил Портера (табл.2.3); аналіз бар'єрів входу на ринок послуг мобільного зв'язку нових операторів (табл.2.4)	Комерційний директор, керівник відділу маркетингу, керівник відділу розвитку
1.2	Виявлення можливих конкурентних переваг і зіставлення їх з можливостями підприємства	Оцінка ступеню тиску наявних конкурентів на діяльність ПрАТ «Київстар» (табл.2.5); опис сильних та слабких сторін ПрАТ «Київстар» (табл.2.6); SWOT-аналіз діяльності ПрАТ «Київстар» (табл.2.7)	Комерційний директор, керівник відділу маркетингу

Продовження таблиці 2.10

1	2	3	4
1.3	Обґрунтування рішення про формування переліку нових конкурентних переваг	Аналіз конкурентоспроможності операторів ринку мобільного зв'язку України (табл..2.8)	Комерційний директор, керівник відділу маркетингу
Етап 2: Проектний			
2.1	Обґрунтування вимог до оновлених конкурентних переваг бізнес-організації для розробки конкурентної стратегії	Аналіз інноваційних послуг від основного конкурента Vodafone	Комерційний директор, керівник відділу маркетингу, керівник відділу розвитку
2.2	Розробка проекту впровадження конкурентних переваг бізнес-організації та розробки конкурентної стратегії, визначення відповідальних за проект	Порівняння існуючих послуг ПрАТ «Київстар» із послугами основного конкурента Vodafone	Комерційний директор, керівник відділу маркетингу, керівник відділу розвитку
2.3	Оцінка очікуваної ефективності та стійкості нової конкурентної стратегії	Розроблена стратегія відповідає вимогам ефективності та стійкості, що демонструє прогностичний аналіз конкурентоспроможності операторів ринку мобільного зв'язку України, приведений в підрозділі 2.3	Комерційний директор, керівник відділу маркетингу, керівник відділу розвитку
3	Етап 3: Впровадження нових конкурентних переваг та розробка конкурентної стратегії	ПрАТ «Київстар» використовуватиме стратегію диференціації за М. Портером - диференціація на таких перевагах, як: якість, показники роботи, обслуговування, стиль, технологічна перевага. Отже, для ПрАТ «Київстар» розглядається стратегія диференціації.	Комерційний директор, керівник відділу маркетингу
4	Етап 4: Аналіз результатів впровадження нових конкурентних переваг та розробки конкурентної стратегії	Аналіз приведений в підрозділі 2.3	Комерційний директор, фінансовий директор
4.1	Реалізація заходів щодо підтримки нових конкурентних переваг та конкурентної стратегії	1.Впровадження послуг: бот-бухгалтер для підприємців; екосистему цифрових телемедицини сервісів 2. Розвиток напрямку NB-IoT 3. Розширення послуг категорії SafeHome	Комерційний директор, керівник відділу маркетингу, керівник відділу розвитку

Отже, відповідальними співробітниками за впровадження заходів з вдосконалення конкурентної стратегії в компанії ПрАТ «Київстар» є комерційний директор, керівник відділу маркетингу, керівник відділу розвитку та фінансовий директор.

2.3. Оцінка економічної ефективності пропозицій щодо покращення конкурентної стратегії ПрАТ «Київстар»

Оцінимо економічну ефективність пропозицій щодо покращення конкурентної стратегії ПрАТ «Київстар». В таблиці 2.11 приведемо детальний опис пропонованих пропозицій щодо покращення конкурентної стратегії ПрАТ «Київстар».

Таблиця 2.11 - Детальний опис пропонованих пропозицій щодо покращення конкурентної стратегії ПрАТ «Київстар» [складено автором]

№	Пропозиція	Опис
1	2	3
1	Впровадження послуг: бот-бухгалтер для підприємців; екосистему цифрових телемедицинських сервісів та інших видів аналогічних послуг	компанія ПрАТ «Київстар» не пропонує клієнтам послуги: бот-бухгалтер для підприємців; екосистему цифрових телемедицинських сервісів; діджиталізацію бізнес-процесів засобами та інструментами платформ SAP та ESM Opentext. Тому пропонується впровадження даних послуг, аналогічних послугам від Vodafone, проте доцільним є надання даним послугам ознак унікальності та новизни із метою забезпечення найвищого попиту на них
2	Розвиток напрямку NB-IoT	Доцільним є розвиток такого напрямку, як NB-IoT (Narrowband Internet of Things). Наразі дані послуги пропонуються і ПрАТ «Київстар» і компанією Vodafone
3	Розширення послуг категорії SafeHome	Асортимент послуг цієї категорії від ПрАТ «Київстар» пропонується розширити через послугу Smart House. Така послуга не пропонується Vodafone і це однозначно вдосконалисть конкурентну стратегію ПрАТ «Київстар» та підвищить конкурентоспроможність послуг та компанії в цілому. Smart House передбачатиме більш розширений формат послуг із «управління будинком».

Спрогнозуємо доходи, отримані від нових інноваційних послуг. Припускаємо, що клієнти послуги SafeHome скористаються послугами Smart House (у 2020 році був отриманий дохід від надання послуг SafeHome розміром 1777978 тис. грн, тому планується, що у 2022 році компанія отримає 1777978 тис. грн від надання послуг Smart House).

26 млн клієнтів мобільного зв'язку є абонентами ПрАТ «Київстар», із них близько 800 – приватні підприємці, яким цікавою буде послуга Бот-бухгалтер для підприємців. ПрАТ «Київстар» планує встановити місячну абонплату за цю послугу розміром 150 грн. Отже, заплановані доходи від надання даної послуги на 2022 рік становитимуть $800 \cdot 0,150 \cdot 12 = 1440$ тис. грн. Діджиталізація бізнес-процесів буде цікава клієнтам – юридичних особам.

Середня вартість проекту з діджиталізації бізнес-процесів (автоматизація операційних процесів із закупівлі товарів, автоматизація складання платіжного календарю тощо) в середньому становить 100 тис. грн. 19 клієнтів активно використовують в своїй діяльності BigData продукти (Додаток Є). Отже, дохід від діджиталізації бізнес-процесів по плану становитиме $100 \cdot 19 = 1900$ тис. грн на 2022 рік.

У 2020 доходи компанії зросли на 12% порівняно із 2019 роком. Тому плануємо на 2022 рік зростання доходів за всіма видами послуг, крім інноваційних, пропонованих до впровадження в даному році. На 2023 рік плануємо також приріст доходів на 12% в порівнянні із 2022 роком (табл. 2.12). Слід відмітити, що в 2022 році забезпечуватиметься аналогічний рівень доходів, як і в 2020 році. Це вдасться досягти через велику кількість клієнтів, які обслуговуються компанією, та стійким рівнем їх лояльності. Ріст доходів досягатиметься за рахунок зростання тарифів на послуги, зростання чисельності клієнтів, розширення мережі покриття та розширення асортименту послуг, опис яких приведений в таблиці 2.11.

Таблиця 2.12 – Прогноз чистого доходу ПрАТ «Київстар» на 2022–2023 рр. [складено автором]

№	Показник	2020	2022	2023	Абсолютне відхилення, тис. грн		Відносне відхилення, %	
					2022 /2020	2023 /2022	2022 /2020	2023 /2022
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	25041947	29816279	33394232	4774332	3577953	19,1	12,0
	мобільний зв'язок	11143666	12480906	13978615	1337240	1497709	12,0	12,0
	домашній Інтернет	4532592	5076503	5685684	543911	609180	12,0	12,0
	телебачення	1777978	1991336	2230296	213357	238960	12,0	12,0
	NB-IoT	1828062	2047430	2293121	219367	245692	12,0	12,0
	BigData аналітика	1402349	1570631	1759107	168282	188476	12,0	12,0
	Смарт – Гроші	1277139	1430396	1602044	153257	171648	12,0	12,0
	Star.Docs	1202013	1346255	1507806	144242	161551	12,0	12,0
	SafeHome	1777978	1991336	2230296	213357	238960	12,0	12,0
	діджиталізація бізнес-процесів		1900	2128	1900	228	-	12,0
	Бот-бухгалтер для підприємців		1440	1613	1440	173	-	12,0
	Smart House		1777978	1991336	1777978	213357	-	12,0
	інші види послуг	100168	100168	112188	0	12020	0,0	12,0
2	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), %	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00	-	-
	мобільний зв'язок	44,50	41,86	41,86	-2,64	0,00	-	-
	домашній Інтернет	18,10	17,03	17,03	-1,07	0,00	-	-
	телебачення	7,10	6,68	6,68	-0,42	0,00	-	-
	NB-IoT	7,30	6,87	6,87	-0,43	0,00	-	-
	BigData аналітика	5,60	5,27	5,27	-0,33	0,00	-	-
	Смарт – Гроші	5,10	4,80	4,80	-0,30	0,00	-	-
	Star.Docs	4,80	4,52	4,52	-0,28	0,00	-	-
	SafeHome	7,10	6,68	6,68	-0,42	0,00	-	-

Продовження таблиці 2.12

1	2	3	4	5	6	7	8	9
	діджиталізація бізнес- процесів		0,01	0,01	0,01	0,00	-	-
	Бот-бухгалтер для підприємців		0,01	0,01	0,01	0,00	-	-
	Smart House		5,96	5,96	5,96	0,00	-	-
	інші види послуг	0,40	0,34	0,34	-0,06	0,00	-	-

Структура доходів компанії за товарною ознакою (послуги) протягом трьох аналізованих періодів залишається відносно сталою. Так, максимальна частка припадає на послуги мобільного зв'язку – 41,86–44,50%, на послугу Домашній інтернет – 6,68–7,10%, доходи від послуг BigData аналітики складають 5,27–5,60% чистого доходу компанії. Прогнозна структура чистого доходу ПрАТ «Київстар» на 2022 рік за основними видами послуг показана на рис. 2.4.

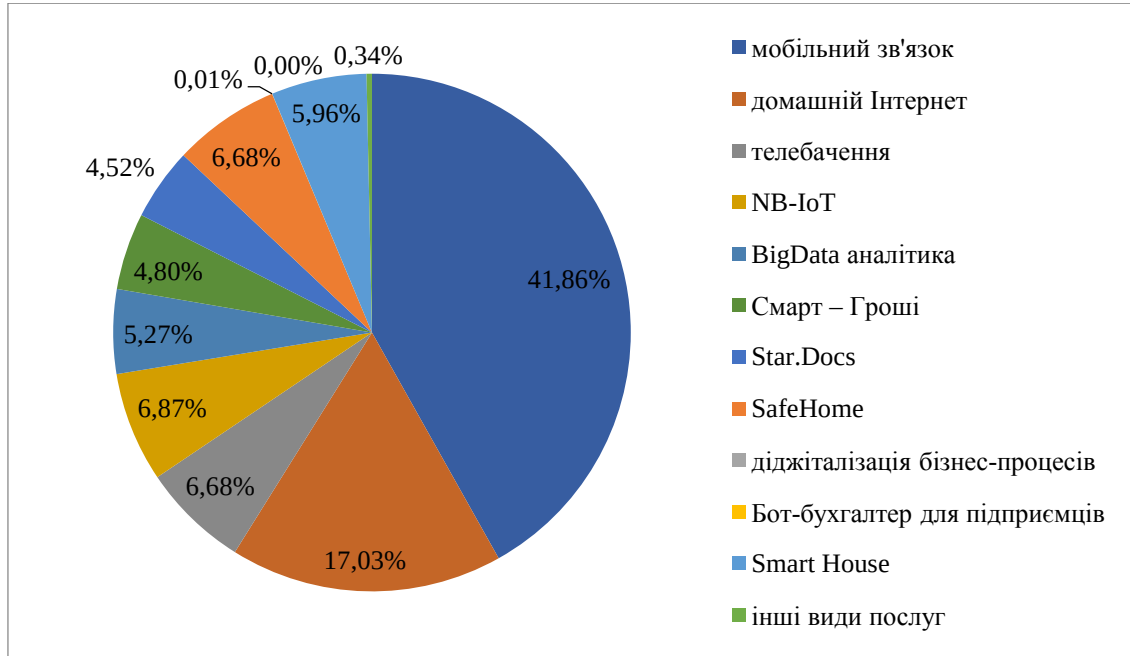


Рис. 2.4. Прогнозна структура чистого доходу ПрАТ «Київстар» на 2022 рік за основними видами послуг, % [складено автором за даними таблиці 2.12]

Отже, впровадження в асортимент інноваційних послуг дозволить компанії суттєво збільшити доходи. В таблиці 2.13 приведемо опис інвестиційних витрат від реалізації проекту.

Таблиця 2.13 - Опис інвестиційних витрат від реалізації проектів [складено автором]

№	Проект	Інвестиційні витрати
1	2	3
1	Впровадження послуг: бот-бухгалтер для підприємців; екосистему цифрових телемедицинських сервісів та інших видів аналогічних послуг	Розробка бот-бухгалтер для підприємців – не потребує інвестиційних вкладень, проект реалізовуватиметься в межах заробітної плати фахівців відділу інформаційної підтримки Діджиталізація бізнес-процесів засобами та інструментами платформ SAP та ECM Opentext - середня вартість впровадження SAP становить 500 тис.дол. (16 500 тис.грн.)
2	Розвиток напрямку NB-IoT	Не потребує інвестиційних вкладень, проект реалізовуватиметься в межах заробітної плати фахівців відділу інформаційної підтримки
3	Розширення послуг категорії SafeHome	Планується придбання: розумний пульт керування Orvibo IR Remote ZigBee 230V – 1000 штук по ціні 400 грн/од; кнопка управління Z-Wave Fibaro The Button - 2000 штук по ціні 500 грн/од; пульт-брелок Fibaro KeyFob Z-Wave Plus - 2000 штук по ціні 800 грн/од; інше обладнання вартістю 2 000 тис.грн. Разом: 5000 тис.грн.
	Всього інвестиційні витрати	21500 тис.грн.

Собівартість послуг визначаємо, виходячи із показника рентабельності продукції за валовим прибутком: в 2020 році даний показник склав 34%. В таблиці 2.14 приведемо розрахунок фінансового результату від реалізації запропонованих заходів.

Таблиця 2.14 - Розрахунок фінансового результату від реалізації запропонованих заходів [складено автором]

№	Показник	2020	2022	2023	Всього
1	2	3	4	5	6
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн		1781318	1995077	3776395
	діджиталізація бізнес-процесів		1900	2128	4028
	Бот-бухгалтер для підприємців		1440	1613	3053
	Smart House		1777978	1991336	3769314

Продовження таблиці 2.14

1	2	3	4	5	6
2	Собівартість, тис. грн		605648	678326	1283974
	діджиталізація бізнес-процесів		646	723	1369
	Бот-бухгалтер для підприємців		489	548	1038
	Smart House		604512	677054	1281567
3	Інвестиційні витрати, тис.грн.	-21500			-21500
4	Фінансовий результат (валовий прибуток), тис.грн.		1175670	1316751	2492421
	діджиталізація бізнес-процесів		1254	1404	2658
	Бот-бухгалтер для підприємців		950	1065	2014
	Smart House		1173465	1314282	2487747
5	Коефіцієнт дисконтування (10%)	1,00	0,91	0,83	-
6	Грошовий потік, тис.грн.	-21500	1175670	1316751	2470921
7	Дисконтований грошовий потік, тис.грн.	-21500	1068790	1088223	2135515
8	Чиста приведена вартість, тис.грн.	2135514			2135515
9	Період окупності, років	1 рік			

Отже, проект прибутковий та пропонується до реалізації.

Проаналізуємо також, як зміниться конкурентоспроможність бізнес-організації внаслідок впровадження заходів із покращення конкурентної стратегії ПрАТ «Київстар».

У табл. 2.15 представимо прогнозний аналіз конкурентоспроможності операторів ринку мобільного зв'язку України.

Таблиця 2.15 – Прогнозний аналіз конкурентоспроможності операторів ринку мобільного зв'язку України [складено автором за даними 35,34,36,37]

№	Параметр	Київстар	Vodafone	lifecell	Інтертелеком
1	Цінова політика (найнижчі тарифи – 5, найвищі тарифи – 1)	1	3	2	4
2	Рівень обслуговування (кількість точок обслуговування максимальна – максимальний бал)	5 (487)	3 (205)	4 (400)	2 (34)
3	Представленість на ринку (ступінь охоплення ринку послугами)	5	4	3	2
4	Асортимент послуг (широта асортименту)	5	5	3	3
5	Інноваційність послуг	4	5	3	2
	Всього балів	20	20	15	13

За даними табл. 2.15 бачимо, що через реалізацію заходів, направлених на вдосконалення конкурентної стратегії ПрАТ «Київстар», компанії вдасться

підвищити свою конкурентоспроможність за наступними параметрами: асортимент послуг (широта асортименту) та інноваційність послуг. За даними прогнозу компанія отримає однакову кількість балів із головним конкурентом Vodafone.

Використовуючи бали, наведені в табл. 2.15, побудуємо оновлену карту стратегічних груп (рис. 2.5).

Високий			 
Середній			
Низький			
Ступінь охоплення ринку / Рівень інноваційності послуг	Низький	Середній	Високий

Рис. 2.5. Карта стратегічних груп конкурентів ПрАТ «Київстар»
[складено автором за даними 35,34,37,36]

Як демонструють дані рис. 2.5, конкурентні позиції компанії ПрАТ «Київстар» покращаться, що дозволить їй зайняти аналогічну лідерську позицію за параметрами Ступінь охоплення ринку / Рівень інноваційності послуг, що і компанії Vodafone. Отже, можна стверджувати про високу ефективність пропонованих заходів.

ВИСНОВКИ

На основі дослідження, проведеного у кваліфікаційній бакалаврській роботі, слід зробити наступні висновки.

Конкурентна стратегія бізнес-організації сконцентрована на певних діях, які тісно пов'язуються з операційними бізнес-процесами компанії та спрямовуються на встановлення та зміцнення довгострокової конкурентоспроможної позиції бізнес-організації в середовищі функціонування. Конкурентна стратегія може існувати лише у формі плану дій по розвитку окремого напрямку бізнесу, окремої стратегічної зони господарювання бізнес-організації. Виділяють наступні групи стратегій: стратегії, які є спільними для бізнес-організації в цілому; загальна конкурентна стратегія в певних секторах економіки; конкурентна стратегія для певного товару чи групи товарів для кожного із напрямків діяльності бізнес-організації; функціональна стратегія для кожної операційної системи бізнес-організації тощо.

Слід відзначити наявність різних методів обґрунтування конкурентних переваг бізнес-організації, але найбільш поширеними є методи, в основі яких лежить характеристика ринкові позиції бізнес-організації або пропонованого товару/послуги. При обґрунтуванні конкурентної стратегії бізнес-організації важливо використовувати всі перелічені вище моделі. Але варто при цьому враховувати специфіку діяльності компанії та віддавати перевагу моделям, які є більш релевантними для даного напрямку діяльності.

На початку формування конкурентної стратегії бізнес-організації важливими є визначення цілей конкурентної боротьби в певному сегменті. При цьому варто виокремити довгострокові та короткострокові цілі діяльності бізнес-організації. Аналіз стратегічного потенціалу бізнес-організації та визначення ключових факторів успіху та слабких місць у конкурентній боротьбі дозволяє вчасно виявляти проблеми в організації внутрішніх

процесів бізнес-організації, оцінювати їх пріоритетність та визначити конкурентні переваги бізнес-організації.

Аналітичне оцінювання та розробка конкурентної стратегії здійснено за матеріалами ПрАТ «Київстар». ПрАТ «Київстар» – лідер ринку послуг мобільного зв'язку та фіксованого Інтернету в Україні, який став першим оператором конвергентних рішень в країні. Компанія також пропонує послуги цифрового телебачення. Місія ПрАТ «Київстар»: відкриття нових можливостей для України та зміна життя населення на краще через впровадження інноваційних та якісних телекомунікаційних послуг. Цінностями ПрАТ «Київстар» є повага до клієнтів, інноваційність розробок та послуг, гнучкість із метою ефективного використання потенціалу та можливостей компанії із метою перетворення потенціалу на реальність, робота в команді, чесність та дотримання високих етичних стандартів.

Позитивним є зростання чистого доходу та чистого прибутку підприємства. При чому чистий фінансовий результат зростає швидшими темпами в порівнянні із чистим доходом, що свідчить про ефективне управління витратами підприємства.

Сумарний вплив компонентів конкурентного середовища функціонування на діяльність ПрАТ «Київстар» може бути виміряний 11 балами, або 73,3%. Таким чином, вплив конкурентних сил помірний. Найбільший вплив чинять ринкова сила покупців та доступність альтернативних продуктів. Отже, важливо займатись постійним вдосконаленням та розширенням асортименту послуг та пропонувати споживачів цікаві тарифні плани. Ринок мобільного зв'язку характеризує високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції.

Можливостями для укріплення конкурентних переваг ПрАТ «Київстар» на ринку послуг мобільного зв'язку України є наступні:

- розширення мережі 4G. Наразі мережа 4G ПрАТ «Київстар» охоплює територію, на якій проживає 88,75% населення країни;

- розширення асортименту послуг за рахунок впровадження інноваційних видів послуг (наприклад, Smart Home);
- активна участь за підтримки держави стабільного розвитку галузі інформаційних технологій;
- розширення мереж роумінгу;
- придбання інших операторів мобільного зв'язку (компанія «Київстар» розглядає покупку компанії «Датагруп»);
- підвищення інвестиційної привабливості України на ринку міжнародних економічних відносин (індекс інвестиційної привабливості України у 2021 році зріс з 2,4 до 2,84).

Загрозу для розвитку бізнесу становлять наступні чинники:

- інтенсивний розвиток інших операторів ринку, що доводить необхідність впровадження заходів, направлених на підвищення конкурентних переваг компанії (наприклад, розширення асортименту послуг через розробку інноваційних рішень);
- макроекономічна нестабільність в країні;
- політична нестабільність.

Враховуючи вище проведені дослідження, основним напрямком вдосконалення конкурентної стратегії ПрАТ «Київстар» буде розширення асортименту послуг компанії на ринку України шляхом розробки сучасних інноваційних послуг.

ПрАТ «Київстар» суттєво відстає від компанії Vodafone за ступенем інноваційності пропонованих послуг, що суттєво скорочує її конкурентоспроможність. Оскільки до впровадження з метою вдосконалення конкурентної стратегії ПрАТ «Київстар» пропонуються заходи розширення асортименту послуг компанії через розробку інноваційних послуг, були детально вивчені інноваційні пропозиції від компанії Vodafone, яка з метою досягнення технологічного лідерства на ринку послуг мобільного зв'язку розширює асортимент послуг, зокрема в напрямках Інтернету речей (IoT), аналітики баз даних, фінансових послуг та хмарних сервісів.

Отже, компанія ПрАТ «Київстар» не пропонує клієнтам послуги: бот-бухгалтер для підприємців; екосистему цифрових телемедичних сервісів; діджиталізацію бізнес-процесів засобами та інструментами платформ SAP та ЕСМ Opentext. Тому пропонується впровадження таких послуг, аналогічних послугам від Vodafone, проте доцільним є надання даним послугам ознак унікальності та новизни із метою забезпечення найвищого попиту на них. Впровадження в асортимент інноваційних послуг дозволить компанії суттєво збільшити доходи.

Через реалізацію заходів, направлених на вдосконалення конкурентної стратегії ПрАТ «Київстар» компанії вдасться підвищити свою конкурентоспроможність за наступними параметрами: асортимент послуг (широта асортименту) та інноваційність послуг. За даними прогнозу компанія отримає однакову кількість балів із головним конкурентом Vodafone. Отже, можна стверджувати про високу ефективність пропонованих заходів. Розрахунок фінансового результату від реалізації запропонованих заходів доводить їх високу ефективність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азоев Г. Л., Челенков А. П. Конкурентні переваги підприємства. М. : ОАО «Типография НОВОСТИ», 2016. 256 с.
2. Ансофф И., Макдонелл Е.Дж. Стратегический менеджмент. Классическое издание / пер. с англ. СПб. : Питер Ком, 2011.
3. Божидай І.І. Дефініція поняття «конкурентна стратегія» та її місце в управлінській ієрархії стратегій. *Траєкторія науки*. 2016. №1. С.21-28.
4. Білорус О. Г., Панченко Є. Г. Менеджмент: конкурентоздатність і ефективність. К. : Т-во «Знання України», 2009. 40 с.
5. Білявський В. М., Шепута М. М. Конкурентоспроможність підприємства як фактор підвищення його інвестиційної привабливості. *Інноваційна економіка*. 2017. № 11.12 (72). С. 129–134.
6. Білявський В. М., Шепута М. М. Реалізація інноваційних проектів як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2018. № 38. С. 131–140.
7. Благун І. С., Гринів Л. В. Концептуальні засади формування конкурентної стратегії підприємства. *Регіональна бізнес-економіка та управління*. 2017. №3(15). С. 3–11.
8. «Велика трійка» в цифрах: як мобільні оператори збільшують оборот і пірнають у збитки. URL: <https://mind.ua/publications/20211288-velika-trijka-v-cifrah-yak-mobilni-operatori-zbilshuyut-oborot-i-pirnayut-u-zbitki>.
9. Відповідь Vodafone на \$100 млн. «Київстар» може купити «Датагруп». Що це значить для ринку. URL: <https://dev.ua/news/vidpovid-vodafone>.
10. Воронкова А. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация : монография. Луганск : Изд-во ВНУ, 2000. 315 с.

11. Головчук Ю. О., Середницька Л. П. Маркетингова товарна політика – інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2020. № 1. С. 61–68.
12. Головчук Ю. О. Маркетингова домінанта розвитку конкурентних переваг підприємства в умовах інформаційної економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. № 3, т. 1. С. 69–73.
13. Гончарук Т. І. Конкуренція: сучасна економічна характеристика та особливості. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 2. С. 130–145.
14. Гудзь О. Є., Степасюк О. С. Формування та механізм реалізації стратегії управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія «Економіка, аграрний менеджмент, бізнес»*. 2011. Вип. 168. Ч. 1. С. 194–203.
15. Демків Я. В. Формування конкурентної стратегії на ринках високотехнологічних товарів. *Вісник національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління*. 2018. № 628. С. 470–476.
16. Довгань Ю. В. Формування маркетингової стратегії просування інноваційних рослинних харчових олій. *Економіка та держава*. № 1. С. 126–131.
17. Дибчук Л. В., Пчелянська Г. О. Маркетингового-логістична модель дистрибуції на продовольчому ринку. *Проблеми економіки*. № 3. С. 54–60.
18. Дименко Р. А. Конкурентні стратегії як засіб забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка розвитку*. 2016. № 3 (39).
19. Життя у три кліки: що таке розумний будинок. URL: <https://zaxid.net/news/>.
20. Жовновач Р. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств сільськогосподарського машинобудування : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04 /

М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет». Маріуполь, 2016. 462 с.

21. Іванов Ю. Б., Іванова О. Ю. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в умовах інтенсивної конкурентної боротьби. Економіка та управління національним господарством. Проблеми економіки. 2012. №4. С.121-128.

22. Іванов Ю. Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства / за заг. ред. Ю. Б. Іванова, О. М. Тищенка. Харків : Вид. дім «ІНЖЕК», 2016. 384 с.

23. Ільченко І. Ю. Методичний підхід до оцінювання ефективності бізнес-стратегії підприємства. *Агросвіт*. 2010. № 14. С. 51–57.

24. Інвестиційна привабливість України зросла – дослідження. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2021/07/13/675882/>.

25. Капліна О. Оцінка конкурентоспроможності підприємства на основі процесного підходу. *Зовнішньоекономічний бюлетень*. 2015. № 4. С. 21–23.

26. Козирєва О. В., Світлична К.С., Шуть О.Ю., Коляда Т.А.. Основи прийняття управлінських рішень : навчальний посібник / О.В. Козирєва,– Х.: Видавництво Іванченка І.С., 2021. – 186 с.

27. Корольов С. В. Витрати виробництва в системі конкурентоспроможності компанії: зарубіжний досвід та вітчизняна практика. *Зовнішньоекономічний бюлетень*. 2019. № 6. С. 38–46.

28. Кошелупов І. Ф. Система конкурентних стратегій підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2020. № 36. С. 90–96.

29. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми. К. : КНЕУ, 2012. 245 с.

30. Ліщинська В. В. Формування конкурентної стратегії підприємств із виробництва товарів повсякденного попиту. *Агросвіт*. 2018. № 8. С. 41–47.

31. Менеджмент: навч.посіб. / Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с

32. Мобільний зв'язок в Україні. URL:
https://bankchart.com.ua/finansovyy_gid/GSM_tarify.
33. Орлова Н. В. Конкурентна структура ринку мобільного зв'язку України: чи неминуча олігополія? *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2020. Т. 19 № 1(44). С. 223–240.
34. Офіційний сайт «Інтертелеком». URL:
<http://www.intertelecom.ua/aboutcompany>.
35. Офіційний сайт «Київстар». URL:
https://kyivstar.ua/uk/about/about/kyivstar_today.
36. Офіційний сайт «Lifecel». URL:
http://www.lifecell.ua/uk/pro_lifecell/kompaniia-sogodni/istoriia.
37. Офіційний сайт «Vodafone». URL: <https://www.vodafone.ua/ru>.
38. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость ; пер. с англ. М. : Альпина Бизнес Букс, 2016. 715 с.
39. Савчук С. И. Уровень конкурентоспособности и результаты конкурентной борьбы: проблема корректного использования показателей. *Актуальні проблеми економіки*. 2004. № 6(36). С. 124–131.
40. Стадник В. В., Йохна М. А., Соколюк Г. О. Стратегія диверсифікації в управлінні міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2013. 202 с.
41. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Ю. Б. Іванова, д-ра екон. наук, проф. О. М. Тищенко. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2016. 384 с.
42. Український ринок телекому у цифрах — головне зі звіту НКРЗІ за 2020 рік. URL: <https://itc.ua/news/ukra%D1%97nskij-rinok-telekomu-u-czifrah-golovne-zi-zvitu-nkrzi-za-2020-rik/>.
43. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / С. М. Клименко, Т. В. Омеляненко, Д. О. Барабась, О. С. Дуброва, А. В. Вакуленко. К. : КНЕУ, 2006. 520 с.

44. Царенко О. В. Генезис та еволюція теорії конкурентних переваг. *Економіка та держава*. 2018. № 12. С. 16–18.
45. Шарко В. В., Лоянич Г. С., Гавенко М. С. Формування конкурентної стратегії підприємства торгівлі. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 6 (1). С. 222–226.
46. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навч. посіб. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с.
47. Який оператор найвигідніший в Україні 2022: які тарифи пропонують Київстар, Водафон та Лайф. URL: <https://www.unian.ua/economics/telecom/yakiy-mobilniy-operator-naydeshevshiy-v-ukrajini-2022-tarifi-kijivstar-vodafone-ta-layf-novini-11644495.html>.
48. Яременко С. С. Стратегічні пріоритети мобільного оператора «Vodafone» на телекомунікаційному ринку України. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2020. № 2 (29). С. 104–118.
49. «Vodafone Україна» купує оператора Vega у Ріната Ахметова. URL: https://zaxid.net/vodafone_ukrayina_kupuye_operatora_vega_u_rinata_ahmetova_n1524673.
50. Bertelè U., Chiesa V. Competitive Strategies: Organizational. International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, 2001.
51. Helen Salavou. Competitive strategies and their shift to the future. *European Business Review*. 2015. Vol.27. iss.1. pp.80-99.
52. Michael E. Porter. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. К. : Наш Формат, 2020. 424 с.
53. Monika Švárová. Influence of Competitive Advantage on Formulation Business Strategy. *Procedia Economics and Finance*. Volume 12, 2014, Pages 687-694.
54. Nuno Fernandes Crespo. Competitive strategies and international new ventures' performance: Exploring the moderating effects of internationalization duration and preparation. First Published May 21, 2020.

55. What is a Competitive Strategy: Types. URL: <https://sendpulse.com/support/glossary/competitive-strategy>

56. What Is Competitive Strategy? (Plus 5 Common Types). By Indeed Editorial Team. November 11, 2021. URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/competitive-strategy>

ДОДАТКИ

Додаток А

ВИДИ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ

Конкурентні стратегії в галузях						Стратегії конкурентної позиції		
Конкурентна стратегія в нових галузях	Конкурентна стратегія в галузях, що знаходяться у стадії зрілості	Конкурентні стратегії для фірм, які діють в галузях, що знаходяться в стані стагнації або спаду	Конкурентні стратегії в роздроблених галузях	Конкурентні стратегії на міжнародних ринках	Стратегії аутсайдера ринку	Для фірми, що має слабку конкурентну позицію	Фірма з сильною конкурентною позицією	Лідер ринку (мінімум в 3 стратегічних напрямках діяльності)
Управління бізнесом в інноваційній манері (інноваційний підхід); Пошук нових груп споживачів і територіальних ринків; Швидке і адекватне реагування на появу нових технологій; Підготовка до моменту проникнення в нову галузь могутніх компаній з інших галузей (нові конкуренти в галузі)	Оптимізація обслуговування; Агресивні методи боротьби Коригування виробничих потужностей; Скорочення параметричного ряду (завелика кількість підвидів і модифікацій товару); Акцент на модернізацію виробничого процесу; Посилення уваги зниженню витрат; Збільшення обсягів продажів споживачам; Придбання фірм-конкурентів за низькою ціною; Вихід на міжнародні ринки.	Орієнтація на стратегію фокусування шляхом виявлення, створення і розробки зростаючих ринкових сегментів Орієнтація на диференціацію на основі поліпшення якості і інновацій Орієнтація на постійне скорочення витрат і зростання продуктивності	Створення й експлуатація типових умов Забезпечення низьких витрат Збільшення вигод для споживача шляхом інтеграції Спеціалізація на виді товару/послуг Спеціалізація на типі споживача Фокусування на обмежених географічних районах	Передача іноземним фірмам права на використання її власних технологій або на виробництво і розповсюдження її продукції; Зміцнення національного виробництва; Багатонаціональна стратегія; Глобальна стратегія.	Перегляд поточної стратегії Стратегія збільшення доходів Стратегія послідовного зниження витрат Стратегія продажу частини активів з метою збільшення для збереження бізнесу, що залишилася Комбінація відновних стратегій	Стратегія кругового наступу; Стратегія оборони і зміцнення; Стратегія негайного відступу і покидання галузі; Стратегію «збору урожаю».	Пошук незайнятої ніші Прийняття до конкретної групи споживачів Створення кращого товару Проходження залідером Захоплення невеликих фірм Створення характерного іміджу	Продовження наступальної політики; Збереження поточних позицій Конфронтація з конкурентами

Конкурентні стратегії підприємств різних розмірів та сфер діяльності.

<i>Конкурентні стратегії малих фірм</i>	діяльність у сферах, що традиційно обслуговуються лише дрібним бізнесом (вибір сфери діяльності, в якій оптимальний розмір підприємства -невеликий); виконання функцій субпостачальника нескладних деталей або напівфабрикатів для великої компанії; випуск товарів або послуг, що копіюють чужі вироби; наслідування є одним з поширених сфер діяльності легального дрібного бізнесу
<i>Конкурентна стратегія великих фірм</i>	Стратегія обслуговування масового попиту. Силова стратегія конкурентної боротьби, за якої найефективніше виробництво масових, стандартних продуктів.
<i>Конкурентні стратегії спеціалізованих фірм</i>	Специфіка нішової стратегії - диференціація продукту доповнюється вузькою спеціалізацією, що забезпечує високий ступінь захисту ніші фірми від конкурентів.
<i>Конкурентні стратегії у сфері радикальних інновацій</i>	Конкурентна стратегія фірм-піонерів сильна тим, що лежить в іншій площині, ніж у їх могутніх суперників (сфера діяльності великих фірм -передбачений поточний НТП, а ризиковані прориви в невідоме - шанс фірми-піонера);

Додаток Б

ВИДИ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ

Типові стратегії гравців ринку				Типи конкурентних стратегій з урахуванням структури конкурентного оточення			Конкурентні стратегії інноваційного характеру
Стратегії для ринкового лідера	Конкурентні атакуючі стратегії претендентів на лідерство в галузі	Стратегії для послідовників	Стратегії для мешканців ніш	Відсутність явних лідерів.	Домінування декількох компаній (наявність олігополії)	Наявність монопольного тиску на ринок.	
Розширення ринку Захист частки ринку (позиційний захист, захист флангів, попереджувальні оборонні дії, контратака, мобільний захист, вимушене скорочення) Розширення частки ринку	Фронтальний наступ Флангова атака Тактика оточення супротивника Здійснення обхідного маневру Стратегія партизанської війни	Стратегія переслідувача Стратегія двійника Стратегія імітатора Стратегія пристосування	Спеціалізація по кінцевих користувачах Спеціалізація по вертикалі Спеціалізація залежно від розмірів клієнтів Спеціалізація на особливих клієнтах Географічна спеціалізація Продуктова спеціалізація Спеціалізація на певному співвідношенні якість/ціна Спеціалізація на обслуговуванні Спеціалізація на каналах розподілу	Створення умов для реалізації ефекту масштабу Усунення зайвих витрат Інтеграція з ланками, що відсутні в технологічному ланцюзі «проекування-виробництво-реалізація» продукції» Спеціалізація на конкретному типі товару Активні дії на регіональному ринку Спеціалізація на індивідуальних замовленнях покупців	Агресивна реакція на зміну цін Організація таємних альянсів Лідерство в цінах Активна нецінова конкуренція	Підвищення вхідних бар'єрів в галузь. Конкуренція з нововведеннями в суміжних галузях Протидія товарам-замінникам Конкуренція з імпоротною продукцією	віолентна - Тип компанії «СИЛОВА» (стратегії у сфері масового виробництва, великі п-ва. Типи: «гордий лев»; «могутній слон»; «неповороткий бегемот».); патієнтна - Тип компанії «НІШОВА» (стратегії диференціації продукції і сегментації ринку («хитрі лисиці»)); експлерентна - Тип компанії «ПОНЕРСЬКА» (радикально інноваційний продукт («Ластівки»)); комутантна - Тип компанії «ПРИСТОСОВНА» (стратегії у сфері дрібного неспеціалізованого бізнесу («Миші») (не зайняті «віолентами» і «патієнтами)).

Додаток В

Аналіз та узагальнення критеріїв вибору конкурентної стратегії (фрагмент)

Ю. Іванов	І. Кобушко	М. Портер	Дуброва	Групування критеріїв (узагальнено автором)
Виробничі	Зобов'язання підприємства	Витрати на виробництво продукту	Наявність і забезпеченість виробничими ресурсами, ефективність виробничої діяльності	Виробничі
Фінансові	Фінансові ресурси фірми			Фінансові
Маркетингові	Стан галузі й конкурентна позиція підприємства в галузі, ступінь залежності від зовнішнього середовища	Зовнішні ефекти розвитку галузі, зміна ролі постачальників і каналів збуту	Конкурентна спроможність продукції, позиція її на ринку	Маркетингові
Технологічні	-	Технічний рівень, необхідний для отримання суттєвої вигоди	Наявність і забезпеченість матеріально-технічними ресурсами, забезпеченість кадрами	Науково-технічні та інноваційно інвестиційні
Інноваційні	-	-		Кадрові
Трудові	Кваліфікація працівників	Персонал		
Управлінські	Мета підприємства, інтереси й відносини вищого керівництва	Функції обслуговування	-	Організаційно-управлінські
Часові	Часовий фактор	-	-	-
Просторові	-	-	-	-

АКТИВ	Код рядка	Примітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	10	8 162 427	8 260 891
первісна вартість	1001		13 306 477	14 355 215
накопичена амортизація	1002		(5 144 050)	(6 094 324)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	11	596 471	930 046
Основні засоби	1010	8	12 094 876	13 859 465
первісна вартість	1011		27 245 338	31 010 330
знос	1012		(15 150 462)	(17 150 865)
Інвестиційна нерухомість	1015		-	-
Довгострокові біологічні активи	1020		-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		-	-
інші фінансові інвестиції	1035		-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		-	-
Відстрочені податкові активи	1045	28	403 184	358 996
Інші необоротні активи	1090	12, 15	1 136 870	1 251 405
Усього за розділом I	1095		22 393 828	24 660 803

Приватне акціонерне товариство «Київстар»
 Консолідований баланс (Консолідований звіт про фінансовий стан)
 (у тисячах гривень)

АКТИВ	Код рядка	Примітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
II. Оборотні активи				
Запаси	1100		66 181	51 485
виробничі запаси	1101		50 867	48 183
товари	1104		15 314	5 302
Поточні біологічні активи	1110		-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	13	718 654	663 670
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	13	69 589	87 980
з бюджетом	1135	13	54 824	74 203
у тому числі з податку на прибуток	1136		-	377
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	13	4 999	1 610
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160		-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	14	1 056 593	1 339 380
Витрати майбутніх періодів	1170	15	98 043	123 898
Інші оборотні активи	1190		408	477
Усього за розділом II	1195		2 069 291	2 342 703
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		597	353
БАЛАНС	1300		24 463 716	27 003 859

ПАСИВ	Код рядка	Примітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	16	887 119	654 763
Капітал у дооцінках	1405		-	(107)
Додатковий капітал	1410		258 294	258 294
Емісійний дохід	1411		102 338	102 338
Резервний капітал	1415		132 933	132 933
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		12 778 642	10 362 394
Неоплачений капітал	1425		-	-
Вилучений капітал	1430		(370 398)	-
Усього за розділом I	1495		13 686 590	11 408 277
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		-	-
Пенсійні зобов'язання	1505		23 312	26 994
Довгострокові кредити банків	1510	17	-	3 870 638
Інші довгострокові зобов'язання	1515	21, 22	2 286 801	2 934 811
Довгострокові забезпечення	1520	20	213 552	180 173
у тому числі з виплат персоналу	1521		4 598	-
Цільове фінансування	1525		-	-
Усього за розділом II	1595		2 523 665	7 012 616

*Приватне акціонерне товариство «Київстар»
Консолідований баланс (Консолідований звіт про фінансовий стан)
(у тисячах гривень)*

ПАСИВ	Код рядка	Примітки	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4	5
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	17	-	140 416
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		-	-
товари, роботи, послуги	1615	18	1 148 712	1 442 750
розрахунками з бюджетом	1620	19	945 802	1 033 642
у тому числі з податку на прибуток	1621	28	618 819	653 515
розрахунками зі страхування	1625		-	-
розрахунками з оплати праці	1630		7 127	9 508
одержаними авансами	1635	22	692 723	744 678
розрахунками з учасниками	1640	16	3 484 063	3 096 916
Поточні забезпечення	1660	20	105 929	100 321
Доходи майбутніх періодів	1665	22	650 784	727 845
Інші поточні зобов'язання	1690	21	1 218 321	1 286 890
Усього за розділом III	1695		8 253 461	8 582 966
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		-	-
БАЛАНС	1900		24 463 716	27 003 859

Підписано і затверджено до випуску від імені керівництва Групи 9 квітня 2021 року:

Президент

Олександр Валерійович Комаров

Головний бухгалтер

Олена Михайлівна Ксеніч

Приватне акціонерне товариство «Київстар»
Консолідований звіт про фінансові результати (Консолідований звіт про сукупний дохід)
(у тисячах гривень)

Підприємство Приватне акціонерне товариство «Київстар»
 (найменування)

Дата (рік, місяць,
число)
За ЄДРПОУ

Коди		
2020	12	31
21873832		

Консолідований звіт про фінансові результати (Консолідований звіт про сукупний дохід)

за 2020 рік

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	23	25 041 947	22 274 923
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	25	(8 506 957)	(7 753 253)
Валовий: прибуток	2090		16 534 990	14 521 670
збиток	2095		-	-
Інші операційні доходи	2120	24	195 547	130 852
Адміністративні витрати	2130	25	(1 686 913)	(1 423 025)
Витрати на збут	2150	25	(1 967 636)	(1 956 401)
Інші операційні витрати	2180	25	(65 795)	(605 173)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190		13 010 193	10 667 923
збиток	2195		-	-
Дохід від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220	26	50 022	332 973
Інші доходи	2240	27	49 733	28 056
Фінансові витрати	2250	26	(429 826)	(344 745)
Втрати від участі в капіталі	2255		-	-
Інші витрати	2270	27	(111 887)	(71 949)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		12 568 235	10 612 258
збиток	2295		-	-
Витрати з податку на прибуток	2300	28	(2 246 182)	(1 674 104)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		10 322 053	8 938 154
збиток	2355		-	-

Приватне акціонерне товариство «Київстар»
Консолідований звіт про фінансові результати (Консолідований звіт про сукупний дохід)
(у тисячах гривень)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
(Дооцінка) уцінка необоротних активів	2400		-	-
(Дооцінка) уцінка фінансових інструментів	2405		(107)	-
Накопичені курсові різниці	2410		-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		-	-
Інший сукупний дохід	2445		-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		(107)	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		(107)	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465		10 321 946	8 938 154

III. Елементи операційних витрат

Стаття	Код рядка	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати	2500	25	161 294	111 271
Витрати на оплату праці	2505	25	1 709 248	1 419 434
Відрахування на соціальні заходи	2510	25	312 569	244 057
Амортизація	2515	25	3 979 062	3 160 134
Інші операційні витрати	2520	25	6 065 128	6 802 956
Всього	2550		12 227 301	11 737 852

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Стаття	Код рядка	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Середньорічна кількість простих акцій	2600		-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650		-	-

Коментар: Частина IV. Розрахунок показників прибутковості акцій не заповнюється тому, що акції Компанії не продаються та не купуються на фондових біржах. Детальна інформація подана в Примітці 16.

Підписано і затверджено до випуску від імені керівництва Групи 9 квітня 2021 року:

Президент

Олександр Валерійович Комаров

Головний бухгалтер

Олена Михайлівна Коєніч

Додаток Д

Рівні показників якості телекомунікаційних послуг та обслуговування
споживачів.

Код	Найменування показника	Одиниця виміру	Норматив показника	Досягнутий рівень за 2020 рік
Послуги фіксованого телефонного зв'язку:				
301	Відсоток заяв про підключення кінцевого обладнання споживачів до мережі місцевого телефонного зв'язку, виконаних за нормований час	%	не менше 90	(всі клієнти B2B та підключаються по унікальним угодам)
302	Відсоток справних таксофонів	%	не менше 90	-
303	Відсоток заяв про пошкодження телекомунікаційної мережі, виконаних за нормований час	%	не менше 65	99.57
304	Відсоток рахунків, на які були отримані звернення від споживачів щодо їх некоректності (неправильності)	%	не більше 1	0.055
307	Відсоток неуспішних викликів для місцевих викликів до служб екстреної допомоги (СЕД).	%	не більше 5%	0.1
308	Відсоток з'єднань, що відповідають нормам за якістю передачі мовної інформації, для методів оцінки за автоматичним методом вимірювання якості передачі мови.	%	не менше 85%	99.53
309	Відсоток викликів, які відповідають нормам за часом відповіді до системи інформаційно-довідкового обслуговування (СІДО) оператора.	%	не менше 95%	100
Послуги рухомого зв'язку:				
401	Відсоток рахунків, на які були отримані звернення від споживачів щодо їх некоректності (неправильності)	%	не більше 1	0.007
402	Відсоток неуспішних викликів для національних викликів	%	не більше 10%	0.33
403	Відсоток встановлених з'єднань, які закінчилися передчасним роз'єднанням не за ініціативою абонента для національних з'єднань	%	не більше 5%	0.08
404	Коефіцієнт недоступності мережі		не більше 0.05	0.002
405	Відсоток неуспішних спроб приєднання до мережі з комутацією пакетів	%	не більше 10%	0.11
406	Відсоток з'єднань, що відповідають нормам за якістю передачі мовної	%	не менше 70%	96.39

	інформації, для методів оцінки за автоматичним методом вимірювання якості передачі мови			
408	Відсоток недоставлених текстових повідомлень SMS	%	не більше 5%	0.12

Додаток Є

Клієнти ПрАТ «Київстар», які активно використовують в своїй діяльності Big Data продукти



Uber



monobank
Universal Bank

п и р і ж к о в а
тітка Клара



ПРАВЕКС БАНК

moneyveo

B.R.O.C.A.R.D

MO
YO

АПТЕКА АНЦ

M I R A
C A F E

finme

MILOAN

Tengo

KFUA

КРЕДИТМАРКЕТ

PROSTOR
БУТИ Б'ЮТІ



метадані

Заголовок

Обґрунтування конкурентної стратегії бізнес-організації (ПрАТ«Київстар»).docx

Автор

Войцеховська Діана Анатоліївна

Науковий керівник

Кубарева Ірина Володимирівна

підрозділ

кафедра менеджменту

Перелік можливих спроб маніпуляцій з текстом

У цьому розділі Ви можете знайти інформацію щодо модифікації тексту, яка може бути спрямована на зміну результатів аналізу. Невидимі для особи, яка оцінює вміст документа у роздрукованій чи файльній формі, вони впливають на фрази, порівнювані під час аналізу тексту (викликаючи передбачувані помилки), щоб приховати запозичення, а також підірвати значення у звіті про подібність. Слід оцінити, чи є модифікації навмисними чи ні.

Заміна букв	B	1
Інтервали	A→	0
Мікропробіли	␣	66
Білі знаки	␣	0
Парафрази (SmartMarks)	a	93

Обсяг знайдених подібностей

Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



КП 2

11481

Кількість слів



КЦ

91664

Кількість символів

Подібності за списком джерел

Прокрутіть список та аналізуйте, особливо, фрагменти, які перевищують КП 2 (позначено жирним шрифтом). Скористайтеся посиланням "Позначити фрагмент" та перегляньте, чи є вони короткими фразами, розкиданими в документі (випадкові схожості), численними короткими фразами поруч з іншими (мозаїчний плагіат) або великими фрагментами без зазначення джерела (прямий плагіат).

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

Заявляю, що я ознайомився (-лась) з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор: Войцеховська Діана Анатоліївна

Назва роботи: «Обґрунтування конкурентної стратегії бізнес-організації»

Науковий керівник: Кубарева І.В.

Підрозділ: кафедра менеджменту

Коефіцієнт подібності 1: 9,89

Коефіцієнт подібності 2: 1,46

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

✓ **виявлені в роботі запозичення є сумлінними і не мають ознак плагіату.
Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту;**

- ☐ виявлені в роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання;
- ☒ виявлені в роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень. У зв'язку з чим, робота не допускається до захисту.

Обґрунтування:

Всі виявлені у роботі запозичення мають посилання, робота виконана сумлінно, із авторськими висновками, містить авторські розробки.

08.06.2022
(дата)



(підпис)

к.е.н., доц., Кубарева І.В.
(ПІБ)