

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
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 МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: «Формування конкурентних переваг бізнес-організації»

здобувачки Погребняк Катерини Анатоліївни



Науковий керівник: к.е.н., доцент, Барабась Дмитро Олександрович



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

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



Київ 2024

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

ПОГОДЖЕНО:

**Керівник проєктної групи (гарант)
освітньої програми**



**Н.Г. Голіонко
«30» червня 2023 р.**

«Менеджмент бізнес-організацій»

07 Управління та адміністрування

073 Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри



**М.П. Сагайдак
«30 » червня 2023р.**

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

Здобувачці вищої освіти Погребняк Катерині Анатоліївні

заочної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему: «Формування конкурентних переваг бізнес-організації»

тему затверджено наказом ректора Університету від «22» червня 2023 р. № 861-ст

кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах ТОВ «КІНЛОК»

План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ
Розділ 2	АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «КІНЛОК»
Розділ 3	ОБґРУНТУВАННЯ ПЕРСПЕКТИВНИХ НАПРЯМІВ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «КІНЛОК»

Об'єкт дослідження:	управління конкурентоспроможністю бізнес-організації на внутрішньому та зовнішніх ринках
Предмет дослідження:	сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів формування конкурентних переваг бізнес-організації
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	обґрунтування теоретичних і прикладних аспектів формування конкурентних переваг бізнес-організації

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

у розділі 1	Опрацювати теоретико-методичні аспекти формування конкурентних переваг бізнес-організації, у т.ч.:
–	Розкрити сутність поняття «конкурентна перевага» та їх види
–	Описати чинники формування конкурентних переваг бізнес-організації на внутрішньому та зовнішніх ринках
–	Охарактеризувати інструментарій формування конкурентних переваг бізнес-організації
у розділі 2	Проаналізувати конкурентні переваги ТОВ «КІНЛОК», у т.ч.:
–	Надати загальну характеристику господарської діяльності ТОВ «КІНЛОК»
–	Проаналізувати конкурентне середовище ТОВ «КІНЛОК»
–	Оцінити рівень конкурентоспроможності та конкурентні переваги ТОВ «КІНЛОК»
у розділі 3	Обґрунтувати перспективні напрями формування конкурентних переваг ТОВ «КІНЛОК», у т.ч.:
–	Визначити перспективні шляхи формування конкурентних переваг ТОВ «КІНЛОК»
–	Оцінити прогностичну ефективність та показати вплив реалізації запропонованих заходів на основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «КІНЛОК»
–	Розробити організаційне забезпечення реалізації запропонованих заходів з формування конкурентних переваг ТОВ «КІНЛОК»

**Завдання підготував
науковий керівник**



Дмитро БАРАБАСЬ

«09» червня 2023 р.

**Завдання одержав
здобувач**



Катерина ПОГРЕБНЯК

«09» червня 2023 р.

Реферат

Кваліфікаційна магістерська робота містить 95 сторінок, 29 таблиць, 20 рисунків, список використаних джерел з 51 найменування, додатки.

«Формування конкурентних переваг бізнес-організації»

(назва кваліфікаційної магістерської роботи)

Об'єкт дослідження: управління конкурентоспроможністю бізнес-організації на внутрішньому та зовнішніх ринках.

Предмет дослідження: сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів формування конкурентних переваг бізнес-організації.

Мета кваліфікаційної роботи – обґрунтування теоретичних і прикладних аспектів формування конкурентних переваг бізнес-організації.

Цільове спрямування та логіка дослідження обумовили постановку і вирішення таких завдань кваліфікаційної роботи:

- розкрити поняття та види конкурентних переваг бізнес-організації;
- описати чинники формування конкурентних переваг;
- представити методичні підходи до оцінки конкурентних переваг бізнес-організації;
- надати загальну характеристику господарської діяльності ТОВ «КІНЛОК»;
- проаналізувати конкурентне середовище ТОВ «КІНЛОК»;
- оцінити рівень конкурентоспроможності та конкурентні переваги ТОВ «КІНЛОК»;
- визначити перспективні напрями формування конкурентних переваг ТОВ «КІНЛОК»;
- оцінити прогностичну ефективність реалізації пропонованих заходів;
- провести діагностику ризиків реалізації і чутливості результируючих показників до зміни початкових параметрів пропозицій.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Отримані результати дослідження мають велике значення в теоретичному та методичному плані через глибокий аналіз теоретичних аспектів формування конкурентних переваг бізнес-організації, а також через розширення та вдосконалення методичних підходів до оцінки конкурентних переваг бізнес-організації на ринку кабельних мереж, проводового електрозв'язку та телекомунікацій. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання наукових розробок та методичних рекомендацій щодо формування та підвищення конкурентних переваг підприємства на ринку кабельних мереж, проводового електрозв'язку та телекомунікацій, що сприятиме підвищенню фінансової стійкості компанії в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи 2023.

Рік захисту роботи 2024.

Ключові слова: конкурентні переваги, конкурентоспроможність, бізнес-організація, конкурентне середовище, ефективність.

В І Д Г У К

на кваліфікаційну магістерську роботу

здобувачки факультету економіки та управління, спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент бізнес-організацій»

Погребняк Катерини Анатоліївни

на тему «Формування конкурентних переваг бізнес-організації»

1. Актуальність теми: У сучасних умовах ключовим завданням для бізнес-організацій різних масштабів і форм власності є забезпечення виживання та успіху. Вагомість обраної теми зростає через те, що конкуренція на ринках стала глобальною, а це вимагає від бізнес-організацій постійного оновлення і підвищення своєї конкурентоспроможності. Крім цього, з'являються непередбачувані фактори і події, що роблять нагальною потребу в зміні та адаптації стратегій. Усі ці фактори підкреслюють актуальність дослідження у галузі управління конкурентоспроможністю бізнес-організацій і вказують на необхідність підтримки існуючих і формування нових конкурентних переваг.

2. Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи: Теоретичний розділ стисло розкриває теоретико-методичні аспекти теми. У аналітичному розділі роботи автором проведено аналіз середовища функціонування компанії, досліджено динаміку основних показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «КІНЛОК» у 2020-2022 рр. У конструктивному розділі обґрунтовано проєкт підвищення конкурентоспроможності ТОВ «КІНЛОК» за рахунок розширення послуг. Зміст кожного розділу роботи в цілому відповідає зазначеній темі.

3. Наявність самостійних розробок автора. Здобувачкою спільно з науковим керівником підготовлено та опубліковано тези доповіді на міжнародній науково-практичній інтернет-конференції.

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій: Матеріал викладено у логічній послідовності, відповідно до розділів роботи. Наведені пропозиції в цілому відповідають темі та стануть у нагоді дослідженій бізнес-організації. Результати дослідження оприлюднено на Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Стратегія бізнесу: українські реалії та можливості конвергенції з ЄС», яка відбулася 8 листопада 2023 р. Тези на тему «Формування конкурентних переваг бізнес-організації в умовах євроінтеграції» опубліковано у збірнику матеріалів конференції.

5. Наявність недоліків. Аналітичне оцінювання рівня конкурентоспроможності ТОВ «КІНЛОК» здійснено на основі якісних методів, що обумовлено обмеженістю інформаційної бази. Пропозиції недостатньо ув'язані з темою роботи.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: 66 балів, зміст роботи демонструє достатній рівень підготовки здобувачки, її здатність систематизувати і аналізувати інформацію, а також застосовувати набуті знання при вирішенні конкретних практичних питань управління бізнес-організацією. Робота відповідає вимогам, а автор заслуговує на високу оцінку.

Науковий керівник: доцент кафедри менеджменту, к.е.н., доцент



Д.О. Барабась

Рецензія
на кваліфікаційну магістерську роботу здобувача вищої освіти
здобувачки Погребняк Катерини Анатоліївни
(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема «Формування конкурентних переваг бізнес-організації»

Актуальність теми кваліфікаційної магістерської роботи і доцільність її розроблення

Динамічні та невизначені умови ринку в умовах політичних та економічних кризових явищ вимагають посилення конкурентних переваг за рахунок формування якісно нового підходу до організації процесу стратегічного управління діяльністю підприємств та адекватного реагування на зміни динамічного зовнішнього середовища, виклики процесів глобалізації і євроінтеграції. На сьогоднішньому етапі розвитку актуальним питанням, що потребує першочергового вирішення, є розробка ефективних механізмів і заходів посилення конкурентних переваг, які сприятимуть підвищенню рівня конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, вдосконаленню бізнес-процесів, ефективному використанню інновацій та стануть запорукою загального зміцнення міжнародних економічних позицій України.

Якість проведеного дослідження Кваліфікаційна магістерська робота підготовлена на високому практичному рівні і якісно оформлена, також супроводжується схемами, таблицями, графіками, розрахунками і відповідає встановленим вимогам оформлення кваліфікаційних робіт.

Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи В кваліфікаційній роботі проведено аналіз факторів можливостей і ринкових загроз зовнішнього середовища підприємств галузі кабельних мереж, проводового електрозв'язку та телекомунікацій в умовах воєнного стану за допомогою матриці Дж-Вільсона, стратегічний аналіз діяльності ТОВ «КІНЛОК», за допомогою матриці «Мак Кінсі-Дженерал-Електрик»; побудовано багатокутник конкурентних переваг підприємств м. Києва на ринку кабельних мереж, проводового електрозв'язку та телекомунікацій; проведена оцінка рівня формування конкурентних переваг і конкурентоспроможності ТОВ «КІНЛОК» в 2022 році за допомогою методики, заснованої на теорії ефективної конкуренції; розроблені перспективні шляхи формування конкурентних переваг ТОВ «КІНЛОК», представлена організаційна та техніко-економічна оцінка ефективності Проєкту впровадження мультисервісної мережі зв'язку на основі технології GPON у житловому комплексі «SOFIA NOVA», проведено оцінка ефективності проєкту, аналіз чутливості та ризиковості проєкту

Зауваження В кваліфікаційній магістерській роботі є окремі недоліки технічного та стилістичного характеру та погрішності, однак вони не знижують загальної якості проведеного дослідження

Практична значимість висновків і рекомендацій полягає у можливості використання організаційних аспектів та техніко-економічних розрахунків Проєкту впровадження мультисервісної мережі зв'язку на основі технології GPON у житловому комплексі «SOFIA NOVA» на підприємстві ТОВ «КІНЛОК», що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності компанії та формуванню конкурентних переваг на ринку. Особливу практичну цінність являє розробка тарифних планів для абонентів мультисервісної мережі зв'язку на основі технології GPON, розрахунок прогнозованої кількості абонентів, що підключаються до мультисервісної мережі зв'язку на основі технології GPON за тарифними планами, також аналіз чутливості відносно зміни відсотка проникнення послуги.

Місце роботи та посада рецензента



Директор Когут О.Т.
(ПІБ)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ.....	7
1.1. Поняття та види конкурентних переваг бізнес-організації.....	7
1.2. Чинники формування конкурентних переваг.....	14
1.3. Методичні підходи до оцінки конкурентних переваг бізнес- організації.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «КІНЛОК»..	28
2.1. Загальна техніко-економічна характеристика ТОВ «КІНЛОК»..	28
2.2. Діагностика конкурентного середовища підприємства.....	34
2.3. Оцінка конкурентних переваг і конкурентоспроможності ТОВ «КІНЛОК».....	44
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ПЕРСПЕКТИВНИХ НАПРЯМІВ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «КІНЛОК».....	58
3.1. Визначення перспективних шляхів формування конкурентних переваг ТОВ «КІНЛОК».....	58
3.2. Оцінювання прогностної ефективності реалізації пропонованих заходів.....	64
3.3. Діагностика ризиків реалізації і чутливості результуючих показників до зміни початкових параметрів пропозицій.....	71
ВИСНОВКИ.....	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	91

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах інтеграції України в європейський економічний простір критичним завданням для успіху підприємства в сучасному бізнес-середовищі є формування конкурентних переваг на національному та міжнародному ринках, яке відбувається під впливом якісних та кількісних змін. Конкурентні переваги є динамічними, і підприємство повинно постійно вдосконалювати свої стратегії, оскільки умови ринку можуть змінюватися. Глобальний обмін технологіями і знаннями дозволяє компаніям отримати доступ до передових розробок і інновацій, які можуть дати їм конкурентну перевагу на ринку. Динамічні та невизначені умови ринку в умовах політичних та економічних кризових явищ вимагають посилення конкурентних переваг за рахунок формування якісно нового підходу до організації процесу стратегічного управління діяльністю підприємств та адекватного реагування на зміни динамічного зовнішнього середовища, виклики процесів глобалізації і євроінтеграції. На сьогоднішньому етапі розвитку актуальним питанням, що потребує першочергового вирішення, є розробка ефективних механізмів і заходів посилення конкурентних переваг, які сприятимуть підвищенню рівня конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, вдосконаленню бізнес-процесів, ефективному використанню інновацій та стануть запорукою загального зміцнення міжнародних економічних позицій України.

Актуальність останніх досліджень і публікацій. Різноманітні аспекти визначення конкурентоспроможності підприємства та формування конкурентних переваг висвітлено у наукових працях вітчизняних і зарубіжних вчених: І.В. Власенко, В.І. Порфіренко, М.М. Гребельник, С.М. Бондаренко, М.Ю. Лісовський, Д.Р. Цьвок, Н.П. Яворська, Ю.Б. Іванов, П.А. Орлов, Л.М. Минко, В.В. Мерчанський, В.О. Павлова, Н.М. Тягунова, Р.В. Камишніков, І.В. Шаповалова, С.В. Цюцюпа, О.Ю. Іванова, Т.В. Харчук. Чинники формування конкурентних переваг підприємств досліджували в наукових

працях Т.В. Андросов, П.І. Юхименко, А.Р. Дунська, В.Б. Єфремова, Ю.В. Колесник, Л.І. Піддубна, Є.В. Угрюмова, О.В. Гараксіна, Бакай В. Методологічні аспекти та методичні принципи оцінки конкурентоспроможності та формування конкурентних переваг досліджували такі науковці А.М. Ткаченко, Е.О. Колесник, А.О. Левицька, А.В. Кваско, Т.В.Швед, І.С. Біла, О.В. Безсмертна, О.О. Адлер, Т.М. Білоконь.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних і прикладних аспектів формування конкурентних переваг бізнес-організації.

Цільове спрямування та логіка дослідження обумовили постановку і вирішення таких **завдань кваліфікаційної роботи:**

- розкрити поняття та види конкурентних переваг бізнес-організації;
- описати чинники формування конкурентних переваг;
- представити методичні підходи до оцінки конкурентних переваг бізнес-організації;
- надати загальну характеристику господарської діяльності ТОВ «КІНЛОК»;
- проаналізувати конкурентне середовище ТОВ «КІНЛОК»;
- оцінити рівень конкурентоспроможності та конкурентні переваги ТОВ «КІНЛОК»;
- визначити перспективні напрями формування конкурентних переваг ТОВ «КІНЛОК»;
- оцінити прогностичну ефективність реалізації пропонованих заходів;
- провести діагностику ризиків реалізації і чутливості результуючих показників до зміни початкових параметрів пропозицій.

Об'єкт дослідження: управління конкурентоспроможністю бізнес-організації на внутрішньому та зовнішніх ринках.

Предмет дослідження: сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів формування конкурентних переваг бізнес-організації.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети у кваліфікаційній роботі використано широкий інструментарій загальноприйнятих методів наукового дослідження, а саме: ретроспективний метод (для розкриття сутності, факторів та інструментарію конкурентних переваг); структурно-логічний (для дослідження послідовності процесу аналізування конкурентного середовища підприємств на ринку кабельних мереж, проводового електрозв'язку та телекомунікацій); метод системного і статистичного аналізу (для аналізування методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємства); аналітичний і порівняльний аналіз (для оцінки конкурентоспроможності підприємства на ринку кабельних мереж, проводового електрозв'язку та телекомунікацій); графічний і табличний (для ілюстрації динаміки явищ і процесів, що стосуються питань формування конкурентних переваг підприємств).

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Отримані результати дослідження мають велике значення в теоретичному та методичному плані через глибокий аналіз теоретичних аспектів формування конкурентних переваг бізнес-організації, а також через розширення та вдосконалення методичних підходів до оцінки конкурентних переваг бізнес-організації на ринку кабельних мереж, проводового електрозв'язку та телекомунікацій. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання наукових розробок та методичних рекомендацій щодо формування та підвищення конкурентних переваг підприємства на ринку кабельних мереж, проводового електрозв'язку та телекомунікацій, що сприятиме підвищенню фінансової стійкості компанії в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Інформаційну базу дослідження становили фінансова звітність та внутрішня документація підприємства ТОВ «КІНЛОК», статистичні дані Державної служби статистики України, навчальні матеріали по темі, фінансовий та ринковий скоринг YouControl, система аналітики відкритих даних Clarity Project, а також чинна нормативно-правова база України.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження оприлюднено на Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Стратегія бізнесу: українські реалії та можливості конвергенції з ЄС», яка відбулася 8 листопада 2023 р. Тези на тему «Формування конкурентних переваг бізнес-організації в умовах євроінтеграції» опубліковано у збірнику матеріалів конференції.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаних джерел. Повний обсяг роботи містить 95 сторінок, у тому числі 29 таблиць на 30 сторінок, 20 рисунків на 20 сторінках, список використаних джерел з 51 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Поняття та види конкурентних переваг бізнес-організації

Формування конкурентних переваг - це стратегічний процес, який полягає в створенні і утриманні унікальних і важливих позитивних відмінностей між підприємством і його конкурентами. Конкурентні переваги можуть бути досягнуті шляхом розвитку унікальних навичок, ресурсів, технологій або стратегій, які відрізняють компанію від інших гравців на ринку. Конкурентна перевага займає важливе місце серед ключових концепцій, що розглядаються в аспекті функціонування та ефективного розвитку підприємства. Конкурентні переваги можуть включати інновації, вартість, якість, обслуговування клієнтів, маркетингову стратегію, лідерство у витратних аспектах, доступ до ринків або інші фактори, що додають значення компанії і роблять її привабливою для споживачів. Успішне формування конкурентних переваг допомагає компанії здобути більше ринкової частки, збільшити прибутковість і встановити стійку позицію на ринку.

Основна мета формування конкурентних переваг - забезпечити підприємству сильну позицію на ринку, що дозволяє залучати і утримувати клієнтів, а також досягати стійкого фінансового успіху. Формування конкурентних переваг вимагає постійного аналізу ринкових умов, потреб клієнтів і стратегій конкурентів, а також ефективного управління внутрішніми ресурсами та процесами компанії. Кожна бізнес-організація хоче зайняти лідерські позиції у конкурентній боротьбі на основі наявних можливостей та досягнутого рівня конкурентоспроможності з метою досягнення більших економічних вигод та залучення більшої кількості споживачів.

Конкурентні переваги є основою забезпечення конкурентоспроможності бізнес-організації, що дозволяє ефективно конкурувати, досягати стратегічних цілей та забезпечити стійкий успіх.

Вчені, які досліджували проблеми конкурентоспроможності бізнес-організації, пропонують різні визначення поняття «конкурентна перевага» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Основні визначення категорії «конкурентна перевага бізнес-організації»

Автор	Визначення
В.В. Власенко, В.І. Порфіренко, М.М. Гребельник	«...ексклюзивна цінність, якою володіє бізнес-організація і яка дає їй переваги перед конкурентами та відображає відмінність процесу розвитку від конкурента, як за ступенем задоволення споживачів, так і за ефективністю комерційної діяльності» [1, с.99]
С.М. Бондаренко, М.Ю. Лісовський	«...перевага, висока компетентність бізнес-організації, яка ґрунтується на досягнутому рівні конкурентного статусу, достатності та ефективності конкурентного потенціалу, які забезпечують фірмі можливість тривалий час добиватися власних цілей і успішно виступати на ринку поряд з іншими присутніми там суб'єктами» [2, с.43]
Д.Р. Цюков, Н.П. Яворська	«...унікальні характеристики продукту, вищих обсягів реалізації та частки на ринку порівняно з його конкурентами за рахунок удосконалення якісних та кількісних характеристик шляхом ефективного формування і забезпечення ефективного використання наявних ресурсів (сировинних, кадрових, організаційно-управлінських, технологічних, інформаційних, інноваційних, маркетингових та ін.)» [3, с.394]
Ю.Б. Іванов, П.А. Орлов	«...сукупність (система) унікальних факторів, яка є притаманною бізнес-організації, таких, які відрізняють його від конкурентів, показують перевагу підприємства у тих сферах фінансово-господарської та комерційної діяльності, в яких організація через різні причини виявилася сильнішою за своїх конкурентів у результаті синтезу досягнення високого рівня конкурентоспроможності та перманентного нарощування конкурентного потенціалу [4, с. 111]
Л.М. Минко	«...набір відносних характеристик підприємства, які дозволяють витримувати конкурентну боротьбу на ринку в умовах мінливого середовища, швидко і ефективно адаптуватися в умовах змін» [6, с.87]
В.В. Мерчанський	«...сукупність характеристик, властивостей, ресурсів, цінностей, які дають бізнес-організації перевагу над конкурентами, результат більш ефективний ніж у конкурентів управління процесами формування і розвитку якісних властивостей продукту, що мають більш вагомішу цінність для споживача» [7, с.67]
В.О. Павлова	«...відносна категорія, для якої притаманна здатність адаптації бізнес-організації до мінливих умов, певний рівень фінансової стійкості та ефективності, що в сукупності визначає можливості успішного функціонування організації в конкурентному середовищі порівняно з іншими конкурентами» [8, с.127]

Продовження таблиці 1.1

1	2
Н.М. Тягунова	«...сукупність властивостей, які дають компанії перевагу над конкурентами більшим ступенем задоволення потреб споживачів та вищою ефективністю комерційної діяльності, а також здатністю до адаптації та інноваційного розвитку на основі розробки та реалізації стратегій конкурентоспроможності» [9, с.92]

Джерело: систематизовано автором за матеріалами [1-9]

Таким чином, конкурентні переваги бізнес-організації – це унікальні характеристики чи стратегічні елементи, які дають компанії перевагу над конкурентами більшим ступенем задоволення потреб споживачів з метою досягнення власних стратегічних цілей, адаптації до умов мінливого середовища та інноваційного розвитку на основі розробки та реалізації стратегій конкурентоспроможності.

Щоб конкурентна перевага (як стратегічний фактор успіху бізнес-організації) принесла перемогу в боротьбі з конкурентами, вона повинна відповідати таким вимогам:

- забезпечити організації стійку позицію на ринку в умовах мінливого середовища, певний рівень фінансової стійкості та ефективності, що в сукупності визначить можливості успішного функціонування організації в конкурентному середовищі порівняно з іншими конкурентами;
- бути націлена на конкретні вимоги споживачів (якість та безпека продукту, лояльність споживачів, гнучка цінова політика), що дасть змогу принести користь цільовій групі та задовольнить попит споживачів;
- базуватися на конкретних, унікальних здібностях бізнес-організації, мати ексклюзивну цінність, якою володіє організація і яка дає їй переваги перед конкурентами та відображає відмінність процесу розвитку від конкурента, як за ступенем задоволення споживачів, так і за ефективністю комерційної діяльності;

– мати інноваційно-технологічний характер управління організацією з метою розвитку на основі розробки та реалізації стратегій конкурентоспроможності [1, с. 98].

Необхідною умовою дослідження конкурентних переваг підприємств є їх класифікація, яка дає змогу встановити різні прояви переваг. У зарубіжній та вітчизняній літературі немає єдиного підходу до класифікації конкурентних переваг. Конкурентні переваги бізнес-організації за джерелами походження можна згрупувати на внутрішні та зовнішні. Внутрішня конкурентна перевага створює цінність для виробника, даючи змогу домогтися собівартості меншої, ніж у конкурента. До внутрішніх конкурентних переваг бізнес-організації відносяться: виробничі, інноваційно-технологічні, кваліфікаційні, організаційно-управлінські, наслідкові, результативно-економічні. Внутрішні конкурентні переваги є майже цілком контрольованими керівництвом бізнес-організації, тобто менеджмент має всі необхідні умови для контролю цих переваг [6, с.88].

Зовнішні конкурентні переваги охоплюють ті характеристики, властивості, ресурси, цінності продукції (послуг), які забезпечують бізнес-організації можливість виробити продукцію, що буде мати більшу цінність для споживачів за рахунок підвищення якості, впровадження інноваційних технологій, використання власних новітніх розробок та технологічних рішень виробництва, гнучкої цінової політики та ін. Зовнішні конкурентні переваги, з одного боку, сприяють розвитку внутрішніх переваг, а з іншого – забезпечують йому стійкі конкурентні позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках, оскільки орієнтують на цілеспрямоване задоволення потреб конкретної групи споживачів. До зовнішніх конкурентних переваг бізнес-організації відносяться: інформаційні, конструктивні, якісні, поведінкові, кон'юнктурні, сервісні іміджеві, цінові збутові, комунікаційні.

Єдиний підхід до класифікації конкурентних переваг відсутній. Представимо класифікацію конкурентних переваг бізнес-організації, систематизовану нами в процесі дослідження (рис. 1.1).

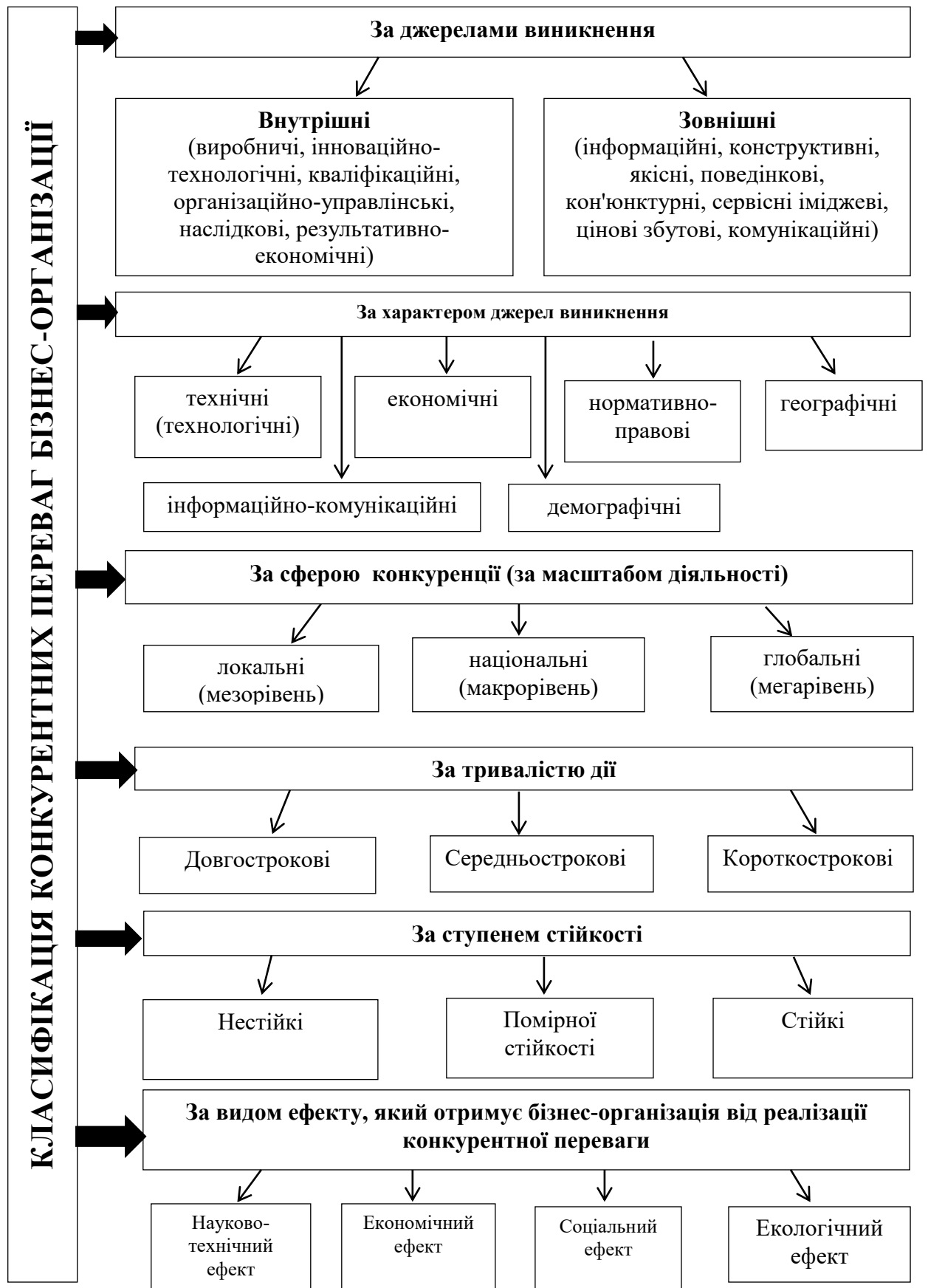


Рисунок 1.1 – Класифікація конкурентних переваг бізнес-організації

Джерело: систематизовано автором за матеріалами [2 - 4]

За характером джерел виникнення конкурентні переваги бізнес-організації класифікуються на:

- технічні (технологічні) (визначаються технологічним рівнем обладнання, технологічними інноваціями виробництва, технологічними особливостями сировини й матеріалів, використання підприємством сучасних технологій і устаткування);
- економічні (засновані на прибутковості бізнесу, визначаються кращим загальноекономічним станом ринків, на яких функціонує бізнес-організація, перевагою у використанні ресурсів та джерел фінансування, характеризуються реалізацією економічного потенціалу та фінансовою стійкістю);
- нормативно-правові (ґрунтуються на юридичних нормах, нормативно-правових актах, існують у силу законодавства);
- географічні (ґрунтуються на географічних факторах, пов'язані з вигідним географічним розташуванням організації, ефективністю транспортно-логістичної системи);
- інформаційно-комунікаційні (базуються на створенні інформаційних мереж, наявності банку даних про учасників ринку, конкурентів, продавців, покупців);
- демографічні (формуються в результаті демографічного критерію у цільовому сегменті ринку та їх впливу на обсяг і структуру попиту на продукцію чи послуги) [3, с.394].

Наступна класифікація конкурентних переваг бізнес-організації, – це сфера конкуренції, тобто за масштабом діяльності: локальні (мезорівень), національні (макрорівень) та глобальні (мегарівень).

Також важливими класифікаційними характеристиками конкурентних переваг бізнес-організації є їх розподіл за тривалістю дії на довгострокові, середньострокові та короткострокові. Тривалість конкурентної переваги бізнес-організації визначається спроможністю організації зберегти та забезпечити їх захист від можливого відтворення конкурентами.

За ступенем стійкості конкурентні переваги поділяються на нестійкі, помірної стійкості та стійкі. Високий ступінь стійкості конкурентних переваг характеризується унікальними можливостями підприємства, інноваційними технологіями, патентами, ноу-хау, які протягом тривалого часу не піддаються відтворенням конкурентами.

Також важливим, на наш погляд, є розподіл конкурентних переваг за видом ефекту, який отримує бізнес-організація від реалізації переваги: науково-технічний ефект; економічний ефект; соціальний ефект; екологічний ефект.

В умовах конкуренції використання інновацій є головним інструментом підвищення конкурентоспроможності та формування конкурентних переваг бізнес-організації. З метою підвищення рівня конкурентоспроможності необхідно просувати нові види продукції, впроваджувати інноваційні технології виробництва. Зміна технології може створити нові можливості для розроблення продукції, нових способів збуту та сприятиме нововведенню. Нові галузі виникають тоді, коли впровадження інноваційних технологій дає змогу з'являтися новим продуктам. Утримання певного сегменту ринку чи завоювання нового вимагає значних вкладень в інноваційно-технологічний розвиток, тому пошук малооб'ємних ніш, які через свою незначну потенційну місткість не можуть зацікавити конкурентів.

Підсумовуючи проведені дослідження доцільно зазначити, що конкурентні переваги є основою забезпечення конкурентоспроможності бізнес-організації, сутність якої найчастіше пояснюється здатністю випереджати конкурентів у досягненні стратегічних цілей. Дослідження показало, що немає однозначності у розумінні сутності поняття «конкурентна перевага», що зумовило необхідність його уточнення. Також відсутній єдиний підхід до класифікації конкурентних переваг, що сприяло її систематизації. Отже, конкурентна перевага є результативною ознакою діяльності підприємства, що визначає рівень його конкурентоспроможності завдяки унікальним характеристикам, властивостям, ресурсам, цінностям, технологічним інноваціям, які дають бізнес-організації перевагу над конкурентами.

1.2. Чинники формування конкурентних переваг

Конкурентоспроможність бізнес-організації є однією з найважливіших її характеристик та відзначається значною складністю і багатогранністю факторів, що впливають на її формування. Конкурентні переваги є основою забезпечення конкурентоспроможності бізнес-організації. Слід відзначити, що дослідження чинників формування конкурентних переваг має важливе значення для забезпечення її належного рівня, оскільки управління конкурентоспроможністю бізнес-організації здійснюється шляхом впливу чинників, які її обумовлюють.

Під факторами (чинниками) конкурентних переваг бізнес-організації будемо розуміти причини, обставини, параметри, що визначають реальну та потенційну її спроможність вести активну конкурентну боротьбу на національному та міжнародному ринках, протистояти впливу зовнішнього середовища, реалізовувати конкурентоспроможну продукцію, здійснюючи ефективну діяльність в умовах кризових явищ [8, с.86].

Чинники конкурентних переваг бізнес-організації – це елементи, процеси, явища, які впливають на показник або ряд показників комерційної або виробничо-господарської діяльності, які викликають зміни відносної і абсолютної величини витрат на виробництво продукції, а в підсумку і на статус і рівень конкурентоспроможності самої організації.

Формування конкурентних переваг визначається різноманітними чинниками, які впливають на ефективність бізнес-організації на ринку. Ці чинники можна розділити на різні категорії, такі як внутрішні (внутрішнє середовище компанії) та зовнішні (зовнішнє середовище ринку). Процес формування конкурентних переваг підприємства починається з аналізу середовища та ринкових позицій під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників, тобто між факторами, джерелами та самими конкурентними перевагами існує тісний взаємозв'язок (рис. 1.2).

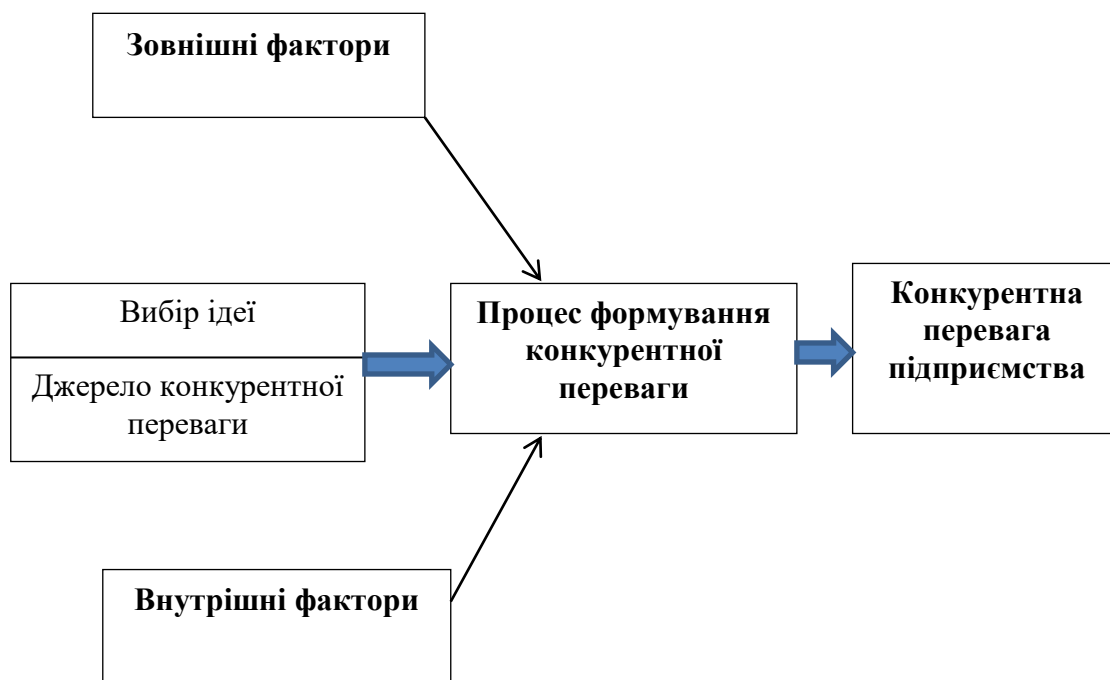


Рисунок 1.2 – Взаємозв'язок чинників (факторів) та джерел формування конкурентних переваг бізнес-організації

Джерело: [8, с.103]

Внутрішні чинники формування конкурентних переваг – це чинники, якими бізнес-організація здатна повністю управляти. Існують різні підходи до виокремлення внутрішніх чинників формування конкурентних переваг суб'єкта господарювання.

Науковець В.О. Павлова виокремлює наступні чинники формування конкурентних переваг бізнес-організації:

- організаційно-управлінська та виробнича структура, професійно-кваліфікований рівень управлінських кадрів;
- якість сировини та матеріалів, ефективність та екологічність їх переробки, транспортно-логістичне забезпечення;
- система технологічного оснащення, інноваційні технології виробництва, автоматизація процесів виробництва, впровадження сучасних інноваційних технологій забезпечує підвищення конкурентоспроможності бізнес-організації, підсилює внутрішню гнучкість виробництва;

– маркетингова збутова політика, для підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно здійснювати ефективну маркетингову збутову політику, впроваджувати маркетингову стратегію збуту продукції, освоєння нових міжнародних та національних ринків, стимулювати здійснення продажу [8, с. 103].

С.В. Цюцюпа до внутрішніх чинників формування конкурентних переваг суб'єкта господарювання відносить: використання ресурсного потенціалу, фінансові можливості, маркетингові дослідження, транспортно-логістичну систему, маркетингову збутову політику, організаційно-управлінську структуру [14, с.25].

М.О. Кривенко до групи внутрішніх чинників формування конкурентних переваг бізнес-організації відносить: інноваційно-технологічні чинники, рівень якості керування підприємством, рівень кваліфікації персоналу, рівень продуктивності праці, рівень якості продукції [16, с. 45].

Зовнішні чинники формування конкурентних переваг бізнес-організації – сукупність суб'єктів і зовнішніх сил, національних і міждержавних інститутів та інших зовнішніх умов, що діють у глобальному оточенні, перебувають за межами підприємства та чинять будь-який вплив на її фінансово-господарську діяльність [17, с. 105].

Науковці Ю.Б. Іванов і Іванова О. Ю. до зовнішніх чинників формування конкурентних переваг бізнес-організації відносять наступні: політичні – політична стабільність, національна безпека держави; економічні – фінансова і податкова політика держави, рівень інфляції; соціальні – рівень кваліфікованості та конкурентоздатності робочої сили; природні фактори – наявність запасів окремих видів ресурсів; техногенні чинники (глобальні) – конкуренти, постачальники, споживачі продукції, кредитно-фінансові установи [19, с. 125].

Науковець С.С. Ткачова виокремлює наступні зовнішні чинники формування конкурентних переваг бізнес-організації: грошово-кредитна політика, фіскальна політика, міжнародна правова політика; світова

кон'юнктура ринку сировинних та матеріальних ресурсів, ринок фінансових ресурсів, ринок трудових ресурсів, світові інноваційно-технологічні зміни, розробка нових матеріалів та джерел енергії, глобальна екологія [20, с. 165].

На думку Т.В. Харчук зовнішні чинники формування конкурентних переваг бізнес-організації поділяються на наступні: світової економіки, макро-економічні та галузеві. Науковець до чинників світової економіки відносить: кон'юнктура світових ринків, міжнародний розподіл праці, динаміка валютних курсів, міжнародні угоди у сфері зовнішньої торгівлі [21, с. 70].

Макроекономічні чинники формування конкурентних переваг бізнес-організації, – це фіскальна політика держави, нормативно-правове регулювання ринку, митна політика держави; міжнародний рейтинг країни на світовому ринку; участь держави у міжнародних угодах; коливання валютних курсів; довгострокові програми розвитку галузей економіки; рівень міжнародної конкуренції на ринку; світовий попит на продукцію; міжнародна цінова політика.

Рівень конкурентоспроможності економіки визначає інвестиційну привабливість країни, дає можливість залучення іноземних інвестицій і створює клімат для науково-технічного розвитку окремих бізнес-організацій. Чим вищий рівень міжнародної конкурентоспроможності економіки, тим більше можливостей має бізнес-організація як для свого розвитку на національному ринку, так і на світовому ринку.

Галузеві чинники формування конкурентних переваг бізнес-організації – галузеві програми розвитку промисловості та їх взаємозв'язок із міжнародними програмами; запровадження і підтримка грантових програм за сприяння міжнародних фондів і професійних галузевих об'єднань; державне стимулювання галузі; інвестиційна програма розвитку підприємств промисловості; інвестиційна привабливість галузі.

На підставі проведених досліджень нами складено наступну схему чинників формування конкурентних переваг бізнес-організації (рис.1.3).



Рисунок 1.3 – Чинники формування конкурентних переваг бізнес-організації

Джерело: складено автором на основі [8]

У кваліфікаційній роботі базою дослідження є компанія, яка працює на ринку проводового електрозв'язку та телекомунікацій.

Виокремимо чинники формування конкурентних переваг бізнес-організації на ринку проводового електрозв'язку та телекомунікацій (табл.1.2).

Таблиця 1.2 – Основні чинники формування конкурентних переваг бізнес-організацій на ринку проводового електрозв'язку та телекомунікацій

Внутрішні чинники	Зовнішні чинники
1. Надання послуг проводового електрозв'язку та телекомунікаційних послуг – вартість послуг електрозв'язку та телекомунікаційних послуг; – технічні та технологічні інновації; – послуги: асортимент, якість, стабільність роботи телекомунікаційного обладнання та обладнання послуг електрозв'язку (залежність від кон'юнктури) ; – якість впровадження інноваційних послуг; – інвестиційна політика; – рівень розвитку інфраструктури ринку електрозв'язку та телекомунікаційних послуг.	1. Державна політика: 1.1. Зовнішня – ступінь участі економіки країни та її секторів у світових інтеграційних процесах, їх конкурентоспроможність; 1.2. Внутрішня – рівень державного регулювання та державної підтримки галузі послуг електрозв'язку та телекомунікаційних послуг; – інструменти захисту та стимулювання внутрішнього ринку електрозв'язку та телекомунікаційних послуг.
2. Ресурси: – матеріальні – наявність і стан ресурсів, достатність, якість, ціна оптового волокна, проводних систем, рівень витрат на постачання і зберігання, залежність від постачальників оптичних мереж; – кадрові – рівень професіоналізму, спеціалізована освіта, досвід, рівень кваліфікації персоналу; – інформаційні – сучасна інфраструктура збору та обміну інформації, наявність баз даних, ступінь освоєння інноваційних сучасних інформаційних технологій, новітні розробки в галузі контролю за якістю послуг електрозв'язку та телекомунікаційних послуг.	2. Соціальні умови: – структура та вартість робочої сили; – наявність кваліфікованих працівників, освіченість населення, доступ до навчальних програм та інноваційних технологій.; – рівень зайнятості; – встановлення довгострокових партнерських відносин та використання ефективної соціальної інфраструктури; – культурні цінності, ставлення до підприємництва, орієнтація на ризик, ставлення до конкуренції, дотримання етичних норм.; – рівень економічної криміналізації та корумпованості суспільства; – соціальні відносини, рівень довіри та співпраці між підприємствами, ставлення до інновацій, розвиток мережевих зв'язків та партнерств.
3. Потенціал бізнес-організації у галузі проводового електрозв'язку та телекомунікацій: – обладнання – сучасність, ефективність використання, наявність вільних потужностей, можливість швидкого їх залучення, здатність до переорієнтації відповідно до потреб ринку, – іноваційні системи електрозв'язку та телекомунікаційних послуг.	3. Економічні умови: – середній рівень зарплати в галузі проводового електрозв'язку та телекомунікацій, економіці в цілому, купівельна спроможність споживачів послуг; – фіскальна, пільгова, грошово-кредитна політика держави, рівень інфляції, рівень цін, низькі митні бар'єри; – динаміка валютних курсів; – інвестиційна привабливість сектору проводового електрозв'язку та телекомунікацій; – рівень розвитку проводового електрозв'язку та телекомунікацій; – якість інформаційної і нормативно-методичної бази управління в секторі; – науково-технічний потенціал; – ступінь уніфікації, стандартизації і сертифікації послуг електрозв'язку та телекомунікацій.

Продовження таблиці 1.2

1	2
Внутрішні чинники	Зовнішні чинники
4. Управління: – ефективна організаційна структура яка спроможна забезпечити оптимальний розподіл обов'язків, повноважень та відповідальності між працівниками, а також створити механізми для ефективної комунікації і співпраці; – керівний склад – професіоналізм, стратегічне мислення, якість управління; – система морального і матеріального стимулювання, забезпечення мотивації працівників через конкурентні компенсаційні пакети, винагороди та можливість кар'єрного зростання.	4. Природно-ресурсний потенціал: – екологічна безпека послуг проводового електрозв'язку та телекомунікацій; – рівень від'ємного екологічного навантаження, еколого-економічний розвиток, використання енергозберігаючих технологій.
5. Фінансування: – рівень фінансової стійкості; – доступність і стабільність фінансування, інвестиційна привабливість послуг проводового електрозв'язку та телекомунікацій; – можливість щодо фінансування інноваційних проектів.	5. Інституціональне середовище: – наявність досконалого інституціонального бізнес-середовища спрямованого на розвиток; – зрілість інституціональної архітектури країни і сектору галузі проводового електрозв'язку та телекомунікацій.
6. НДДКР: – наявність власної лабораторії для досліджень у галузі технологічних інновацій; – можливість впровадження інноваційних послуг зв'язку та інноваційних технологій.	6. Монополізація економіки: – загальний рівень концентрації операторів надання послуг; – антимонопольне регулювання; – внутрішньогалузева структура; – рівень конкуренції у сфері проводового електрозв'язку та телекомунікацій.
7. Маркетинг: – дослідження ринку і конкурентів у сфері проводового електрозв'язку та телекомунікацій; – маркетингові дослідження на ринку електрозв'язку та телекомунікацій; – активна PR діяльність, ефективність рекламних заходів: своєчасність, витратність, результативність; – відносини з державними структурами; – соціальна відповідальність.	7. Ринкові чинники: – структура ринку проводового електрозв'язку та телекомунікацій; – ємність та динамізм проводового електрозв'язку та телекомунікацій; – лояльність споживачів; – стандартизація послуг; – стійкість позицій лідерів, стан внутрішньої конкуренції в секторі проводового електрозв'язку та телекомунікацій; – ринок сировини та матеріальних ресурсів; – ринок засобів виробництва; – ринок фінансових ресурсів; – особливості ціноутворення; – наявність бар'єрів «входу» і «виходу».

Джерело: складено автором самостійно за результатами власних досліджень

Отже, нами складено основні чинники формування конкурентних переваг бізнес-організацій на ринку проводового електрозв'язку та телекомунікацій, які розподіляються на внутрішні та зовнішні. До внутрішніх чинників формування конкурентних переваг відносяться наступні: надання послуг зв'язку та телекомунікаційних послуг, вартість, технічні та технологічні інновації, асортимент, якість впровадження інноваційних послуг; ресурси, наявність і стан ресурсів, достатність, якість, ціна оптового волокна, проводних систем, рівень витрат на постачання і зберігання, залежність від постачальників оптичних мереж, ступінь освоєння інноваційних сучасних інформаційних технологій, новітні розробки в галузі контролю за якістю послуг електрозв'язку та телекомунікаційних послуг, рівень кваліфікації персоналу; потенціал бізнес-організації у галузі електрозв'язку, інноваційні системи електрозв'язку та телекомунікаційних послуг; організаційно-управлінська структура; рівень фінансової стійкості, інвестиційна привабливість послуг проводового електрозв'язку та телекомунікацій; НДДКР, наявність власної лабораторії для досліджень у галузі технологічних інновацій; маркетинг і збутова політика.

До зовнішніх чинників формування конкурентних переваг бізнес-організацій на ринку проводового електрозв'язку та телекомунікацій відносяться наступні: державна політика, ступінь участі економіки країни та її секторів у світових інтеграційних процесах, їх конкурентоспроможність, рівень державного регулювання та державної підтримки галузі зв'язку та телекомунікаційних послуг; соціальна структура; економічні умови, фіскальна, пільгова, грошово-кредитна політика держави, динаміка валютних курсів, інвестиційна привабливість сектору, ступінь уніфікації, стандартизації і сертифікації послуг електрозв'язку та телекомунікацій; екологічна безпека послуг проводового електрозв'язку та телекомунікацій; інституціональне середовище; монополізація економіки, загальний рівень концентрації операторів надання послуг, антимонопольне регулювання; структура ринку проводового електрозв'язку та телекомунікацій.

При цьому необхідно враховувати, що за правильного керування кожний чинник здатний сприяти формуванню додаткових конкурентних переваг бізнес-організацій, що вимагає від керівництва чіткого визначення методів і напрямів управління ними для здобуття конкурентних переваг як самої бізнес-організації, так і її продукції на ринку.

1.3. Методичні підходи до оцінки конкурентних переваг бізнес-організації

В умовах сучасної динамічної кон'юнктури ринкового середовища оцінка конкурентних переваг бізнес-організації є запорукою її успішного функціонування. Ефективність формування конкурентних переваг виступає одним із головних завдань управління для кожної бізнес-організації, яке гарантує зміцнення власних конкурентних позицій на ринку. Одним із важливих етапів формування конкурентних переваг є проведення процедури її оцінювання. Виявлення сильних та слабких сторін організації дозволяє оптимально здійснити удосконалення комерційної та фінансово-господарської діяльності, а також ідентифікувати потенційні можливості для стратегічного розвитку у довгостроковій перспективі.

Проблема методології оцінки конкурентних переваг бізнес-організації є багатоаспектною, але первинним є питання щодо мети та завдань дослідження.

Метою оцінки конкурентних переваг бізнес-організації є виявлення та оцінка факторів, що впливають на лояльність споживачів до організації та її продукції (послуг) і які дають можливість вступати у конкуренцію на національному та світовому ринку.

Науковці А.М. Ткаченко, Е.О. Колесник визначають наступні завдання оцінки конкурентних переваг бізнес-організації:

- дослідити властивості та стан підсистем бізнес-організації й умов її зовнішнього оточення, які є ключовими у забезпеченні успішної діяльності;

- простежити тенденції зміни конкурентного статусу за досліджуваний період;
- дослідити «вузькі» місця та можливості підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання;
- комплексно обґрунтувати конкурентну стратегію та політику поведінки бізнес-організації на національному і зарубіжному ринках;
- встановити орієнтири для контролю та регулювання результативності економічної системи;
- визначити потенційні можливості бізнес-організації та передумови щодо підвищення рівня її конкурентоспроможності [26, с.18].

Оцінка конкурентних переваг бізнес-організації має сприяти:

- розробці заходів щодо підвищення ефективності використання ресурсів;
- впровадженню інноваційних технологій;
- розробці маркетингової програми освоєння нових сегментів ринку;
- впровадженню інвестиційно-інноваційної політики;
- підвищенню клієнтоорієнтованості, фокусуванні на конкретний сегмент ринку;
- фінансуванню матеріального, інформаційного, інноваційного та організаційного забезпечення;
- розробці заходів щодо оптимізації витрат;
- запровадженню ціннісно-компетентнісних підходів щодо зміцнення стратегічних переваг;
- підвищенню безпеки бізнес-організації, її адаптації до змін економічного простору, що в результаті дасть перемогу в конкурентній боротьбі за споживача та ринки збуту.

На основі вивчення існуючих наукових підходів до групування досліджуваних методів, всю сукупність існуючих методів оцінки конкурентних переваг бізнес-організації можна систематизувати наступним чином (рис. 1.4).

Групування методів оцінки конкурентних переваг бізнес-організації	
Матричні	Матриця БКГ Матриця І. Ансоффа Матриця McKinsey Матриця конкурентних стратегій М. Портера Модель ADL Матриця А. Томпсона і Р. Стрікланда SWOT-аналіз SPACE-аналіз STEP-аналіз STEERPV-аналіз
Графічні	Багатокутник конкурентоспроможності Радар конкурентоспроможності Метод «профілів» Метод, що базується на теорії життєвого циклу Карта стратегічних груп Дослідження кривої досвіду Метод аналізу на основі функцій бажаності Метод семантичного диференціалу Метод конкурентних стратегій Ж.-Ж. Ламбена Метод побудови конкурентного простору
Індексні	Метод, що базується на теорії ефективної конкуренції Метод, що базується на аналізі конкурентних переваг підприємств-конкурентів Інтегральні методи Методи самооцінки (Європейська модель ділової досконалості, Англійська методика матриці удосконалення бізнесу (BIM)) Метод, що базується на оцінці конкурентоспроможності продукції (на основі рейтингу товарів, за обсягами продажу, диференційований метод, на основі корисності продукції)
Аналітичні	Чотирискладовий показник концентрації CR4 Індекс Херфіндаля-Хіршмана Індекс Розенблюда Метод різниць Метод рангів Метод балів Модель з ідеальною точкою
Комплексні	Таксономічний метод Метод радара Метод, що базується на врахуванні сукупної дії детермінантів «національного ромба» та стратегічного потенціалу підприємства Метод бенчмаркінгу

Рисунок 1.3 – Групування методів оцінки конкурентних переваг бізнес-організації (за способом представлення результатів оцінювання)

Джерело: складено автором на основі [27]

Авторами О.В. Безсмертна, О.О. Адлер сформовано вісім груп показників бізнес-процесів, за якими слід оцінювати конкурентні переваги організації. Науковцями сформовані групи показників, які запропоновано об'єднати у три блоки-потенціали формування конкурентних переваг: виробництво, маркетинг, фінанси, у межах яких далі будуть розглядатися складники підвищення конкурентоспроможності (рис. 1.4).

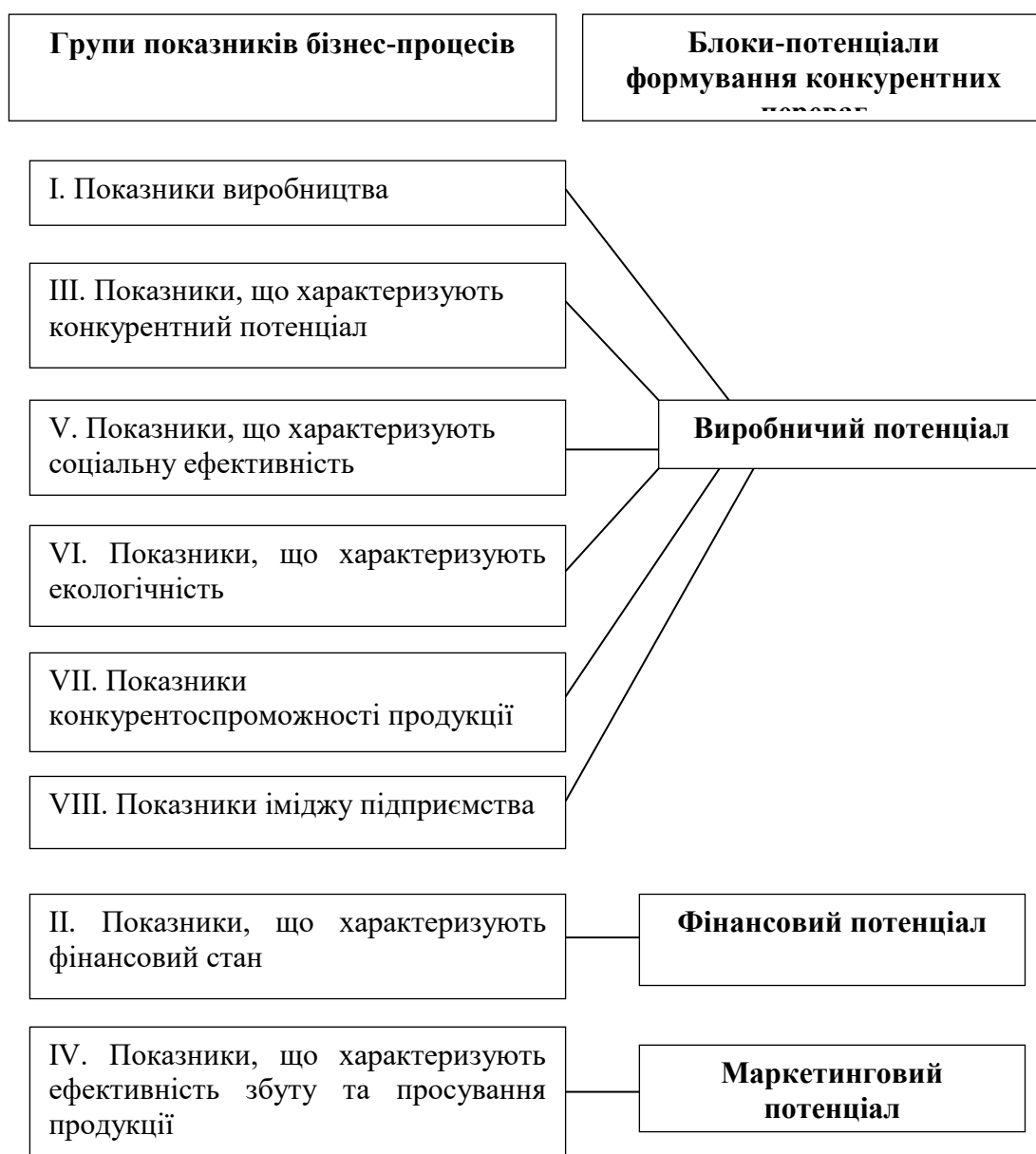


Рисунок 1.4 – Групи показників бізнес-процесів та блоки-потенціали формування конкурентних переваг

Джерело: [30, с.353]

Сучасна економіка має велику кількість методичних підходів до оцінки конкурентних переваг бізнес-організації, установлює відокремлення груп методів поряд із їх загальною систематизацією. Існує від п'яти до дев'яти таких груп. Головними методами оцінки конкурентних переваг бізнес-організації є методи, які базуються на життєвому циклу товару, частці ринку, теорії ефективної конкуренції, конкурентній перевазі, оцінці конкурентоспроможності продукції тощо.

Переваги та недоліки найпоширеніших дев'яти груп наведено в *Додатку А*.

Отже, в результаті дослідження виявлено, що як закордонна, так і вітчизняна практика економічного управління виробила цілий ряд методів оцінки конкурентних переваг бізнес-організації. Проведений аналіз свідчить про те, що за певних умов для оцінки конкурентних переваг організації може використовуватися кожен із зазначених методів. Кожен з них має як свої переваги, так і недоліки, а тому досить часто необхідним є застосування системи методів для більш повної оцінки конкурентних переваг бізнес-організації з урахуванням особливостей її фінансово-господарської діяльності.

Висновки до розділу 1

1. Конкурентні переваги бізнес-організації – це унікальні характеристики чи стратегічні елементи, які дають компанії перевагу над конкурентами більшим ступенем задоволення потреб споживачів з метою досягнення власних стратегічних цілей, адаптації до умов мінливого середовища та інноваційного розвитку на основі розробки та реалізації стратегій конкурентоспроможності. Дослідження показало, що відсутній єдиний підхід до класифікації конкурентних переваг, що сприяло її систематизації в кваліфікаційній роботі.

2. Дослідження чинників формування конкурентних переваг має важливе значення для забезпечення її належного рівня, оскільки управління конкурентоспроможністю бізнес-організації здійснюється шляхом впливу

чинників, які її обумовлюють. Під факторами (чинниками) конкурентних переваг бізнес-організації будемо розуміти причини, обставини, параметри, що визначають реальну та потенційну її спроможність вести активну конкурентну боротьбу на національному та міжнародному ринках, протистояти впливу зовнішнього середовища, реалізовувати конкурентоспроможну продукцію, здійснюючи ефективну діяльність в умовах кризових явищ. В роботі складено основні чинники формування конкурентних переваг бізнес-організацій на ринку проводового електрозв'язку та телекомунікацій, які розподіляються на внутрішні та зовнішні.

3. Сучасна економіка має велику кількість методичних підходів до оцінки конкурентних переваг бізнес-організації, установлює відокремлення груп методів поряд із їх загальною систематизацією. Як закордонна, так і вітчизняна практика економічного управління виробила цілий ряд методів оцінки конкурентних переваг бізнес-організації. Проведений аналіз свідчить про те, що за певних умов для оцінки конкурентних переваг організації може використовуватися кожен із зазначених методів. Кожен з них має як свої переваги, так і недоліки, а тому досить часто необхідним є застосування системи методів для більш повної оцінки конкурентних переваг бізнес-організації з урахуванням особливостей її фінансово-господарської діяльності.

У наступному розділі на базі проведеного теоретичного дослідження представимо практичні аспекти формування конкурентних переваг та оцінку конкурентоспроможності на прикладі підприємства. В рамках кваліфікаційної роботи буде проведена оцінка конкурентоспроможності компанії за допомогою методики, заснованої на теорії ефективної конкуренції.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «КІНЛОК»

2.1. Загальна техніко-економічна характеристика ТОВ «КІНЛОК»

Об'єктом дослідження виступає формування конкурентних переваг бізнес-організації ТОВ «КІНЛОК» на внутрішньому та зовнішніх ринках проводового електрозв'язку та телекомунікацій.

База дослідження - ТОВ «КІНЛОК».

ТОВ «КІНЛОК» – це національний системний інтегратор, діяльність якого спрямована на підвищення ефективності бізнес-процесів, підвищення конкурентоспроможності у сфері проводового електрозв'язку, кабельних мереж електропостачання та телекомунікацій та спеціалізується на наступних інженерно-технічних напрямках:

- проектування та погодження технологічних рішень споруд зв'язку, кабельних трас, структурованих кабельних мереж, інженерних технологій, магістральних та локальних мереж;

- будівництво і монтаж магістральних, локальних мереж та інженерних систем на основі проекту або технічного завдання, на підставі якого будуть виконуватися роботи;

- пусконаладжувальні роботи підключення інженерних мереж і систем, налаштування програмного забезпечення, передача обладнання в експлуатацію;

- обслуговування систем і мереж інженерної інфраструктури із застосуванням передових методик діагностики і тестування;

- модернізація інженерного обладнання будівель і споруд роботи, роботи з поліпшення ефективності інженерно-технологічних мереж і систем.

Загальна характеристика підприємства ТОВ «КІНЛОК» представлена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика підприємства ТОВ «КІНЛОК»

Повне найменування	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «КІНЛОК»
Скорочена назва	ТОВ «КІНЛОК»
Дата реєстрації	18.11.2013
Ідентифікаційний код за ЄДРПОУ	38980969
Індивідуальний податковий номер	389809608291 Дата реєстрації платником ПДВ: 01.01.2016
Види діяльності:	61.10 Діяльність у сфері провідного електрозв'язку 43.21 Електромонтажні роботи 42.22 Будівництво споруд електропостачання та телекомунікацій 33.20 Установлення та монтаж машин і устаткування 61.90 Інша діяльність у сфері електрозв'язку 80.20 Обслуговування систем безпеки
Місцезнаходження юридичної особи:	04123, місто КИЇВ, вулиця ЗАПАДИНСЬКА, будинок 5
Міжміський код, телефон та факс	+38 (095) 912-15-05
Директор	Когут Олег Терентійович

Джерело: складено автором за даними підприємства [31]

Компанія ТОВ «КІНЛОК» надає якісні послуги проектування, будівництва і монтажу, обслуговування і модернізації у сфері кабельних мереж, провідного електрозв'язку, електропостачання та телекомунікацій на основі договору, з використанням готового пакету галузевих рішень для різних сфер бізнесу. У своїй діяльності компанія ТОВ «КІНЛОК» робить основний акцент на наданні якісних послуг, компанія надає сервісне обслуговування та гарантійну підтримку на високому рівні.

Проектування та погодження технологічних рішень ліній зв'язку включає вибір технології передачі даних, технічних засобів, мережевого обладнання для реалізації проекту. Проектування споруд зв'язку та кабельних трас, монтажні роботи виконуються компанією ТОВ «КІНЛОК» з урахуванням галузевих міжнародних і європейських стандартів та вимог провідних світових виробників обладнання з багаторічною гарантією. Для виконання будівельних,

монтажних робіт, модернізації у сфері кабельних мереж, проводового електрозв'язку, електропостачання та телекомунікацій компанія ТОВ «КІНЛОК» використовує обладнання та матеріали провідних світових виробників, таких як: Activision, Alcatel, APC, ATIS, Bosch, Cisco, Commax, D-Edimax, Flexa, General Electric, Hyundai Telecom, OptiVision, Panasonic, Philips, PicoCell, Samsung, TP-LINK, ВЕНБЕСТ, Одескабель.

Реалізація будь-якого технічного рішення та проєкту на підприємстві ТОВ «КІНЛОК» може бути скомбінована з обладнання та матеріалів, що входять до складу комплексних інженерно-технологічних систем та мереж.

Компанія ТОВ «КІНЛОК» заснована в 2013 році в Україні і не містить іноземних інвестицій. У своїй роботі компанія ТОВ «КІНЛОК» дотримується принципів, міжнародних і європейських стандартів та вимог, які дозволяють клієнтам та партнерам гарантовано вести успішний бізнес на ринку проводового електрозв'язку, кабельних мереж, електропостачання та телекомунікацій.

Динаміка доходів ТОВ «КІНЛОК» за інженерно-технічними напрямками за 2020 – 2022рр. представлена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка доходів ТОВ «КІНЛОК» за інженерно-технічними напрямками за 2020 – 2022 рр.

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Приріст 2021/2020		Приріст 2022/2021	
				Абс.	Відн.	Абс.	Відн.
Чистий дохід від надання послуг у сфері проводового електрозв'язку, електропостачання та телекомунікацій, тис. грн.	31117,8	28613,8	22626,9	-2504	-8,05	-5986,9	-20,92
Проектування та погодження технологічних рішень споруд зв'язку, кабельних трас, структурованих кабельних мереж, інженерних технологій	9335,3	8583,1	6788,1	-752,2	-8,06	-1795,0	-20,91

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
Будівництво і монтаж магістральних, локальних мереж та інженерних систем	9957,7	9145,5	7240,6	-812,2	-8,16	-1904,9	-20,83
Пусконаладжувальні роботи підключення інженерних мереж і систем, налаштування програмного забезпечення	6845,9	6296,1	4977,9	-549,8	-8,03	-1318,2	-20,94
Обслуговування систем і мереж інженерної інфраструктури, модернізація інженерного обладнання будівель і споруд	4978,8	4589,1	3620,3	-389,7	-7,83	-968,8	-21,11

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності [31]

Структура доходів ТОВ «КІНЛОК» за інженерно-технічними напрямками в 2022 році представлена на рис. 2.1.

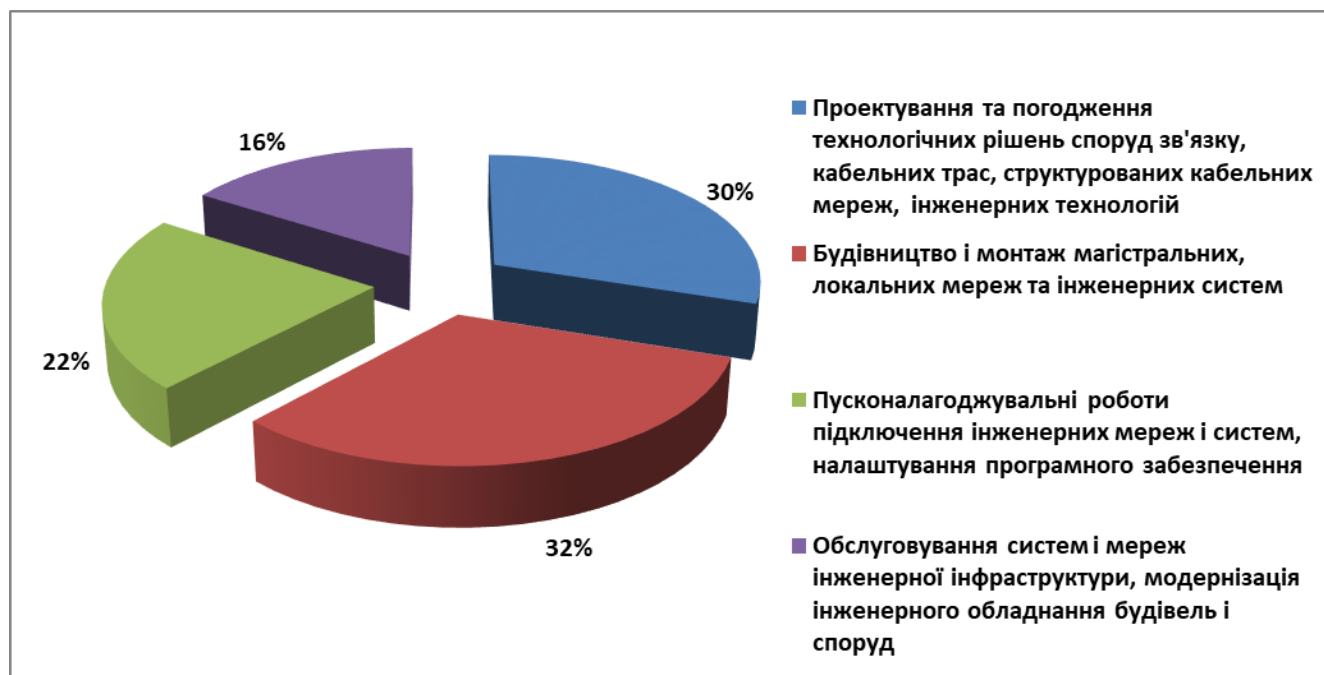


Рисунок 2.1 – Структура доходів ТОВ «КІНЛОК» за інженерно-технічними напрямками в 2022 році

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності [31]

Найбільшу питому вагу в структурі доходів займає такий напрямок як будівництво і монтаж магістральних, локальних мереж та інженерних систем на основі проекту або технічного завдання (32%) та проектування та погодження технологічних рішень споруд зв'язку, кабельних трас, структурованих кабельних мереж, інженерних технологій, магістральних та локальних мереж (30%).

На першому етапі проаналізуємо техніко-економічні показники діяльності ТОВ «КІНЛОК» у 2020 – 2022 рр. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Техніко-економічні показники діяльності ТОВ «КІНЛОК» у 2020 – 2022 рр.

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Приріст 2021/2020		Приріст 2022/2021	
				Абс.	Відн.	Абс.	Відн.
1. Чистий дохід від надання послуг у сфері провідного електрозв'язку, електропостачання та телекомунікацій, тис. грн.	31117,8	28613,8	22626,9	-2504	-8,05	-5986,9	-20,92
2. Собівартість надання послуг, тис. грн.	28226,1	26206,4	20645,6	-2019,7	-7,16	-5560,8	-21,22
3. Фінансовий результат від надання послуг до оподаткування, тис. грн.	1 752,3	732,70	656,10	-1019,6	-58,19	-76,6	-10,45
4. Чистий прибуток від надання послуг у сфері провідного електрозв'язку, електропостачання та телекомунікацій, тис. грн..	1 436,9	600,80	538,0	-836,1	-58,19	-62,8	-10,45
5. Рентабельність надання послуг за прибутком до оподаткування, %	5,63	2,56	2,9	-3,07	-54,53	0,34	13,28
6. Рентабельність надання послуг за чистим прибутком, %	4,62	2,10	2,38	-2,52	-54,55	0,28	13,33
7. Рентабельність витрат за чистим прибутком, %	5,09	2,29	2,61	-2,8	-55,01	0,32	13,97
8. Рентабельність власного капіталу (ROE), %	101,56	24,69	17,91	-76,87	-75,69	-6,78	-27,46
9. Рентабельність (пасивів) активів (ROA)	18,97	5,99	5,81	-12,98	-68,42	-0,18	-3,01
10. Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	103,75	107,1	101	3,35	3,23	-6,1	-5,70
11. Фондовіддача, грн.	299,93	267,29	224,03	-32,64	-10,88	-43,26	-16,18
12. Середньоспискова чисельність, чол.	41	42	26	1	2,44	-16	-38,10

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8
13. Продуктивність праці, тис. грн.	758,97	681,28	870,27	-77,69	-10,24	188,99	27,74
14. Витрати на 1 грн. надання послуг, грн.	0,91	0,92	0,91	0,01	1,10	-0,01	-1,09

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності [31; 32]

Аналізуючи дані за три роки (2020 – 2022), ми бачимо, що чистий дохід від надання послуг у сфері проводового електрозв'язку, кабельних мереж, електропостачання та телекомунікацій на підприємстві ТОВ «КІНЛОК» має тенденцію до зниження. Російське вторгнення в Україну 2022 року, обмеження накладені воєнним станом негативно вплинуло як на фінансово-господарську діяльність компанії ТОВ «КІНЛОК», так і на більшість підприємств України. Замовлення на послуги проєктування, будівництва і монтажу, обслуговування і модернізації у сфері кабельних мереж, проводового електрозв'язку, електропостачання та телекомунікацій знизились, особливо в першій половині 2022 року у зв'язку з повномасштабним вторгненням, тимчасовою окупацією Київської області та у зв'язку з тим, що компанії-споживачі послуг призупинили свою діяльність, частина проєктів опинилась у стадії «заморозки». В 2022 році чистий дохід від надання послуг у сфері проводового електрозв'язку, електропостачання та телекомунікацій знизився на 5986,9 тис. грн. або на 20,92%, чистий прибуток – на 62,8 тис. грн. або на 10,45%.

Показник рентабельності надання послуг за чистим прибутком в 2021 році на підприємстві ТОВ «КІНЛОК» знизився з 4,62% до 2,10%, а в 2022 році простежується незначне його зростання до 2,38%. Показники рентабельності власного капіталу (ROE) та рентабельності активів (ROA) протягом 2020 – 2022 рр. також знизились. На зниження показників суттєво вплинуло зменшення чистого прибутку від надання послуг у сфері проводового електрозв'язку, кабельних мереж, електропостачання та телекомунікацій.

Показник фондівдачі є одним з основних показників ефективності використання основних засобів, які приймають участь у наданні послуг

проектування, будівництва і монтажу, обслуговування і модернізації у сфері кабельних мереж, проводового електрозв'язку, електропостачання та телекомунікацій. Даний показник характеризує величину чистого доходу надання послуг в розрахунку на 1 грн. обсягу основних засобів. За 2022 рік загалом по підприємству ТОВ «КІНЛОК» показник фондівдачі знизився на 16,18%. Це пов'язано зі зниженням чистого доходу від надання послуг на 5986,9 тис. грн. Керівництво ТОВ «КІНЛОК» не планувало впроваджувати інженерно-технічні заходи щодо удосконалення бізнес-процесів у 2022 році у зв'язку з повномасштабним російським вторгненням.

Середньооблікова чисельність працівників ТОВ «КІНЛОК» в 2022 році зменшилась на 16 осіб, що пов'язано з вимушеним звільненням частини працівників та мобілізацією чоловіків у зв'язку з російським вторгненням в Україну та впровадженням воєнного стану.

Аналіз основних техніко-економічних показників ТОВ «КІНЛОК» за 2020 – 2022 рр., наведених в таблиці 2.3, свідчить про середній рівень ефективності надання послуг проектування, будівництва і монтажу, обслуговування і модернізації у сфері кабельних мереж, проводового електрозв'язку, електропостачання та телекомунікацій, але в 2022 році простежується тенденція до погіршення фінансово-господарської діяльності ТОВ «КІНЛОК» у зв'язку з російським вторгненням в Україну 2022 року, обмеженнями накладеними воєнним станом, скороченням замовлень.

2.2. Діагностика конкурентного середовища підприємства

Бізнес-організація ТОВ «КІНЛОК» працює на ринку кабельних мереж, проводового електрозв'язку та телекомунікацій.

Аналіз ринку кабельних мереж, проводового електрозв'язку та телекомунікацій в Україні проведено компанією Pro-Consulting за період 2019-2022 роки. Обсяг ринку кабельних мереж, проводового електрозв'язку та телекомунікацій в Україні представлено на рис. 2.2.

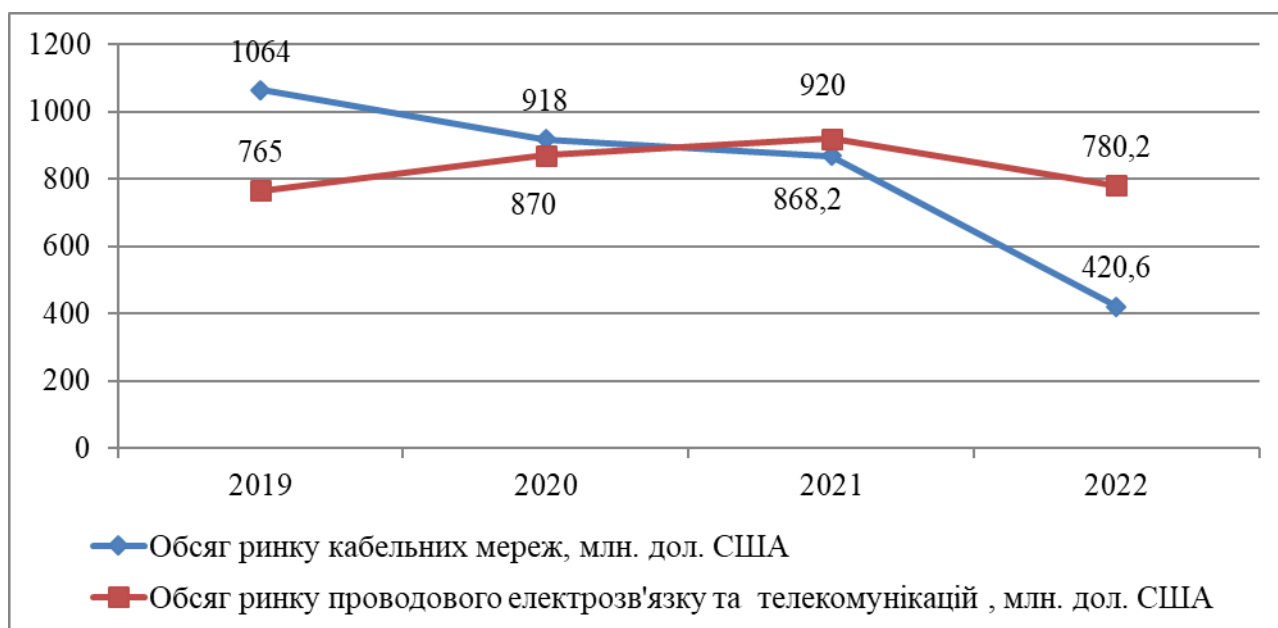


Рисунок 2.2 – Обсяг ринку кабельних мереж, проводового електрозв'язку та телекомунікацій в Україні, млн. дол. США

Джерело: складено автором за матеріалами [33]

Обсяг ринку кабельних мереж в Україні має негативну тенденцію скорочення за період 2019 – 2022 році. Особливо на скорочення ринку вплинула активізація військових дій після повномасштабного вторгнення Росії, в результаті чого в 2022 році ринок скоротився на 51,5%. Ринок проводового електрозв'язку та телекомунікацій в Україні в результаті збройної агресії також знизився на 15,2%. Основні фактори, які вплинули на ринок кабельних мереж, проводового електрозв'язку та телекомунікацій в Україні: ракетні обстріли, загроза руйнування виробничих потужностей (багато підприємств операторів ринку кабельних мереж в Україні розміщені у прифронтових містах – Харкові, Одесі, Запоріжжі), зниження купівельної спроможності компаній-споживачів послуг кабельних мереж, проводового електрозв'язку та телекомунікацій, загроза їх банкрутства та призупинення діяльності внаслідок бойових дій.

Наступним етапом дослідження є аналіз факторів можливостей і ринкових загроз зовнішнього середовища підприємств галузі кабельних мереж, проводового електрозв'язку та телекомунікацій в умовах воєнного стану. Для відбору впливових чинників середовища використовуємо матрицю Дж-Вільсона.

Для аналізу загроз будуюмо таблицю для ринкових загроз для підприємств галузі кабельних мереж, проводового електрозв'язку та телекомунікацій в умовах воєнного стану (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Фактори ринкових загроз для підприємств галузі кабельних мереж, проводового електрозв'язку та телекомунікацій України в умовах воєнного стану, 2023 рік

Фактори	Ступінь впливу			Ймовірність настання		
	Високий (7-10)	Середній (6-4)	Низький (3-1)	(0,9-0,6)	(0,5-0,3)	(0,2-0,1)
1. Політична нестабільність в країні в умовах російської збройної агресії проти України, загроза ракетних обстрілів	9			0,9		
2. Зростання тиску конкурентів на ринку проводового електрозв'язку та телекомунікацій		6		0,64		
3. Зниження купівельної спроможності компаній-споживачів послуг проводового електрозв'язку та телекомунікацій	7			0,82		
4. Загроза банкрутства клієнтів компанії	9				0,42	
5. Недостатня державна підтримка галузі	8				0,44	
6. Жорстка система оподаткування	8			0,62		
7. Відмова банків у наданні довгострокових кредитів для розвитку галузі проводового електрозв'язку та телекомунікацій	7			0,71		
8. Зростання собівартості надання послуг через подорожчання матеріалів та інструментів внаслідок коливання курсу валют		6		0,85		

Джерело: розраховано автором за даними експертних оцінок

Далі будуюмо матрицю загроз функціонування підприємств галузі кабельних мереж, проводового електрозв'язку та телекомунікацій в умовах воєнного стану (рис. 2.3).

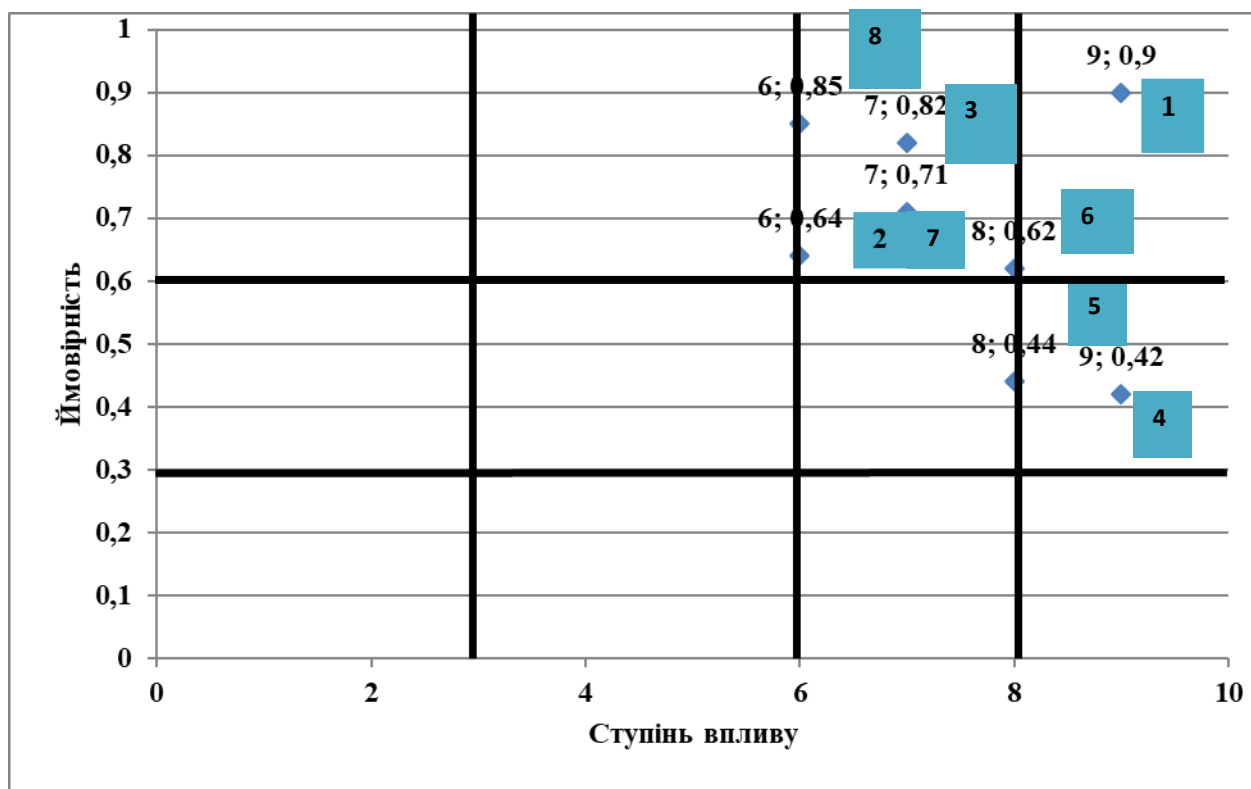


Рисунок 2.3 – Матриця загроз функціонування підприємств галузі кабельних мереж, проводового електрозв'язку та телекомунікацій, 2023 рік

Джерело: розраховано автором за даними експертних оцінок

Факторами ринкових загроз функціонування підприємств галузі кабельних мереж, проводового електрозв'язку та телекомунікацій в умовах воєнного стану є: політична нестабільність в країні в умовах російської збройної агресії проти України, загроза ракетних обстрілів; зростання тиску конкурентів на ринку проводового електрозв'язку та телекомунікацій; зниження купівельної спроможності компаній-споживачів послуг проводового електрозв'язку та телекомунікацій; загроза банкрутства клієнтів компанії; недостатня державна підтримка галузі; жорстка система оподаткування; відмова банків у наданні довгострокових кредитів для розвитку галузі проводового електрозв'язку та телекомунікацій; зростання собівартості надання послуг через подорожчання матеріалів та інструментів внаслідок коливання курсу валют.

Далі будуємо матрицю загроз Вільсона для підприємств галузі кабельних мереж, проводового електрозв'язку та телекомунікацій в умовах воєнного стану, 2023 рік (табл. 2.5.).

Таблиця 2.5 – Матриця загроз Вільсона для підприємств галузі кабельних мереж, проводового електрозв'язку та телекомунікацій в умовах воєнного стану, 2023 рік

Імовірність реалізації загроз функціонування підприємств галузі кабельних мереж, проводового електрозв'язку та телекомунікацій	Можливі наслідки реалізації загроз функціонування підприємств галузі кабельних мереж, проводового електрозв'язку та телекомунікацій в умовах воєнного стану			
	Руйнування	Критичний стан	Важкий стан	«Легкі удари»
Висока	1,6	2,3,7,8		
Середня	4,5			
Низька				

Джерело: розраховано автором за даними експертних оцінок

Таким чином, всі фактори загроз в умовах воєнного стану та російської збройної агресії, виокремлені фахівцями галузі кабельних мереж, проводового електрозв'язку та телекомунікацій, є найнебезпечніші для функціонування підприємств галузі і вимагають термінового й обов'язкового розгляду та розробки програм щодо їх негативного впливу або усунення.

В табл. 2.6. наведені ринкові можливості підприємств галузі кабельних мереж, проводового електрозв'язку та телекомунікацій в умовах воєнного стану, їх ступінь впливу та ймовірність настання.

Таблиця 2.6 – Фактори можливостей підприємств галузі кабельних мереж, проводового електрозв'язку та телекомунікацій в умовах воєнного стану, 2023 р.

Фактори	Ступінь впливу			Ймовірність настання		
	Високий (7-10)	Середній (6-4)	Низький (3-1)	(0,9-0,6)	(0,5-0,3)	(0,2-0,1)
1. Розвиток інноваційних технологій у галузі	8				0,53	
2. Розвиток сфери енергонезалежних та енергоефективних технологічних рішень	8			0,72		
3. Зростання темпів розвитку галузі ринку проводового електрозв'язку та телекомунікацій	9			0,69		
4. Збільшення попиту на послуги проектування, будівництва і монтажу, обслуговування і модернізації у сфері кабельних мереж, проводового електрозв'язку, електропостачання та телекомунікацій	9			0,85		
5. Підвищення ступеню прихильності світових постачальників сучасного обладнання до співпраці з підприємством		6			0,44	
6. Висока доцільність договірної політики		6			0,48	
7. Впровадження державних цільових програм, субсидій	8				0,5	
8. Зростання європейського ринку кабельних мереж, проводового електрозв'язку та телекомунікацій	9			0,87		

Джерело: розраховано автором за даними експертних оцінок

Далі будемо матрицю можливостей підприємств галузі кабельних мереж, проводового електрозв'язку та телекомунікацій в умовах воєнного стану (рис. 2.4).

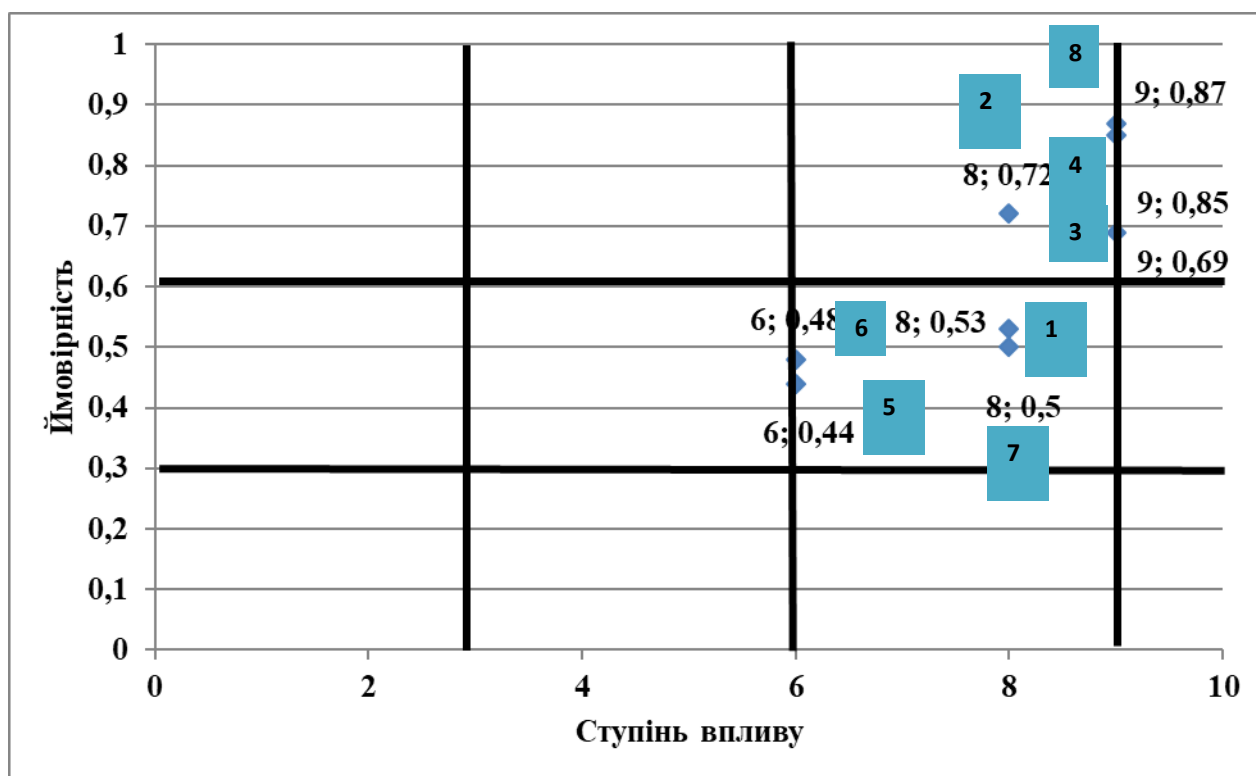


Рис. 2.4. Матриця можливостей зовнішнього середовища підприємств галузі кабельних мереж, проводового електрозв'язку та телекомунікацій в умовах воєнного стану

Джерело: розраховано автором за даними експертних оцінок

Далі будуюмо матрицю можливостей Вільсона для підприємств галузі кабельних мереж, проводового електрозв'язку та телекомунікацій в умовах воєнного стану (табл. 2.7).

Таким чином, відповідно до матриці Вільсона, найбільш впливовими факторами можливостей підприємств галузі кабельних мереж, проводового електрозв'язку та телекомунікацій в умовах воєнного стану є: розвиток сфери енергонезалежних та енергоефективних технологічних рішень, зростання темпів розвитку галузі ринку проводового електрозв'язку та телекомунікацій, збільшення попиту на послуги проєктування, будівництва і монтажу, обслуговування і модернізації у сфері кабельних мереж, проводового електрозв'язку, електропостачання та телекомунікацій, зростання європейського ринку кабельних мереж, проводового електрозв'язку та телекомунікацій.

Таблиця 2.7 – Матриця можливостей Вільсона для підприємств галузі кабельних мереж, проводового електрозв'язку та телекомунікацій в умовах воєнного стану, 2023 рік

Вплив фактора на діяльність підприємства галузі кабельних мереж, проводового електрозв'язку та телекомунікацій	Імовірність посилення впливу фактору на діяльність підприємств галузі кабельних мереж, проводового електрозв'язку та телекомунікацій		
	Висока	Середня	Низька
Високий	2,3,4,8	1,5,6,7	
Середній			
Низький			

Джерело: розраховано автором за даними експертних оцінок

Далі доцільно дослідити методику проведення стратегічного аналізу діяльності ТОВ «КІНЛОК», тобто скласти матрицю «Мак Кінсі-Дженерал-Електрик». Побудуємо таблиці 2.8. та 2.9, що характеризують привабливість ринків та конкурентну позицію послуг у галузі кабельних мереж, проводового електрозв'язку та телекомунікацій ТОВ «КІНЛОК».

Для оцінки привабливості ринку кабельних мереж, проводового електрозв'язку та телекомунікацій ТОВ «КІНЛОК» залучено 5 експертів, які є спеціалістами ринку. Оцінювання проводилось за 10-бальною шкалою. Експертні оцінки привабливості ринку кабельних мереж, проводового електрозв'язку та телекомунікацій показали, що більш привабливим, а отже й більш конкурентоспроможними є послуги проєктування та погодження технологічних рішень споруд зв'язку, кабельних трас, структурованих кабельних мереж, інженерних технологій, а також будівництво і монтаж магістральних, локальних мереж та інженерних систем.

Таблиця 2.8 – Експертні оцінки привабливості ринку кабельних мереж, проводового електрозв'язку та телекомунікацій

Характеристики привабливості ринку кабельних мереж, проводового електрозв'язку та телекомунікацій	Вага	Послуги			
		Проектування та погодження технологічних рішень споруд зв'язку, кабельних трас, структурованих кабельних мереж, інженерних технологій	Будівництво і монтаж магістральних, локальних мереж та інженерних систем	Пусконаладжувальні роботи підключення інженерних мереж і систем, налаштування програмного забезпечення	Обслуговування систем і мереж інженерної інфраструктури, модернізація інженерного обладнання будівель і споруд
розмір і темп росту ринку	0,2	10	9	8	8
якість ринку	0,1	9	9	8	8
конкурентна ситуація	0,4	9	8	8	7
вплив зовнішнього середовища	0,3	8	7	7	7
Всього	1	8,9	8	7,7	7,3

Джерело: складено автором за даними експертних оцінок

Таблиця 2.9 – Експертні оцінки конкурентних позицій послуг ТОВ «КІНЛОК» у сфері кабельних мереж, проводового електрозв'язку та телекомунікацій

Характеристики позиції у конкуренції	Вага	Послуги			
		Проектування та погодження технологічних рішень споруд зв'язку, кабельних трас, структурованих кабельних мереж, інженерних технологій	Будівництво і монтаж магістральних, локальних мереж та інженерних систем	Пусконаладжувальні роботи підключення інженерних мереж і систем, налаштування програмного забезпечення	Обслуговування систем і мереж інженерної інфраструктури, модернізація інженерного обладнання будівель і споруд
відносна позиція на ринку	0,2	9	9	9	9
відносний потенціал надання послуг	0,25	9	10	9	9
відносний потенціал інноваційно-технологічних та інженерних рішень	0,35	10	9	9	9
відносний потенціал персоналу	0,2	9	9	9	8
Всього	1	9,35	9,25	9	8,8

Джерело: складено автором за даними експертних оцінок

Таким чином, слід розробляти комплекс заходів щодо підвищення конкурентоспроможності саме цих послуг.

На рис. 2.5. представлена матриця Мак Кінсі-Дженерал-Електрик конкурентних позицій послуг ТОВ «КІНЛОК» у сфері кабельних мереж, проводового електрозв'язку та телекомунікацій.

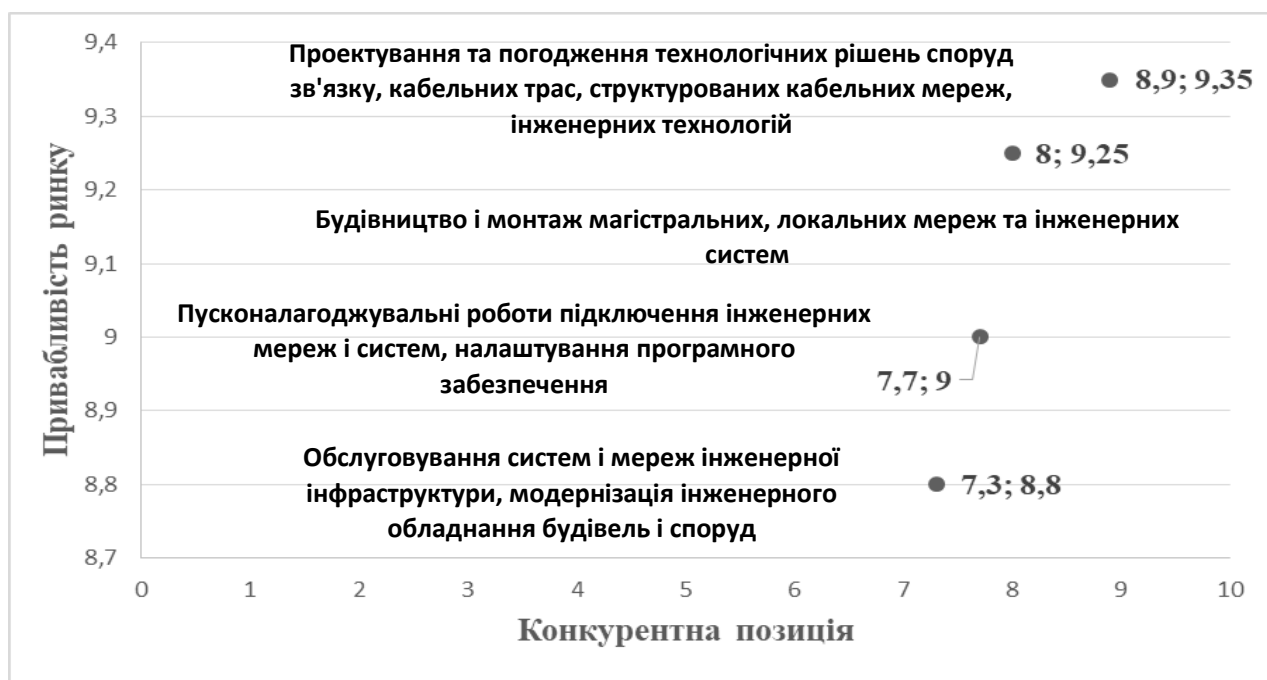


Рисунок 2.5 – Матриця Мак Кінсі-Дженерал-Електрик послуг ТОВ «КІНЛОК» у сфері кабельних мереж, проводового електрозв'язку та телекомунікацій

Джерело: побудовано автором за даними експертних оцінок

За матрицею «Мак Кінсі-Дженерал-Електрик» можна зробити такі висновки та пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності для кожного із видів послуг ТОВ «КІНЛОК» у сфері кабельних мереж, проводового електрозв'язку та телекомунікацій:

– проектування та погодження технологічних рішень споруд зв'язку, кабельних трас, структурованих кабельних мереж, інженерних технологій та будівництво і монтаж магістральних, локальних мереж та інженерних систем відносяться до переможців №1. Дані види послуг характеризуються високою привабливістю на ринку кабельних мереж, проводового електрозв'язку та

телекомунікацій і мають високий конкурентний статус, тобто відносяться до лідерів ринку. Для даних сегментів доцільно буде впроваджувати стратегії розвитку та підтримки конкурентного статусу за рахунок впровадження механізму інвестування.

– пусконаладжувальні роботи підключення інженерних мереж і систем, налаштування програмного забезпечення та обслуговування систем і мереж інженерної інфраструктури, модернізація інженерного обладнання будівель і споруд відносяться до категорії тих, що програють №1. Дані сегменти мають низьку привабливість на ринку та середню конкурентоспроможність. Для сегменту даних послуг доцільно буде впроваджувати стратегію зняття вершків та отримання прибутку.

2.3. Оцінка конкурентних переваг і конкурентоспроможності ТОВ «КІНЛОК»

Для оцінки конкурентних переваг і конкурентоспроможності ТОВ «КІНЛОК» нами обрані наступні підприємства м. Києва, які працюють на ринку кабельних мереж, проводового електрозв'язку та телекомунікацій:

1. ТОВ «КІНЛОК» (м. Київ, вулиця Западинська, будинок 5);
2. ТОВ «Кластер Україна» (м. Київ, вулиця Ломоносова, будинок 32а);
3. ТОВ «Юкрейніан Нетворк Сервіс» (м. Київ, вулиця Братська, будинок 8).

Конкуренти обирались за ознаками розміру компанії та номенклатури послуг та робіт.

Побудуємо матрицю зваженої оцінки підприємств м. Києва, які працюють на ринку кабельних мереж, проводового електрозв'язку та телекомунікацій (Додаток Б).

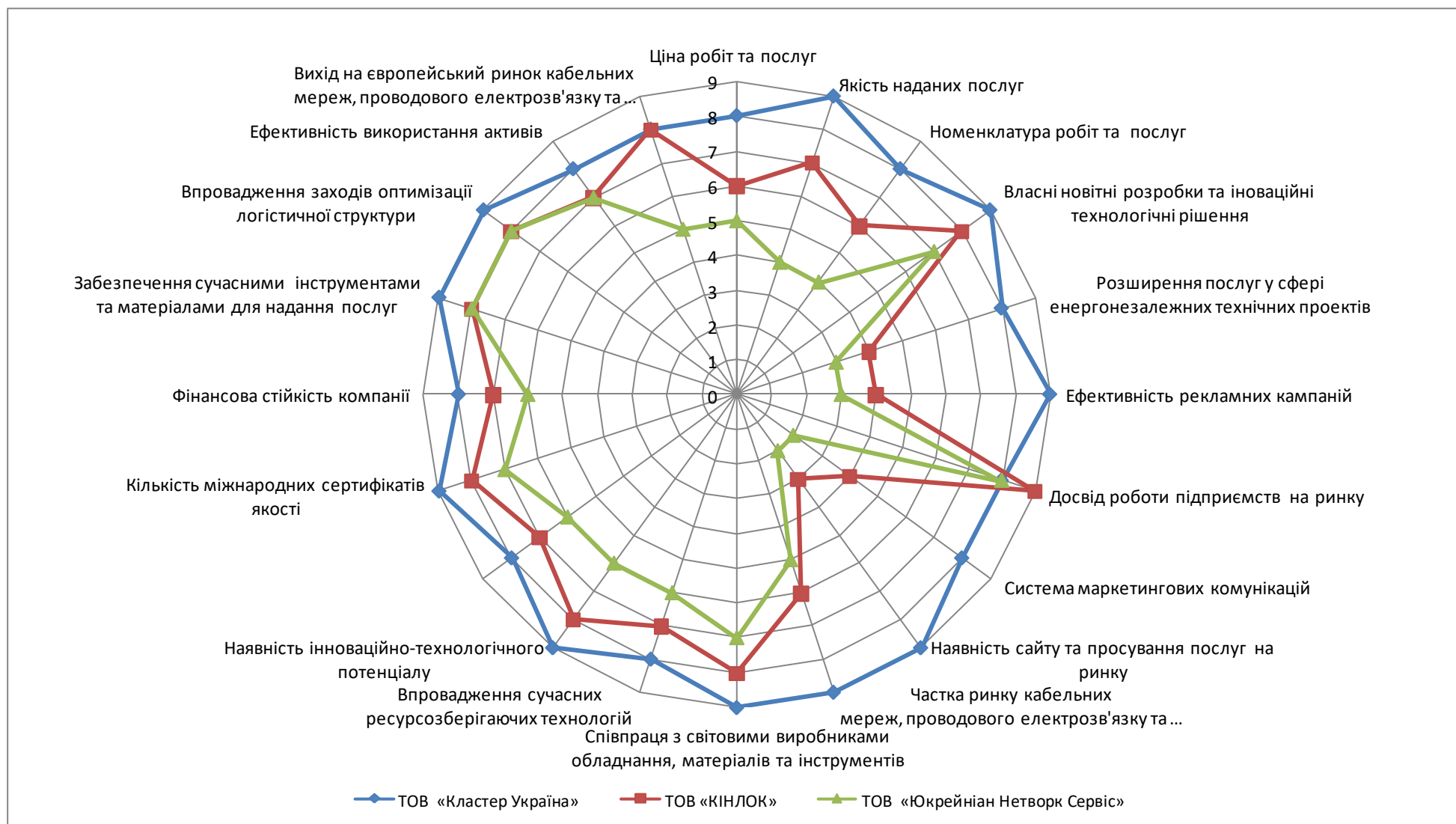


Рисунок 2.6 – Багатокутник конкурентних переваг підприємств м. Києва на ринку кабельних мереж, проводового електрозв'язку та телекомунікацій

Зважена оцінка конкурентних переваг підприємств м. Києва на ринку кабельних мереж, проводового електрозв'язку та телекомунікацій проводилась за наступними критеріями: ціна послуг проектування, будівництва і монтажу, обслуговування і модернізації у сфері кабельних мереж, проводового електрозв'язку, електропостачання та телекомунікацій; якість наданих послуг; номенклатура робіт та послуг; власні новітні розробки та інноваційні технологічні рішення будівництва та монтажу магістральних, локальних мереж; надання підприємством послуг у сфері енергонезалежних технічних проектів; ефективність рекламних кампаній; досвід роботи підприємств на ринку кабельних мереж, проводового електрозв'язку та телекомунікацій; система маркетингових комунікацій; наявність сайту та просування робіт та послуг на ринку; частка ринку кабельних мереж, проводового електрозв'язку та телекомунікацій м. Києва; співпраця з міжнародними постачальниками, світовими виробниками обладнання, матеріалів та інструментів; впровадження сучасних ресурсозберігаючих технологій надання послуг; наявність інноваційно-технологічного потенціалу; засвоєння нових ринків надання послуг, розширення спектру послуг; кількість міжнародних сертифікатів якості; фінансова стійкість компанії; забезпечення інструментами та матеріалами для надання послуг проектування, будівництва і монтажу, обслуговування і модернізації у сфері кабельних мереж, проводового електрозв'язку, електропостачання та телекомунікацій; впровадження заходів оптимізації логістичної структури; ефективність використання активів; партнерство з зарубіжними партнерами, вихід на європейський ринок кабельних мереж, проводового електрозв'язку та телекомунікацій (рис.2.7).

Таким чином, на першому місці знаходиться ТОВ «Кластер Україна» (зважена оцінка 8,52), на другому місці ТОВ «КІНЛОК» (зважена оцінка 6,27), на третьому ТОВ «Юкрейніан Нетворк Сервіс» (зважена оцінка 4,92).

Аналітичним відділом YouControl на сайті розраховано Індекс MarketScore – скоринговий індекс ринкової потужності компаній. За основу

розрахунку Індексу прийнято 10 індикаторів, які комплексно відображають ринкову частку компанії, динаміку росту у порівнянні з конкурентами.

Діапазон значень індексу Індексу від 1 до 4.

1 – мінімальна ринкова потужність;

4 – максимальна ринкова потужність.

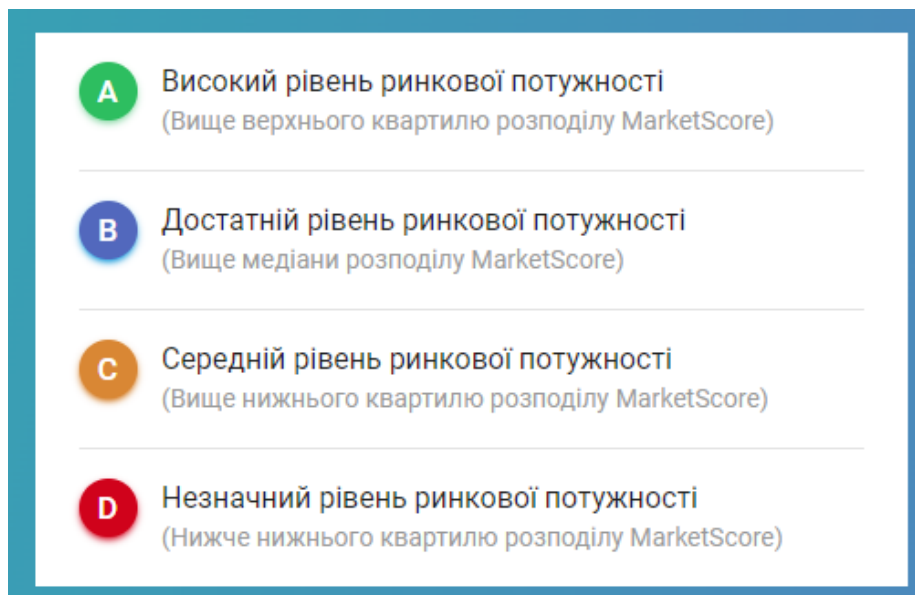


Рисунок 2.7 – Рівні ринкової потужності

Джерело: [32]

На основі розрахунків аналітиками нами складено таблицю і графік порівняння Індексу MarketScore для досліджуваних підприємств м. Києва, які працюють на ринку кабельних мереж, проводового електрозв'язку та телекомунікацій за (табл. 2.10 і рис. 2.8).

Таблиця 2.10

Скоригований індекс фінансової стійкості FinScore підприємств м. Києва, які працюють на ринку кабельних мереж, проводового електрозв'язку за 2018 – 2022 рр.

№	Підприємства	2018	2019	2020	2021	2022
1	ТОВ «Кластер Україна»	A/3,6	A/3,5	A/3,7	A/3,8	A/3,1
2	ТОВ «КІНЛОК»	A/3,1	A/3,6	B/3,0	B/2,8	B/2,7
3	ТОВ «Юкрейніан Нетворк Сервіс»	C/2,1	B/3,0	C/2,3	C/1,9	C/2,2

Джерело: складено автором на основі [32]

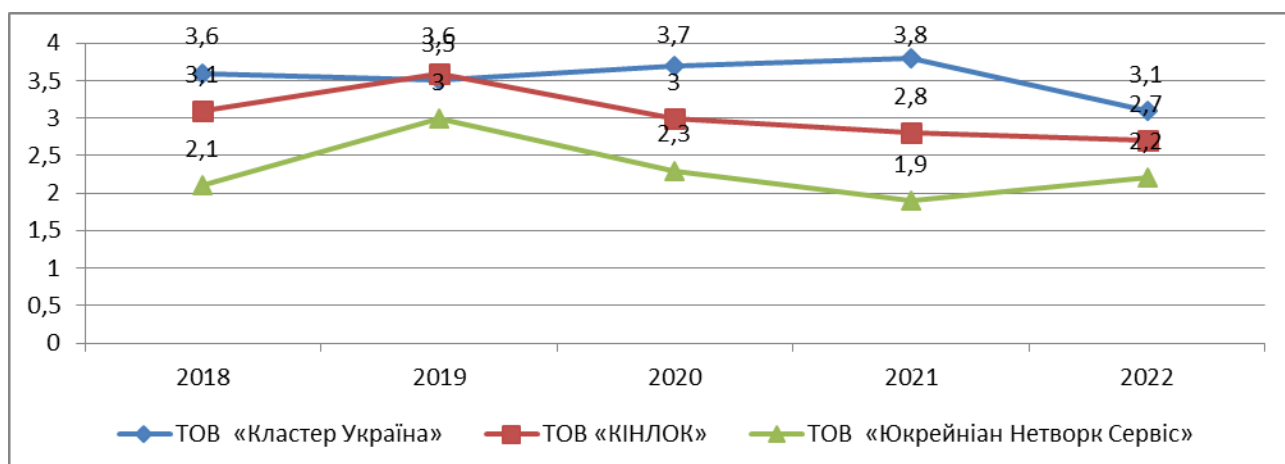


Рисунок 2.8 – Скоригований індекс фінансової стійкості FinScore підприємств м. Києва, які працюють на ринку кабельних мереж, проводового електрозв'язку за 2018 – 2022 рр.

Джерело: складено автором на основі [32]

Для оцінки впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на формування конкурентних переваг бізнес-організації ТОВ «КІНЛОК» використаємо метод SWOT-аналізу (табл.2.11).

Таблиця 2.11 – SWOT-аналіз ТОВ «КІНЛОК»

	Позитивний вплив	Негативний вплив
	Strengths (Сильні сторони)	Weaknesses (Слабкі сторони)
Внутрішнє середовище	1. Висока якість послуг проєктування, будівництва і монтажу, обслуговування і модернізації у сфері кабельних мереж, проводового електрозв'язку, електропостачання та телекомунікацій. Дотримання міжнародних і європейських стандартів та вимог 2. Сучасні методики проєктування будівельно-монтажних робіт 3. Великий досвід роботи і хороша репутація у вітчизняних замовників послуг 4. Використання сучасного та високотехнологічного обладнання, матеріалів та інструментів світових виробників 5. Наявність інноваційно-технологічного потенціалу 6. Гнучка цінова політика надання послуг 7. Забезпечення гарантій на послуги проєктування, будівництва і монтажу, обслуговування і модернізації у сфері кабельних мереж, проводового електрозв'язку, електропостачання та телекомунікацій 8. Власні новітні розробки та технічні рішення будівництва та монтажу магістральних, локальних мереж 9. Співпраця з міжнародними постачальниками, світовими виробниками обладнання, матеріалів та інструментів	1. Висока залежність від позикового капіталу. Висока залежність від оборотних коштів. 2. Високий рівень витрат, пов'язаний з закупкою матеріалів та інструментів на впровадження інженерно-технічних рішень 3. Низький рівень рентабельності надання послуг 4. Необхідність коригування цін на матеріали та інструменти, яка визначається різкими змінами цін 5. Відсутність власного сайту з розміщенням інформації про послуги, обладнання 6. Неефективна маркетингова політика, відсутність рекламної стратегії 7. Відсутність енергонезалежних технічних проєктів та рішень GPON, на які є зростання попиту серед провайдерів, що особливо актуально в умовах воєнного стану та блекаутів

Продовження таблиці 2.11

	1	2
	Opportunities (Можливості)	Threats (Загрози)
Зовнішнє середовище	1. Зростання темпів розвитку галузі провідного електрозв'язку та телекомунікацій 2. Висока доцільність договірної політики 3. Підвищення ступеню прихильності світових постачальників сучасного обладнання до співпраці з підприємством 4. Збільшення попиту на послуг проектування, будівництва і монтажу, обслуговування і модернізації у сфері кабельних мереж, провідного електрозв'язку, електропостачання та телекомунікацій 5. Розвиток інноваційних технологій у галузі 6. Розвиток сфери енергонезалежних та енергоефективних технологічних рішень 7. Впровадження державних цільових програм, субсидій 8. Зростання європейського ринку кабельних мереж, провідного електрозв'язку та телекомунікацій	1. Політична нестабільність в країні в умовах російської збройної агресії проти України, загроза ракетних обстрілів 2. Зростання тиску конкурентів на ринку провідного електрозв'язку та телекомунікацій 3. Зниження купівельної спроможності компаній-споживачів послуг провідного електрозв'язку та телекомунікацій 4. Загроза банкрутства клієнтів компанії 5. Недостатня державна підтримка галузі 6. Жорстка система оподаткування. 7. Відмова банків у наданні довгострокових кредитів для розвитку галузі провідного електрозв'язку та телекомунікацій 8. Зростання собівартості надання послуг через подорожчання матеріалів та інструментів внаслідок коливання курсу валют

Джерело: складено автором самостійно за результатами проведеного аналізу

Отже, вагомими сильними сторонами ТОВ «КІНЛОК» є: висока якість послуг проектування, будівництва і монтажу, обслуговування і модернізації у сфері кабельних мереж, провідного електрозв'язку, електропостачання та телекомунікацій; дотримання міжнародних і європейських стандартів та вимог; сучасні методики проектування будівельно-монтажних робіт; великий досвід роботи і хороша репутація у вітчизняних замовників послуг; використання сучасного та високотехнологічного обладнання, матеріалів та інструментів світових виробників; наявність інноваційно-технологічного потенціалу; гнучка цінова політика надання послуг; забезпечення гарантій на послуги проектування, будівництва і монтажу, обслуговування і модернізації у сфері кабельних мереж, провідного електрозв'язку, електропостачання та телекомунікацій; власні новітні розробки та технічні рішення будівництва та

монтажу магістральних, локальних мереж; співпраця з міжнародними постачальниками, світовими виробниками обладнання, матеріалів та інструментів.

Основними слабкими сторонами компанії є відсутність власного сайту з розміщенням інформації про послуги, обладнання; неефективна маркетингова політика, відсутність рекламної стратегії; відсутність енергонезалежних технічних проектів та рішень GPON, на які є зростання попиту серед провайдерів, що особливо актуально в умовах воєнного стану та блекаутів.

Перспективами розвитку ТОВ «КІНЛОК» є: зростання темпів розвитку галузі проводового електрозв'язку та телекомунікацій; висока доцільність договірної політики; підвищення ступеню прихильності світових постачальників сучасного обладнання до співпраці з підприємством; збільшення попиту на послуг проектування, будівництва і монтажу, обслуговування і модернізації у сфері кабельних мереж, проводового електрозв'язку, електропостачання та телекомунікацій; розвиток інноваційних технологій у галузі; розвиток сфери енергонезалежних та енергоефективних технологічних рішень; впровадження державних цільових програм, субсидій; зростання європейського ринку кабельних мереж, проводового електрозв'язку та телекомунікацій Головною загрозою для компанії ТОВ «КІНЛОК» була в 2022 році і залишається у 2023 році політична нестабільність в умовах російської збройної агресії проти України, обмеження накладені воєнним станом, ракетні обстріли.

Методика, заснована на теорії ефективної конкуренції використана для оцінки рівня формування конкурентних переваг і конкурентоспроможності ТОВ «КІНЛОК» в 2022 році.

Рівень формування конкурентних переваг і конкурентоспроможності ТОВ «КІНЛОК» може бути визначений за наступною формулою:

$$\text{КПК} = 0,15\text{ЕН} + 0,29\text{ФС} + 0,23 \text{ЕП} + 0,33 \text{КП} \quad (2.1)$$

де КПК – рівень формування конкурентних переваг і конкурентоспроможності підприємства;

ЕН – значення критерію ефективності надання послуг підприємства;

ФС – значення критерію фінансового стану підприємства;

ЕП – значення критерію ефективності просування послуг та маркетингової політики;

КП – значення критерію формування конкурентних переваг і конкурентоспроможності робіт та послуг.

У першу групу об'єднані показники, котрі характеризують ефективність процесу управління надання послуг проєктування, будівництва і монтажу, обслуговування і модернізації у сфері кабельних мереж, проводового електрозв'язку, електропостачання та телекомунікацій на підприємстві ТОВ «КІНЛОК» та середні по галузі кабельних мереж і проводового електрозв'язку та телекомунікацій (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Формування конкурентних переваг і конкурентоспроможності за показниками ефективності процесу управління надання послуг ТОВ «КІНЛОК» (ЕН) в 2022 році

Критерії та показники формування конкурентних переваг і конкурентоспроможності	Рівень показника в компанії ТОВ «КІНЛОК»	Середній показник по галузі кабельних мереж	Середній показник по галузі проводового електрозв'язку та телекомунікацій
Витрати на 1 грн. надання послуг (Н), грн.	0,91	0,89	0,92
Відносний показник фондівддачі (Фo), грн.	224,03	330,6	270,6
Рентабельність витрат за чистим прибутком, (Рв), %	2,61	4,8	5,2
Відносний показник продуктивності праці (Пп), грн.	870,27	1050,6	986,5
Значення критерію ефективності надання послуг підприємства Формула розрахунку $ЕН = 0,31Н + 0,19Фo + 0,4Рв + 0,1Пп$	130,92	170,07	152,43

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства

Розрахунок показника ефективності надання послуг підприємства ТОВ «КІНЛОК» та середнього по галузі кабельних мереж і по галузі провідного електрозв'язку та телекомунікацій представлено в таблиці 2.13. Середнє значення по підприємствах галузі кабельних мереж становить 170,1 і по галузі провідного електрозв'язку та телекомунікацій – 152,43, таким чином, ми визначили, що значення критерію ефективності надання послуг підприємства ТОВ «КІНЛОК» (130,83) нижче середнього значення по підприємствах галузі кабельних мереж та галузі провідного електрозв'язку та телекомунікацій.

У другу групу об'єднані показники, що відображають фінансовий стан, платоспроможність і ліквідність підприємства ТОВ «КІНЛОК» (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Формування конкурентних переваг і конкурентоспроможності за показниками фінансового стану ТОВ «КІНЛОК» (ФС) в 2022 році

Критерії та показники формування конкурентних переваг і конкурентоспроможності	Рівень показника в компанії ТОВ «КІНЛОК»	Середній показник по галузі кабельних мереж	Середній показник по галузі провідного електрозв'язку та телекомунікацій
Коефіцієнт фінансової автономії (Ка)	0,392	0,405	0,397
Коефіцієнт фінансової стабільності (Коефіцієнт фінансування) (Кф)	0,667	0,702	0,642
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Ка)	0,156	0,123	0,178
Коефіцієнт оборотності оборотних активів (Коб)	4,866	7,865	9,852
Значення критерію фінансового стану підприємства Формула розрахунку $ФС = 0,29Ка + 0,2Кф + 0,36Ка + 0,15Коб$	1,03	1,48	1,79

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства

За критерієм фінансового стану значення показника формування конкурентних переваг і конкурентоспроможності ТОВ «КІНЛОК» нижче порівняно із середнім значенням по підприємствах галузі кабельних мереж і галузі проводового електрозв'язку та телекомунікацій.

До третьої групи належать показники, котрі дозволяють отримати уявлення про ефективність управління маркетинговою політикою та просуванням послуг проєктування, будівництва і монтажу, обслуговування і модернізації у сфері кабельних мереж, проводового електрозв'язку, електропостачання та телекомунікацій ТОВ «КІНЛОК» на ринку (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – Формування конкурентних переваг і конкурентоспроможності за показниками ефективності управління маркетинговою політикою та просуванням послуг ТОВ «КІНЛОК» (ЕП) в 2022 році

Критерії та показники формування конкурентних переваг і конкурентоспроможності	Рівень показника в компанії ТОВ «КІНЛОК»	Середній показник по галузі кабельних мереж	Середній показник по галузі проводового електрозв'язку та телекомунікацій
Рентабельність надання послуг за чистим прибутком (P_n), %	2,38	5,2	4,8
Коефіцієнт завершених робіт та виконаних договорів (K_z)	0,87	0,79	0,65
Коефіцієнт використання потенціалу (K_p)	0,83	0,86	0,78
Коефіцієнт повернення інвестицій у маркетинг (P), % Якщо $P(ROMI)$ менше 100% – реклама є неефективною.	135	175	188
Значення критерію ефективності управління маркетинговою політикою та просуванням послуг Формула розрахунку $EP = 0,37P_n + 0,29K_z + 0,2K_p + 0,14P$	20,20	26,83	28,44

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Формування конкурентних переваг і конкурентоспроможності за показниками ефективності управління маркетинговою політикою та

просуванням послуг ТОВ «КІНЛОК» є нижчими відносно середнього показника по галузі кабельних мереж і по галузі провідного електрозв'язку та телекомунікацій.

До четвертої групи входять показники формування конкурентних переваг і конкурентоспроможності безпосередньо не підприємства, а робіт та послуг (КП) за критеріями: ціна послуг, якість наданих послуг, номенклатура робіт та послуг, власні новітні розробки та інноваційні технологічні рішення, впровадження сучасних ресурсозберігаючих технологій надання послуг, сертифікати якості, рівень задоволеності клієнтів-споживачів послуг (табл. 2.15).

Таблиця 2.15 – Формування конкурентних переваг і конкурентоспроможності послуг ТОВ «КІНЛОК» (КП) в 2022 році

Критерії та показники формування конкурентних переваг і конкурентоспроможності	Вага	Рівень показника в компанії ТОВ «КІНЛОК» (оцінка експертів від 1 до 10)	Середній показник по галузі кабельних мереж	Середній показник по галузі провідного електрозв'язку та телекомунікацій
Ціна послуг	0,1	6	9	8
Якість наданих послуг	0,2	7	9	9
Номенклатура робіт та послуг	0,05	6	5	8
Власні новітні розробки та інноваційні технологічні рішення	0,2	8	8	7
Впровадження сучасних ресурсозберігаючих технологій надання послуг	0,05	7	9	8
Сертифікати якості	0,2	8	8	9
Рівень задоволеності клієнтів-споживачів послуг	0,2	7	8	8
Разом	1	7,25	7,95	8,2

Джерело: складено автором за матеріалами [32]

Як видно з таблиці 2.16 рівень формування конкурентних переваг і конкурентоспроможності послуг ТОВ «КІНЛОК» (КП) в 2022 році нижче, ніж

середній рівень по галузі кабельних мереж та по галузі провідного електрозв'язку та телекомунікацій.

Зведена таблиця формування конкурентних переваг і конкурентоспроможності послуг ТОВ «КІНЛОК» в 2022 році представлена в таблиці 2.16.

Таблиця 2.16 – Зведена таблиця формування конкурентних переваг і конкурентоспроможності послуг ТОВ «КІНЛОК» в 2022 році

Критерії та показники формування конкурентних переваг і конкурентоспроможності	Рівень показника в компанії ТОВ «КІНЛОК»	Середній показник по галузі кабельних мереж	Середній показник по галузі провідного електрозв'язку та телекомунікацій
Ефективність надання послуг підприємства (ЕН)	130,92	170,07	152,43
Фінансовий стан підприємства (ФС)	1,03	1,48	1,79
Ефективності просування послуг та маркетингової політики (ЕП)	20,2	26,83	28,44
Формування конкурентних переваг і конкурентоспроможності робіт та послуг (КП)	7,25	7,95	8,2
Інтегральний показник формування конкурентних переваг і конкурентоспроможності Формула розрахунку $KPK = 0,15ЕН + 0,29ФС + 0,23 ЕП + 0,33 КП$	26,98	34,73	32,63

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Таким чином, проведені нами комплексні розрахунки показали, що інтегральний показник формування конкурентних переваг і конкурентоспроможності послуг ТОВ «КІНЛОК» в 2022 році за рівнем нижче, ніж середній показник по галузі кабельних мереж та провідного

електрозв'язку та телекомунікацій. Основними слабкими сторонами компанії є відсутність власного сайту з розміщенням інформації про послуги, обладнання; неефективна маркетингова політика, відсутність рекламної стратегії; відсутність енергонезалежних технічних проектів та рішень GPON, на які є зростання попиту серед провайдерів, що особливо актуально в умовах воєнного стану та блекаутів.

Висновки до розділу 2

1. Бізнес-організація ТОВ «КІНЛОК» працює на ринку кабельних мереж, проводового електрозв'язку та телекомунікацій. Клієнтами компанії є Укртелеком, Київстар, Лайфселл, Приватбанк, Ощадбанк, Аваль, Укрсиббанк, АТБ, бізнес-центри, військові частини та багато інших. Для оцінки конкурентних переваг і конкурентоспроможності ТОВ «КІНЛОК» нами обрані наступні підприємства м. Києва, які працюють на ринку кабельних мереж, проводового електрозв'язку та телекомунікацій: ТОВ «Кластер Україна» та ТОВ «Юкрейніан Нетворк Сервіс». Конкуренти обирались за ознаками розміру компанії та номенклатури послуг та робіт. Зважена оцінка конкурентних переваг підприємств м. Києва на ринку кабельних мереж, проводового електрозв'язку та телекомунікацій показала, що на першому місці знаходиться ТОВ «Кластер Україна» (зважена оцінка 8,52), на другому місці ТОВ «КІНЛОК» (зважена оцінка 6,27), на третьому ТОВ «Юкрейніан Нетворк Сервіс» (зважена оцінка 4,92).

2. Конкурентними перевагами ТОВ «КІНЛОК» порівняно з ТОВ «Юкрейніан Нетворк Сервіс» є: власні новітні розробки та інноваційні технологічні рішення будівництва та монтажу магістральних, локальних мереж; досвід роботи підприємств на ринку кабельних мереж, проводового електрозв'язку та телекомунікацій; співпраця з міжнародними постачальниками, світовими виробниками обладнання, матеріалів та інструментів; наявність інноваційно-технологічного потенціалу; кількість

міжнародних сертифікатів якості; впровадження заходів оптимізації логістичної структури; партнерство з зарубіжними партнерами, вихід на європейський ринок кабельних мереж, проводового електрозв'язку та телекомунікацій.

Головною загрозою для компанії ТОВ «КІНЛОК» була в 2022 році і залишається у 2023 році політична нестабільність в умовах російської збройної агресії проти України, обмеження накладені воєнним станом, ракетні обстріли.

3. Перспективами розвитку ТОВ «КІНЛОК» є: вихід на нові сегменти надання послуг, розширення послуг у сфері енергонезалежних технічних проектів та рішень GPON; розширення партнерства з зарубіжними партнерами; участь у міжнародних семінарах і інженерно-технологічних виставках; державні цільові програми, субсидії; оптимізація логістичної діяльності.

Проведені розрахунки свідчать, що необхідно розробити рекомендації щодо формування конкурентних переваг і підвищення конкурентоспроможності на підприємстві ТОВ «КІНЛОК».

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ ПЕРСПЕКТИВНИХ НАПРЯМІВ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «КІНЛОК»

3.1. Визначення перспективних шляхів формування конкурентних переваг ТОВ «КІНЛОК»

Проведені розрахунки показали, що основними напрямками підвищення конкурентоспроможності та формування конкурентних переваг на підприємстві ТОВ «КІНЛОК» можуть стати:

- вихід на нові сегменти надання послуг, розширення послуг у сфері енергонезалежних технічних проєктів та рішень GPON, що особливо актуально в умовах воєнного стану та блекаутів;
- удосконалення маркетингової політики;
- розробка рекламної стратегії,
- розробка власного сайту з розміщенням інформації про послуги проєктування, будівництва і монтажу, обслуговування і модернізації у сфері кабельних мереж, проводового електрозв'язку, електропостачання та телекомунікацій;
- розширення партнерства з зарубіжними партнерами;
- підвищення ступеню прихильності світових постачальників сучасного обладнання до співпраці з підприємством;
- збільшення попиту на послуги проєктування, будівництва і монтажу, обслуговування і модернізації у сфері кабельних мереж, проводового електрозв'язку, електропостачання та телекомунікацій;
- прийняття участі у міжнародних семінарах і інженерно-технологічних виставках;
- оптимізація транспортно-логістичної діяльності.

Але особливу увагу, в умовах воєнного стану, загрози ракетних обстрілів та блекаутів, на наш погляд, слід приділити проєктуванню мультисервісної

мережі зв'язку на основі технології GPON. Під час ракетних обстрілів та аварійних відключеннях світла традиційний кабельний Інтернет не працює. Також простежується зростання навантаження на стільникові мережі передачі даних, через що швидкість доступу до мобільного інтернету істотно просідає або майже відсутня [34].

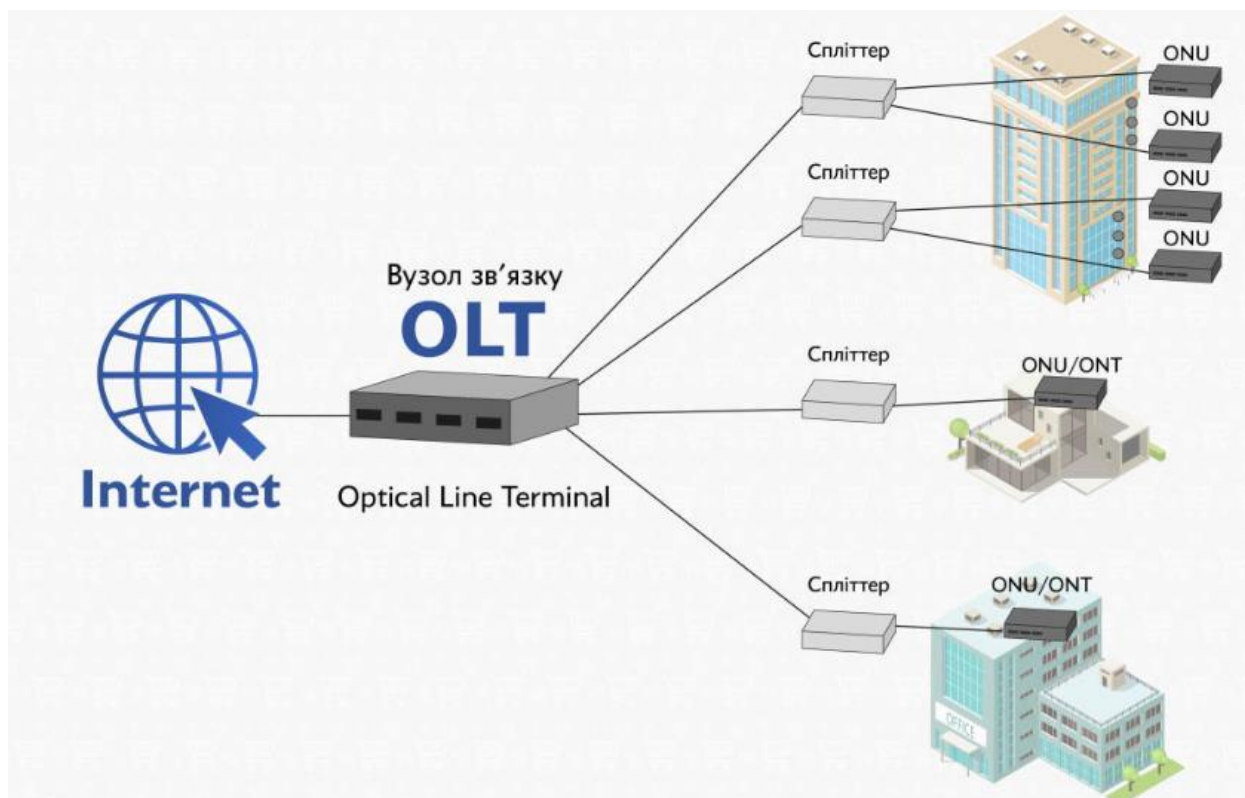


Рисунок 3.1 – Схема мультисервісної мережі зв'язку на основі технології GPON
Джерело: [34]

Ключова перевага GPON-технології полягає в тому, що обладнання центральних вузлів провайдера набагато простіше зарезервувати в плані автономної подачі живлення. Гарантоване енергопостачання дата-центрів забезпечується від акумуляторних батарей і часто дублюється системою аварійного живлення на основі потужних генераторів [34].

Грунтуючись на даних, пристосованих до українського ринку телекомунікацій, слід розрахувати потрібну смугу пропускання для надання всіх трьох послуг комплексу Triple Play. Для уникнення будь-яких можливих проблем та для забезпечення максимальної надійності всі розрахунки

відбуватимуться для показань години найбільшого навантаження, що виробляється абонентами для одиничного оптичного вузла зв'язку.

Абонент є не конкретною особою, а одним абонентською пристроєм, у разі багатоквартирного будинку – одна квартира є одним абонентом. Розрахунок необхідного навантаження та пропускної спроможності мережі залежить від швидкості доступу та відсотка користувачів, які користуються послугами, що надаються в годину найбільшого навантаження.

З метою підвищення конкурентоспроможності та формування конкурентних переваг нами пропонується розробити проєкт впровадження мультисервісної мережі зв'язку на основі технології GPON у житловому комплексі «SOFIA NOVA» (Київська область, Фастівський р-н, с. Новосілки).

Альтернативним проєктом є впровадження мультисервісної мережі зв'язку на основі технології GPON у ЖК Park Lake City (Київська область Обухівський р-н с. Підгірці). Оскільки проєктні розрахунки ідентичні (капітальні затрати, експлуатаційні затрати, доходи в залежності від проєктованої ємності будівництва), розглянемо детально доцільність впровадження високошвидкісної мультисервісної мережі зв'язку на основі технології GPON у житловому комплексі «SOFIA NOVA» при охопленні 60%, 55%, 50%, 45%, 40% квартир (потенційних абонентів).

Загальна кількість квартир в жилому комплексі «SOFIA NOVA» становить 3000 квартир.

Проектована ємність будівництва – 1800 портів.

Таким чином, необхідно організувати мережну інфраструктуру, яка відповідатиме запитам абонентів даного житлового комплексу.

В м. Київ на ринку працює велика кількість інтернет-провайдерів, які надають якісні послуги у сфері енергонезалежних технічних проєктів та рішень GPON. Але в Київській області в житлових комплексах є великий попит на дані послуги. Саме тому, нами пропонується розробити *проєкт впровадження мультисервісної мережі зв'язку на основі технології GPON у житловому комплексі «SOFIA NOVA» (Київська область, Фастівський р-н, с. Новосілки).*

Компанія ТОВ «КІНЛОК» має право надавати послуги доступу до мережі Інтернет. Відповідно до Національного класифікатора ДК 009:2010, вид діяльності «Телекомунікації (електрозв'язок)» (КВЕД 61) включає клас 61.90 «Інша діяльність у сфері електрозв'язку», до якого належить надання доступу до мережі Інтернет. Компанія ТОВ «КІНЛОК» зареєстрована в реєстрі інтернет-провайдерів, але на даний час не скористалася можливістю розширення послуг у сфері енергонезалежних технічних проєктів та рішень GPON.

Для компанії великі Інтернет-провайдери м. Києва не є конкурентами, ми розглядаємо як конкурентів саме підприємства з аналогічною діяльністю (послуги проєктування, будівництва і монтажу, обслуговування і модернізації у сфері кабельних мереж, проводового електрозв'язку, електропостачання та телекомунікацій), але які окрім даних послуг також надають послуги доступу до Інтернет, таких як ТОВ «Кластер Україна». А конкурент ТОВ «Юкрейніан Нетворк Сервіс» також тільки розглядає впровадження даних послуг в перспективі.

Новий цільовий сегмент впровадження мультисервісної мережі зв'язку на основі технології GPON є дуже перспективним для компанії ТОВ «КІНЛОК», особливо в умовах воєнного стану та ракетних обстрілів. На території житлових комплексів Київської області розташована велика кількість бізнес-центрів, для їх повноцінної роботи необхідним є безперебійний Інтернет в умовах виключення світла. Саме це забезпечить впровадження мультисервісної мережі зв'язку на основі технології GPON.

Для розрахунку обрано конкретний ЖК «SOFIA NOVA», бо в даному ЖК впровадження GPON є дуже актуальним на даний час та є великий попит на дану послугу, оскільки на території ЖК розташовано багато бізнес-центрів.

Загальна кількість квартир в жилomu комплексі «SOFIA NOVA» – 3000 квартир.

Проектowana ємність будівництва – 1800 портів.

Представимо організаційні аспекти проєкту мультисервісної мережі зв'язку на основі технології GPON. Графік Ганта представлено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Графік Гантта проєкту впровадження мультисервісної мережі зв'язку на основі технології GPON у житловому комплексі «SOFIA NOVA»

Основні етапи проєкту	1-й рік проєкту впровадження мультисервісної мережі зв'язку на основі технології GPON у житловому комплексі «SOFIA NOVA»											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Експлікація об'єкту проєктування												
2. Дослідження схеми розташування житлового комплексу «SOFIA NOVA», генерального плану забудовника ЖК												
3. Організація мережної інфраструктури, яка відповідатиме запитам абонентів даного житлового комплексу												
4. Аналіз варіантів побудування мультисервісної мережі зв'язку												
5. Розрахунок необхідного навантаження та пропускної спроможності мережі												
6. Розрахунок трафіку передачі												
7. Проєктування мультисервісної мережі зв'язку												
7.1. Розрахунок оптичного бюджету												
7.2. Вибір обладнання на станційній ділянці мережі												
7.3. Вибір волоконно-оптичного кабелю												
7.4. Вибір обладнання на абонентській ділянці мережі та кабелю												
7.5. Вибір абонентського оптичного терміналу												
7.6. Схема організації зв'язку та розподілу кабелю в будинку												
8. Придбання обладнання, кабелю та допоміжних матеріалів												
9. Монтаж та настройка обладнання												
10. Підвищення кваліфікації персоналу (Курс «Побудова мереж за технологією GPON», м. Київ)												
11. Пусконаладжувальні роботи мультисервісної мережі зв'язку на основі технології GPON, прокладка кабелю												
12. Підключення абонентів до мережі												
13. Просування послуг мультисервісної мережі зв'язку на основі технології GPON, реклама в жилому комплексі «SOFIA NOVA», інтернет-реклама												

Джерело: складено самостійно

Матриця відповідальності проєкту представлена в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Матриця відповідальності проєкту впровадження мультисервісної мережі зв'язку на основі технології GPON у житловому комплексі «SOFIA NOVA»

Основні етапи проєкту	Виконавці								
	Технічний директор	Провідний інженер	Монтажник	Кабельник-спайщик	Електромонтажники	Бухгалтер	Менеджер по закупкам	Маркетолог	Менеджери з підключення абонентів
1. Експлікація об'єкту проєктування	P	+							
2. Дослідження схеми розташування житлового комплексу «SOFIA NOVA», генерального плану забудовника ЖК	+								
3. Організація мережної інфраструктури, яка відповідатиме запитам абонентів даного житлового комплексу	P	+							
4. Аналіз варіантів побудування мультисервісної мережі зв'язку	P	+							
5. Розрахунок необхідного навантаження та пропускної спроможності мережі		+							
6. Розрахунок трафіку передачі		+							
7. Проєктування мультисервісної мережі зв'язку	P	+							
7.1. Розрахунок оптичного бюджету	P	+							
7.2. Вибір обладнання на станційній ділянці мережі	P	+							
7.3. Вибір волоконно-оптичного кабелю	P	+							
7.4. Вибір обладнання на абонентській ділянці мережі та кабелю	P	+							
7.5. Вибір абонентського оптичного терміналу	P	+							
7.6. Схема організації зв'язку та розподілу кабелю в будинку	P	+							
8. Придбання обладнання, кабелю та допоміжних матеріалів		P	S			+	+		
9. Монтаж та настройка обладнання		P	+						
10. Підвищення кваліфікації персоналу (Курс «Побудова мереж за технологією GPON», м. Київ)		+	+	+					

Основні етапи проєкту	Технічний директор	Провідний інженер	Монтажник	Кабельник-спайщик	Електромонтажники	Бухгалтер	Менеджер по закупкам	Маркетолог	Менеджери з підключення абонентів
11. Пусконаладжувальні роботи мультисервісної мережі зв'язку на основі технології GPON, прокладка кабелю	P	S	+	+	+				
12. Підключення абонентів до мережі									+
13. Просування послуг мультисервісної мережі зв'язку на основі технології GPON, реклама в жилому комплексі «SOFIA NOVA», інтернет-реклама								+	

Умовні позначення:

P – первинна відповідальність

S – вторинна відповідальність

+ – особа, що виконує роботу

Джерело: складено самостійно

Наступним етапом дослідження є розрахунок прогнозової ефективності проєкту впровадження мультисервісної мережі зв'язку на основі технології GPON у житловому комплексі «SOFIA NOVA».

3.2. Оцінювання прогнозової ефективності реалізації пропонованих заходів

З метою підвищення конкурентоспроможності та формування конкурентних переваг нами пропонується розробити проєкт впровадження мультисервісної мережі зв'язку на основі технології GPON у житловому комплексі «SOFIA NOVA» (Київська область, Фастівський р-н, с. Новосілки).

Кошторис інвестиційних витрат містить витрати на обладнання, кабелі зв'язку та додаткові засоби, що використовуються для монтажу мережі зв'язку представлено в *Додатку В*.

Капітальні інвестиції витрат на придбання обладнання та кабелів зв'язку мультисервісної мережі зв'язку на основі технології GPON представимо в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Капітальні інвестиції проекту впровадження мультисервісної мережі зв'язку на основі технології GPON у житловому комплексі «SOFIA NOVA»

Статті витрат	Сума витрат
Загальна вартість обладнання	4928200
Монтаж та настройка обладнання (12%)	492820
Загальна вартість кабелю	3469500
Загальна вартість кабелю та обладнання, монтажу та настройки обладнання	8890520
Витрати на підвищення кваліфікації персоналу (Курс «Побудова мереж за технологією GPON», м. Київ) 200 дол. на 1 працівника Кількість працівників: Провідний інженер – 1 Кабельник-спайщик – 4 Монтажник – 5 Разом: 200 дол. * 10 осіб * 37 (курс дол.) = 74000 грн.	74000
Разом	8964520

Джерело: розраховано автором на основі [35]

Капітальні інвестиції проекту впровадження мультисервісної мережі зв'язку на основі технології GPON у житловому комплексі «SOFIA NOVA» складають 8964520 грн.

Загальна кількість квартир в жилу комплексі «SOFIA NOVA» – 3000.

Загалом абонентів пропонованої мультисервісної мережі зв'язку на основі технології GPON – 1800 абонентів (1650 фізичних осіб та 150 юридичних).

У таблиці 3.4 представлені загальний план щодо кожного виду послуги мультисервісної мережі зв'язку.

Таблиця 3.4 – Загальна запланована кількість абонентів пропонованої мультисервісної мережі зв'язку на основі технології GPON

Найменування послуги	Відсоток проникнення послуги	Кількість абонентів послуги	Абоненти за категорією	
			Фізичні особи	Юридичні особи
GPON-Інтернет	60%	1800	1650	150
Телебачення IPTV-платформа	40%	1200	1200	–
SIP-телефонія	20%	600	450	150
Загальна кількість квартир в жилому комплексі «SOFIA NOVA» - 3000				

Джерело: розраховано автором самостійно

Тарифні плани для абонентів мультисервісної мережі зв'язку на основі технології GPON представлено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Тарифи для абонентів мультисервісної мережі зв'язку на основі технології GPON

Тарифні плани	Вартість тарифного плану, грн.
Для фізичних осіб	
Тарифний план Гігабітний Інтернет Швидкість до: 1 Гбіт/с ТВ-каналів: 27 Рекомендована кількість пристроїв: 10+	560
Тарифний план Гігабітний Інтернет і ТБ Швидкість до: 1 Гбіт/с ТВ-каналів: 200+ Рекомендована кількість пристроїв: 10+	625
Тарифний план Гігабітний Інтернет, ТБ і Телефон Швидкість до: 1 Гбіт/с ТВ-каналів: 200+ Рекомендована кількість пристроїв: 10+ Місцевий зв'язок, хв: 600 Телефонних ліній: 2	655
Для юридичних осіб	
Інтернет для Бізнесу Гігабіт Швидкість до: 1 Гбіт/с Місцевий зв'язок, хв: 5000 Мобільний та м/міський, хв: 500 Телефонних ліній: 4	2850

Джерело: складено автором самостійно

Прогнозна кількість абонентів, що підключаються до мультисервісної мережі зв'язку на основі технології GPON в певний період часу (рік) представлена в табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Прогнозна кількість абонентів, що підключаються до мультисервісної мережі зв'язку на основі технології GPON в певний період часу (рік) (Відсоток проникнення послуги 60%)

Рік	Абоненти – фізичні особи	Абоненти юридичні особи	Прогнозна загальна кількість абонентів, що підключаються
1	800	80	880
2	650	30	680
3	100	20	120
4	70	15	85
5	30	5	35
Разом	1650	150	1800

Джерело: розраховано автором самостійно

Прогнозний дохід пропонованої мультисервісної мережі зв'язку на основі технології GPON представлено в *Додатку Г*.

Експлуатаційними витратами називаються поточні витрати підприємства на виробництво чи надання послуг. В склад експлуатаційних витрат входять усі витрати на утримання та обслуговування мережі. Ці витрати мають поточний характер. Експлуатаційні витрати на своїй економічній сутності виражають собівартість послуг зв'язку в грошах.

Для розрахунку річного фонду заробітної плати необхідно визначити чисельність штату виробничого персоналу (таблиця 3.7).

Таблиця 3.7 – Склад персоналу з обслуговування обладнання

Назва посади	Оклад в місяць, грн.	Кількість робітників	Річна сума зарплати, грн.
Провідний інженер	35000	1	420000
Кабельник-спайщик	27000	4	1296000
Монтажник	23000	5	1380000
Разом			3096000

Джерело: розраховано автором самостійно

Далі проведемо розрахунок поточних витрати мультисервісної мережі зв'язку на основі технології GPON.

У відповідності з діючою практикою встановлення розмірів прямих витрат обслуговування мультисервісної мережі зв'язку на основі технології GPON, загальновиробничих та інших витрат, передбачаються наступні їх розміри у ході реалізації проєкту.

В таблиці 3.8 представлено Проєктовані поточні витрати мультисервісної мережі зв'язку на основі технології GPON в жилому комплексі «SOFIA NOVA».

Таблиця 3.8 – Проєктовані поточні витрати мультисервісної мережі зв'язку на основі технології GPON в жилому комплексі «SOFIA NOVA»

Статті витрат	Сума витрат
Матеріальні витрати (включають оплату електроенергії для виробничих потреб, витрати на матеріали та запасні частини та ін.) , грн. Приймаються на рівні 7% від вартості обладнання $4928200 * 7\% = 344974$ грн.	344974
Витрати на оплату праці персоналу + 22% ставка ЄСВ , грн.	3777120
Загальновиробничі витрати, грн. Приймаються на рівні 10% від вартості обладнання $4928200 * 10\% = 492820$ грн.	492820
Адміністративні витрати, грн.	130000
Маркетингові витрати (просування послуг мультисервісної мережі зв'язку на основі технології GPON, реклама в жилому комплексі «SOFIA NOVA», інтернет-реклама), грн.	95000
Інші витрати, грн.	42000
Разом витрати (без урахування амортизації), грн.	4881914

Джерело: розраховано автором самостійно

Прогнозується, що проєктовані поточні витрати мультисервісної мережі зв'язку на основі технології GPON в жилому комплексі «SOFIA NOVA» будуть зростати щорічно на 10% у зв'язку зі зростанням підключених абонентів.

Проєктовані грошові потоки мультисервісної мережі зв'язку на основі технології GPON в жилому комплексі «SOFIA NOVA» (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 – Грошові потоки впровадження мультисервісної мережі зв'язку на основі технології GPON в жилому комплексі «SOFIA NOVA» у номінальному виразі (Відсоток проникнення послуги 60%)

Складові грошового потоку	0 (2023 рік)	1 (2024 рік)	2 (2025 рік)	3 (2026 рік)	4 (2027 рік)	5 (2028 рік)
<i>Проектовані доходи мультисервісної мережі зв'язку на основі технології GPON</i>						
Нові абоненти (абонплата + дохід з продажу обладнання)		11551000	8097000	1504000	1090900	413100
Підключені абоненти за минулий період (абонплата)			8709000	14604000	15960000	16943400
Підключені абоненти за старий період (абонплата) + нові підключені за рік		11551000	16806000	16108000	17050900	17356500
Проектовані поточні витрати обслуговування мережі (без урахуванням амортизації)		4881914	5370105	5907116	6497828	7147610
Прибуток + Амортизація		6669086	11435895	10200884	10553072	10208890
Чистий прибуток + Амортизація		5651768	9691436	8644817	8943282	8651601
Капітальні інвестиції витрат на придбання обладнання та кабелів зв'язку мультисервісної мережі зв'язку на основі технології GPON	-8964520					
Чистий грошовий потік у номінальному виразі	-8964520	5651768	9691436	8644817	8943282	8651601

Джерело: розраховано автором самостійно за даними попередніх розрахунків

Чистий приведений дохід (ЧПД) мультисервісної мережі зв'язку на основі технології GPON в жилому комплексі «SOFIA NOVA» розраховується за формулою:

$$\text{ЧПД} = \sum P_k / (1 + r)^t - IC, \quad (3.1)$$

де $P_1, P_2, \dots, P_k$ - річні грошові надходження від проекту,

r - ставка дисконтування,

t - період часу, років,

IC - стартові інвестиції.

$$\text{ЧПД} = -8964520 + \frac{5651768}{1+0,30} + \frac{9691436}{(1+0,30)^2} + \frac{8644817}{(1+0,30)^3} + \frac{8943282}{(1+0,30)^4} + \frac{8651601}{(1+0,30)^5} =$$

$$-8964520 + 19478339 = 10513819 \text{ грн}$$

Індекс дохідності розраховується за формулою:

$$I_d = \sum P_k / (1 + r)^t / IC \quad (3.2)$$

$$I_d = 19478339 / 8964520 = 2,17$$

Розрахуємо дисконтовий період окупності мультисервісної мережі зв'язку на основі технології GPON в жилому комплексі «SOFIA NOVA» за допомогою таблиці, дисконтуючи кожний елемент грошового потоку.

Розрахунок дисконтового періоду окупності мультисервісної мережі зв'язку на основі технології GPON в жилому комплексі «SOFIA NOVA» представлено в таблиці 3.10.

Таблиця 3.10 – Розрахунок дисконтового періоду окупності мультисервісної мережі зв'язку на основі технології GPON в жилому комплексі «SOFIA NOVA» (Відсоток проникнення послуги 60%)

Рік	Грошовий потік	
	дисконтований	накопичений
0	-8964520	-8964520
1	4347514	-4617006
2	5734578	1117571
3	3934828	5052399
4	3131292	8183691
5	2330128	10513819

Джерело: розраховано автором самостійно за даними попередніх розрахунків

Дисконтовий період окупності проєкту створення мультисервісної мережі зв'язку на основі технології GPON в жиліму комплексі «SOFIA NOVA» складе:

$$T = 1 + \frac{4617006}{5734578} = 1,8 \text{ років}$$

З наведених розрахунків з'ясовано, що чистий приведений дохід створення мультисервісної мережі зв'язку на основі технології GPON в жиліму комплексі «SOFIA NOVA» становить позитивне значення 10513819 грн. Індекс дохідності більше одиниці і дорівнює 2,17, а термін окупності проєкту 1,8 років, тому проєкт створення мультисервісної мережі зв'язку на основі технології GPON в жиліму комплексі «SOFIA NOVA» можна вважати доцільним для впровадження.

Проведемо аналіз чутливості проєкту створення мультисервісної мережі зв'язку на основі технології GPON в жиліму комплексі «SOFIA NOVA».

3.3. Діагностика ризиків реалізації і чутливості результуючих показників до зміни початкових параметрів пропозицій

Аналіз чутливості критеріїв ефективності дозволяє оцінити, наскільки зміниться значення основних показників ефективності проєкту унаслідок зміни одного з параметрів впливу при незмінності інших.

В даному випадку покажемо зміну основних показників ефективності проєкту внаслідок зміни відсотка проникнення послуги.

В пп.3.2. розраховано грошові потоки впровадження мультисервісної мережі зв'язку на основі технології GPON в жиліму комплексі «SOFIA NOVA» у номінальному виразі (Відсоток проникнення послуги 60%).

Далі розрахуємо грошові потоки впровадження мультисервісної мережі зв'язку на основі технології GPON в жиліму комплексі «SOFIA NOVA» у номінальному виразі при відсотку проникнення послуги 55%, 50%, 45%, 40%. Грошові потоки проєктованої мультисервісної мережі зв'язку на основі

технології GPON в жилу комплексі «SOFIA NOVA» у номінальному виразі (Відсоток проникнення послуги 55% - 1650 абонентів) представлено в таблиці 3.11.

Таблиця 3.11 – Грошові потоки проєктованої мультисервісної мережі зв'язку на основі технології GPON в жилу комплексі «SOFIA NOVA» у номінальному виразі (Відсоток проникнення послуги 55% - 1650 абонентів)

Складові грошового потоку	0 (2023 рік)	1 (2024 рік)	2 (2025 рік)	3 (2026 рік)	4 (2027 рік)	5 (2028 рік)
<i>Проектвані доходи мультисервісної мережі зв'язку на основі технології GPON</i>						
Нові абоненти (абонплата + дохід з продажу обладнання)		10180000	8097000	1504000	1090900	413100
Підключені абоненти за минулий період (абонплата)			7623000	13518000	14874000	15857400
Підключені абоненти за старий період (абонплата) + нові підключені за рік		10180000	15720000	15022000	15964900	16270500
Проектвані поточні витрати обслуговування мережі (без урахуванням амортизації)		4881914	5370105	5907116	6497828	7147610
Прибуток + Амортизація		5298086	10349895	9114884	9467072	9122890
Чистий прибуток + Амортизація		4489903	8771097	7724478	8022942	7731263
Капітальні інвестиції витрат на придбання обладнання та кабелів зв'язку проєктованої мультисервісної мережі зв'язку на основі технології GPON	-8964520					
Чистий грошовий потік у номінальному виразі	-8964520	4489903	8771097	7724478	8022942	7731263
Чистий приведений дохід (ЧПД) = 8086479 грн Індекс дохідності Ід = 1,9 Дисконтовий період окупності проєкту Т = 2,1 років						

Джерело: розраховано автором самостійно за даними попередніх розрахунків

Грошові потоки проєктованої мультисервісної мережі зв'язку на основі технології GPON в жилу комплексі «SOFIA NOVA» у номінальному виразі

(Відсоток проникнення послуги 50% - 1500 абонентів) представлено в таблиці 3.12.

Таблиця 3.12 – Грошові потоки проєктованої мультисервісної мережі зв'язку на основі технології GPON в жилому комплексі «SOFIA NOVA» у номінальному виразі (Відсоток проникнення послуги 50% - 1500 абонентів)

Складові грошового потоку	0 (2023 рік)	1 (2024 рік)	2 (2025 рік)	3 (2026 рік)	4 (2027 рік)	5 (2028 рік)
<i>Проектовані доходи мультисервісної мережі зв'язку на основі технології GPON</i>						
Нові абоненти (абонплата + дохід з продажу обладнання)		8631000	8097000	1504000	1090900	413100
Підключені абоненти за минулий період (абонплата)			6519000	12414000	13770000	14753400
Підключені абоненти за старий період (абонплата) + нові підключені за рік		8631000	14616000	13918000	14860900	15166500
Проектовані поточні витрати обслуговування мережі (без урахуванням амортизації)		4881914	5370105	5907116	6497828	7147610
Прибуток + Амортизація		3749086	9245895	8010884	8363072	8018890
Чистий прибуток + Амортизація		3177192	7835504	6788885	7087349	6795669
Капітальні інвестиції витрат на придбання обладнання та кабелів зв'язку проєктованої мультисервісної мережі зв'язку на основі технології GPON	-8964520					
Чистий грошовий потік у номінальному виразі	-8964520	3177192	7835504	6788885	7087349	6795669
Чистий приведений дохід (ЧПД) = 5517686 грн Індекс дохідності Ід = 1,6 Дисконтовий період окупності проєкту Т = 2,6 років						

Джерело: розраховано автором самостійно за даними попередніх розрахунків

Грошові потоки проєктованої мультисервісної мережі зв'язку на основі технології GPON в жилому комплексі «SOFIA NOVA» у номінальному виразі

(Відсоток проникнення послуги 45% - 1350 абонентів) представлено в таблиці 3.13.

Таблиця 3.13 – Грошові потоки проєктованої мультисервісної мережі зв'язку на основі технології GPON в жилу комплексі «SOFIA NOVA» у номінальному виразі (Відсоток проникнення послуги 45% - 1350 абонентів)

Складові грошового потоку	0 (2023 рік)	1 (2024 рік)	2 (2025 рік)	3 (2026 рік)	4 (2027 рік)	5 (2028 рік)
<i>Проектвані доходи мультисервісної мережі зв'язку на основі технології GPON</i>						
Нові абоненти (абонплата + дохід з продажу обладнання)		8631000	6726000	1504000	1090900	413100
Підключені абоненти за минулий період (абонплата)			6519000	11328000	12684000	13667400
Підключені абоненти за старий період (абонплата) + нові підключені за рік		8631000	13245000	12832000	13774900	14080500
Проектвані поточні витрати обслуговування мережі (без урахування амортизації)		4881914	5370105	5907116	6497828	7147610
Прибуток + Амортизація		3749086	7874895	6924884	7277072	6932890
Чистий прибуток + Амортизація		3177192	6673640	5868546	6167010	5875331
Капітальні інвестиції витрат на придбання обладнання та кабелів зв'язку проєктованої мультисервісної мережі зв'язку на основі технології GPON	-8964520					
Чистий грошовий потік у номінальному виразі	-8964520	3177192	6673640	5868546	6167010	5875331
Чистий приведений дохід (ЧПД) = 3841176 грн Індекс дохідності І _д = 1,43 Дисконтовий період окупності проєкту Т = 2,96 років						

Джерело: розраховано автором самостійно за даними попередніх розрахунків

Грошові потоки проєктованої мультисервісної мережі зв'язку на основі технології GPON в жилу комплексі «SOFIA NOVA» у номінальному виразі

(Відсоток проникнення послуги 40% -1200 абонентів) представлено в таблиці 3.14.

Таблиця 3.14 – Грошові потоки проєктованої мультисервісної мережі зв'язку на основі технології GPON в жилому комплексі «SOFIA NOVA» у номінальному виразі (Відсоток проникнення послуги 40% -1200 абонентів)

Складові грошового потоку	0 (2023 рік)	1 (2024 рік)	2 (2025 рік)	3 (2026 рік)	4 (2027 рік)	5 (2028 рік)
<i>Проектовані доходи мультисервісної мережі зв'язку на основі технології GPON</i>						
Нові абоненти (абонплата + дохід з продажу обладнання)		7953000	5370000	1504000	1090900	413100
Підключені абоненти за минулий період (абонплата)			6126000	10149000	11505000	12488400
Підключені абоненти за старий період (абонплата) + нові підключені за рік		7953000	11496000	11653000	12595900	12901500
Проектовані поточні витрати обслуговування мережі (без урахуванням амортизації)		4881914	5370105	5907116	6497828	7147610
Прибуток + Амортизація		3071086	6125895	5745884	6098072	5753890
Чистий прибуток + Амортизація		2602615	5191436	4869393	5167858	4876178
Капітальні інвестиції витрат на придбання обладнання та кабелів зв'язку проєктованої мультисервісної мережі зв'язку на основі технології GPON	-8964520					
Чистий грошовий потік у номінальному виразі	-8964520	2602615	5191436	4869393	5167858	4876178
Чистий приведенний дохід (ЧПД) = 1448437 грн. Індекс дохідності Ід = 1,16 Дисконтовий період окупності проєкту Т = 3,9 років						

Джерело: розраховано автором самостійно за даними попередніх розрахунків

Аналіз чутливості проєкту створення мультисервісної мережі зв'язку на основі технології GPON в жилу комплексі «SOFIA NOVA» внаслідок зміни відсотка проникнення послуги представлено в табл. 3.15.

Таблиця 3.15 – Аналіз чутливості проєкту створення мультисервісної мережі зв'язку на основі технології GPON в жилу комплексі «SOFIA NOVA» внаслідок зміни відсотка проникнення послуги

Відсоток проникнення послуги	60% Оптимістичний сценарій	55%	50%	45%	40% Песимістичний сценарій
Кількість абонентів послуги	1800	1650	1500	1350	1200
Чистий приведений дохід (ЧПД)	10513819	8086479	5517686	3841176	1448437
Індекс дохідності (Ід)	2,17	1,9	1,6	1,43	1,16
Період окупності (Т)	1,8	2,1	2,6	2,96	3,9

Джерело: розраховано автором самостійно за даними попередніх розрахунків

Покажемо, як проєкт створення мультисервісної мережі зв'язку на основі технології GPON в жилу комплексі «SOFIA NOVA» вплине на оцінку конкурентних переваг компанії ТОВ «КІНЛОК» (табл.3.16).

Таблиця 3.16 – Прогнозний вплив впровадження проєкту створення мультисервісної мережі зв'язку на основі технології GPON в жилу комплексі «SOFIA NOVA» на оцінку конкурентних переваг компанії ТОВ «КІНЛОК»

Фактори	Вага	ТОВ «КІНЛОК»			
		До впровадження проєкту		Після впровадження проєкту	
		Бальна оцінка	Зважена оцінка	Бальна оцінка	Зважена оцінка
Ціна послуг проєктування, будівництва і монтажу, обслуговування і модернізації у сфері кабельних мереж, проводового електрозв'язку, електропостачання та телекомунікацій	0,08	6	0,48	8	0,48
Якість наданих послуг	0,1	7	0,7	9	0,9
Номенклатура робіт та послуг	0,03	6	0,18	8	0,24

Продовження таблиці 3.16

1	2	3	4	5	6
Власні новітні розробки та інноваційні технологічні рішення будівництва та монтажу магістральних, локальних мереж	0,05	8	0,4	8	0,4
Надання підприємством послуг у сфері енергонезалежних технічних проєктів	0,07	4	0,28	9	0,63
Ефективність рекламних кампаній	0,06	4	0,24	8	0,48
Досвід роботи підприємств на ринку кабельних мереж, проводового електрозв'язку та телекомунікацій	0,02	9	0,18	9	0,18
Система маркетингових комунікацій	0,07	4	0,28	7	0,49
Наявність сайту та просування робіт та послуг на ринку	0,06	3	0,18	5	0,3
Частка ринку кабельних мереж, проводового електрозв'язку та телекомунікацій м. Києва	0,08	6	0,48	8	0,64
Співпраця з міжнародними постачальниками, світовими виробниками обладнання, матеріалів та інструментів	0,05	8	0,4	8	0,4
Впровадження сучасних ресурсозберігаючих технологій надання послуг	0,03	7	0,21	7	0,21
Наявність інноваційно-технологічного потенціалу	0,04	8	0,32	8	0,32
Засвоєння нових ринків надання послуг, розширення спектру послуг	0,05	7	0,35	9	0,45
Кількість міжнародних сертифікатів якості	0,05	8	0,4	8	0,4
Фінансова стійкість компанії	0,05	7	0,35	8	0,4
Забезпечення інструментами та матеріалами для надання послуг проєктування, будівництва і монтажу, обслуговування і модернізації у сфері кабельних мереж, проводового електрозв'язку, електропостачання та телекомунікацій	0,02	8	0,16	8	0,16
Впровадження заходів оптимізації логістичної структури	0,01	8	0,08	8	0,08
Ефективність використання активів	0,04	7	0,28	8	0,32
Партнерство з зарубіжними партнерами, вихід на європейський ринок кабельних мереж, проводового електрозв'язку та телекомунікацій	0,04	8	0,32	8	0,32
Сума	1,00		6,27		7,96

Джерело: розраховано за даними експертних оцінок

Отже, за рахунок впровадження проєкту створення мультисервісної мережі зв'язку на основі технології GPON в жилому комплексі «SOFIA NOVA» підвищиться конкурентоспроможність компанії ТОВ «КІНЛОК» за наступними параметрами:

– Якість наданих послуг (ключова перевага GPON-технології полягає в тому, що обладнання центральних вузлів провайдера набагато простіше зарезервувати в плані автономної подачі живлення. Гарантоване енергопостачання дата-центрів забезпечується від акумуляторних батарей і часто дублюється системою аварійного живлення на основі потужних генераторів);

– Номенклатура робіт та послуг (розширення спектру послуг);

– Надання підприємством послуг у сфері енергонезалежних технічних проєктів (безперебійний Інтернет в умовах виключення світла та блекаутів);

– Ефективність рекламних кампаній, система маркетингових комунікацій (проєкт включає просування послуг мультисервісної мережі зв'язку на основі технології GPON, реклама в житловому комплексі «SOFIA NOVA», інтернет-реклама);

– Частка ринку кабельних мереж, проводового електрозв'язку та телекомунікацій м. Києва (частка ринку збільшиться за рахунок розширення спектру послуг);

– Засвоєння нових ринків надання послуг, розширення спектру послуг;

– Фінансова стійкість компанії, ефективність використання активів (економічна ефективність та доцільність впровадження проєкту обґрунтована відповідними розрахунками).

Проведемо аналіз можливих ризиків *Проєкту впровадження мультисервісної мережі зв'язку на основі технології GPON у житловому комплексі «SOFIA NOVA» (Київська область, Фастівський р-н, с. Новосілки).*

Проєкту впровадження мультисервісної мережі зв'язку на основі технології GPON у житловому комплексі «SOFIA NOVA» можуть загрожувати наступні ризики:

Політичні ризики:

– політична нестабільність в країні в умовах російської збройної агресії проти України,

– загроза ракетних обстрілів;

- загроза банкрутства або призупинення діяльності юридичних осіб (потенційних абонентів), припинення договірних відносин в умовах воєнного стану;

Комерційні ризики:

- незадоволеність клієнтів якістю послуг мультисервісної мережі зв'язку на основі технології GPON;
- поставка неякісного обладнання;
- зростання собівартості надання послуг через подорожчання матеріалів та інструментів внаслідок коливання курсу валют;

Ризики надання послуг:

- розірвання угод з постачальниками обладнання та кабелю;
- порушення функціонування програмного забезпечення, технічні збої в роботі мультисервісної мережі зв'язку;

Ринкові ризики

- зростання тиску конкурентів на ринку проводового електрозв'язку та телекомунікацій;
- зменшення попиту на послуги Інтернету за технологією GPON.

Зробимо оцінку ймовірності настання ризиків Проєкту впровадження мультисервісної мережі зв'язку на основі технології GPON у житловому комплексі «SOFIA NOVA» методом експертних оцінок за 10-бальною шкалою:

1-3 бали – ризик, скоріше за все не реалізується;

4-6 бали – ризик, може проявитися;

7-10 балів – ризик, скоріше за все проявиться.

Пріоритетність настання ризиків проєкту впровадження мультисервісної мережі зв'язку на основі технології GPON у житловому комплексі «SOFIA NOVA» представлена в табл. 3.17.

Таблиця 3.17 – Пріоритетність настання ризиків проєкту впровадження мультисервісної мережі зв'язку на основі технології GPON у житловому комплексі «SOFIA NOVA»

Ризики	Експерти			Середня ймовірність, P_i
	1	2	3	
Політичні ризики				
політична нестабільність в країні в умовах російської збройної агресії проти України	8	9	7	8,00
загроза ракетних обстрілів	9	7	7	7,67
загроза банкрутства або призупинення діяльності юридичних осіб (потенційних абонентів), припинення договірних відносин в умовах воєнного стану;	7	7	8	7,33
Комерційні ризики				
незадоволеність клієнтів якістю послуг мультисервісної мережі зв'язку на основі технології GPON	5	6	5	5,33
поставка неякісного обладнання	4	4	5	4,33
зростання собівартості надання послуг через подорожчання матеріалів та інструментів внаслідок коливання курсу валют	6	5	5	5,33
Ризики надання послуг Інтернету за технологією GPON				
розірвання угод з постачальниками обладнання та кабелю	4	4	3	3,67
порушення функціонування програмного забезпечення, технічні збої в роботі мультисервісної мережі зв'язку	4	5	4	4,33
Ринкові ризики				
зростання тиску конкурентів на ринку проводового електрозв'язку та телекомунікацій	6	6	7	6,33
зменшення попиту на послуги Інтернету за технологією GPON	4	3	2	3,00

Джерело: розраховано автором за даними експертних оцінок

Підсумкова оцінка ризиків проєкту впровадження мультисервісної мережі зв'язку на основі технології GPON у житловому комплексі «SOFIA NOVA» представлена в таблиці 3.18.

Таблиця 3.18 – Підсумкова оцінка ризиків проєкту впровадження мультисервісної мережі зв'язку на основі технології GPON у житловому комплексі «SOFIA NOVA»

Ризики	Вага, Wi	Середня ймовірність,	R
Політичні ризики			
політична нестабільність в країні в умовах російської збройної агресії проти України	0,1	8	0,80
загроза ракетних обстрілів	0,2	7,67	1,53
загроза банкрутства або призупинення діяльності юридичних осіб (потенційних абонентів), припинення договірних відносин в умовах воєнного стану;	0,1	7,33	0,73
Комерційні ризики			
незадоволеність клієнтів якістю послуг мультисервісної мережі зв'язку на основі технології GPON	0,09	5,33	0,48
поставка неякісного обладнання	0,08	4,33	0,35
зростання собівартості надання послуг через подорожчання матеріалів та інструментів внаслідок коливання курсу валют	0,07	5,33	0,37
Ризики надання послуг Інтернету за технологією GPON			
розірвання угод з постачальниками обладнання та кабелю	0,07	3,67	0,26
порушення функціонування програмного забезпечення, технічні збої в роботі мультисервісної мережі зв'язку	0,09	4,33	0,39
Ринкові ризики			
зростання тиску конкурентів на ринку проводового електрозв'язку та телекомунікацій	0,1	6,33	0,63
зменшення попиту на послуги Інтернету за технологією GPON	0,1	3	0,30
Разом	1		5,85

Джерело: розраховано автором за даними експертних оцінок

Таким чином проведена оцінка показала, що проєкт впровадження мультисервісної мережі зв'язку на основі технології GPON у житловому комплексі «SOFIA NOVA» піддається впливу ризиків, оскільки ймовірність настання ризику 5,85 бали за 10-бальною шкалою. Найвагоміші ризики, які можуть вплинути на процес реалізації проєкту, це політичні ризики: політична нестабільність в країні в умовах російської збройної агресії проти України, загроза ракетних обстрілів, загроза банкрутства або призупинення діяльності

юридичних осіб (потенційних абонентів), припинення договірних відносин в умовах воєнного стану. На жаль, мінімізувати чи протидіяти даним ризикам компанія не може.

Висновки до розділу 3

1. З метою підвищення конкурентоспроможності та формування конкурентних переваг розроблено проєкт впровадження мультисервісної мережі зв'язку на основі технології GPON у житловому комплексі «SOFIA NOVA» (Київська область, Фастівський р-н, с. Новосілки). Представлено кошторис інвестиційних витрат, який містить витрати на обладнання, кабелі зв'язку та додаткові засоби, що використовуються для монтажу мережі зв'язку. Розрахована кількість абонентів мультисервісної мережі зв'язку на основі технології GPON, розроблено тарифи для абонентів мультисервісної мережі зв'язку, розраховано прогнозний дохід.

2. Проєкт впровадження мультисервісної мережі зв'язку на основі технології GPON у житловому комплексі «SOFIA NOVA» дозволить *підвищити конкурентоспроможність* компанії, впровадити новий вид послуг на ринку надання безперебійного доступу до мережі Інтернет, підвищити доходи та прибутковість компанії, задовольнити попит користувачів Інтернету, як звичайних мешканців комплексу «SOFIA NOVA», так і бізнес-центрів. Новий цільовий сегмент впровадження мультисервісної мережі зв'язку на основі технології GPON є дуже перспективним для компанії ТОВ «КІНЛОК» в умовах воєнного стану та блекаутів. Отже, проєкт створення мультисервісної мережі зв'язку на основі технології GPON в жиллому комплексі «SOFIA NOVA» можна вважати доцільним для впровадження.

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі удосконалено теоретичні основи та розроблено і економічно обґрунтовано перспективні напрями формування конкурентних переваг ТОВ «КІНЛОК». Систематизація наукових та практичних результатів дослідження дозволяють зробити такі висновки.

1. Конкурентні переваги бізнес-організації – це унікальні характеристики чи стратегічні елементи, які дають компанії перевагу над конкурентами більшим ступенем задоволення потреб споживачів з метою досягнення власних стратегічних цілей, адаптації до умов мінливого середовища та інноваційного розвитку на основі розробки та реалізації стратегій конкурентоспроможності. Дослідження показало, що відсутній єдиний підхід до класифікації конкурентних переваг, що сприяло її систематизації в кваліфікаційній роботі.

2. Дослідження чинників формування конкурентних переваг має важливе значення для забезпечення її належного рівня, оскільки управління конкурентоспроможністю бізнес-організації здійснюється шляхом впливу чинників, які її обумовлюють. Під факторами (чинниками) конкурентних переваг бізнес-організації будемо розуміти причини, обставини, параметри, що визначають реальну та потенційну її спроможність вести активну конкурентну боротьбу на національному та міжнародному ринках, протистояти впливу зовнішнього середовища, реалізовувати конкурентоспроможну продукцію, здійснюючи ефективну діяльність в умовах кризових явищ. В роботі складено основні чинники формування конкурентних переваг бізнес-організацій на ринку проводового електрозв'язку та телекомунікацій, які розподіляються на внутрішні та зовнішні.

3. Сучасна економіка має велику кількість методичних підходів до оцінки конкурентних переваг бізнес-організації, установлює відокремлення груп методів поряд із їх загальною систематизацією. Як закордонна, так і вітчизняна практика економічного управління виробила цілий ряд методів оцінки конкурентних переваг бізнес-організації. Проведений аналіз свідчить про те,

що за певних умов для оцінки конкурентних переваг організації може використовуватися кожен із зазначених методів. Кожен з них має як свої переваги, так і недоліки, а тому досить часто необхідним є застосування системи методів для більш повної оцінки конкурентних переваг бізнес-організації з урахуванням особливостей її фінансово-господарської діяльності.

4. Компанія ТОВ «КІНЛОК» надає якісні послуги проектування, будівництва і монтажу, обслуговування і модернізації у сфері кабельних мереж, проводового електрозв'язку, електропостачання та телекомунікацій на основі договору, з використанням готового пакету галузевих рішень для різних сфер бізнесу. Найбільшу питому вагу в структурі доходів займає такий напрямок як будівництво і монтаж магістральних, локальних мереж та інженерних систем на основі проекту або технічного завдання (32%) та проектування та погодження технологічних рішень споруд зв'язку, кабельних трас, структурованих кабельних мереж, інженерних технологій, магістральних та локальних мереж (30%). Аналіз основних техніко-економічних показників ТОВ «КІНЛОК» за 2020 – 2022 рр. свідчить про середній рівень ефективності надання послуг проектування, будівництва і монтажу, обслуговування і модернізації у сфері кабельних мереж, проводового електрозв'язку, електропостачання та телекомунікацій, але в 2022 році простежується тенденція до погіршення фінансово-господарської діяльності ТОВ «КІНЛОК» у зв'язку з російським вторгненням в Україну 2022 року, обмеженнями накладеними воєнним станом, скороченням замовлень.

5. Бізнес-організація ТОВ «КІНЛОК» працює на ринку кабельних мереж, проводового електрозв'язку та телекомунікацій. У другому розділі проведено аналіз факторів можливостей і ринкових загроз зовнішнього середовища підприємств галузі кабельних мереж, проводового електрозв'язку та телекомунікацій в умовах воєнного стану за допомогою матриці Дж-Вільсона, проведено стратегічний аналіз діяльності ТОВ «КІНЛОК», за допомогою матриці «Мак Кінсі-Дженерал-Електрик».

Факторами ринкових загроз функціонування підприємств галузі кабельних мереж, проводового електрозв'язку та телекомунікацій в умовах воєнного стану є: політична нестабільність в країні в умовах російської збройної агресії проти України, загроза ракетних обстрілів; зростання тиску конкурентів на ринку проводового електрозв'язку та телекомунікацій; зниження купівельної спроможності компаній-споживачів послуг проводового електрозв'язку та телекомунікацій; загроза банкрутства клієнтів компанії; недостатня державна підтримка галузі; жорстка система оподаткування; відмова банків у наданні довгострокових кредитів для розвитку галузі проводового електрозв'язку та телекомунікацій; зростання собівартості надання послуг через подорожчання матеріалів та інструментів внаслідок коливання курсу валют. Всі фактори загроз в умовах воєнного стану та російської збройної агресії, виокремлені фахівцями галузі кабельних мереж, проводового електрозв'язку та телекомунікацій, є найнебезпечніші для функціонування підприємств галузі і вимагають термінового й обов'язкового розгляду та розробки програм щодо їх негативного впливу або усунення.

Відповідно до матриці Вільсона найбільш впливовими факторами можливостей підприємств галузі кабельних мереж, проводового електрозв'язку та телекомунікацій в умовах воєнного стану є: розширення послуг у сфері енергонезалежних технічних проєктів і рішень та інженерних систем; розширення партнерства з зарубіжними партнерами; зростання темпів розвитку галузі ринку проводового електрозв'язку та телекомунікацій; збільшення попиту на послуг проєктування, будівництва і монтажу, обслуговування і модернізації у сфері кабельних мереж, проводового електрозв'язку, електропостачання та телекомунікацій внаслідок впровадження інноваційних інженерних рішень та технологій; вихід на європейський ринок кабельних мереж, проводового електрозв'язку та телекомунікацій.

6. Для оцінки конкурентних переваг і конкурентоспроможності ТОВ «КІНЛОК» нами обрані наступні підприємства м. Києва, які працюють на ринку кабельних мереж, проводового електрозв'язку та телекомунікацій: ТОВ

«Кластер Україна» та ТОВ «Юкрейніан Нетворк Сервіс». Конкуренти обирались за ознаками розміру компанії та номенклатури послуг та робіт. Зважена оцінка конкурентних переваг підприємств м. Києва на ринку кабельних мереж, проводового електрозв'язку та телекомунікацій проводилась за наступними критеріями: ціна послуг проектування, будівництва і монтажу, обслуговування і модернізації у сфері кабельних мереж, проводового електрозв'язку, електропостачання та телекомунікацій; якість наданих послуг; номенклатура робіт та послуг; власні новітні розробки та інноваційні технологічні рішення будівництва та монтажу магістральних, локальних мереж; надання підприємством послуг у сфері енергонезалежних технічних проектів; ефективність рекламних кампаній; досвід роботи підприємств на ринку кабельних мереж, проводового електрозв'язку та телекомунікацій; система маркетингових комунікацій; наявність сайту та просування робіт та послуг на ринку; частка ринку кабельних мереж, проводового електрозв'язку та телекомунікацій м. Києва; співпраця з міжнародними постачальниками, світовими виробниками обладнання, матеріалів та інструментів; впровадження сучасних ресурсозберігаючих технологій надання послуг; наявність інноваційно-технологічного потенціалу; засвоєння нових ринків надання послуг, розширення спектру послуг; кількість міжнародних сертифікатів якості; фінансова стійкість компанії; забезпечення інструментами та матеріалами для надання послуг проектування, будівництва і монтажу, обслуговування і модернізації у сфері кабельних мереж, проводового електрозв'язку, електропостачання та телекомунікацій; впровадження заходів оптимізації логістичної структури; ефективність використання активів; партнерство з зарубіжними партнерами, вихід на європейський ринок кабельних мереж, проводового електрозв'язку та телекомунікацій. Зважена оцінка конкурентних переваг підприємств м. Києва на ринку кабельних мереж, проводового електрозв'язку та телекомунікацій показала, що на першому місці знаходиться ТОВ «Кластер Україна» (зважена оцінка 8,52), на другому місці ТОВ

«КІНЛОК» (зважена оцінка 6,27), на третьому ТОВ «Юкрейніан Нетворк Сервіс» (зважена оцінка 4,92).

В рамках кваліфікаційної роботи проведена оцінка рівня формування конкурентних переваг і конкурентоспроможності ТОВ «КІНЛОК» в 2022 році за допомогою методики, заснованої на теорії ефективної конкуренції. Проведені нами комплексні розрахунки показали, що інтегральний показник формування конкурентних переваг і конкурентоспроможності послуг ТОВ «КІНЛОК» в 2022 році за рівнем нижче, ніж середній показник по галузі кабельних мереж та проводового електрозв'язку та телекомунікацій. Основними слабкими сторонами компанії є відсутність власного сайту з розміщенням інформації про послуги, обладнання; неефективна маркетингова політика, відсутність рекламної стратегії; відсутність енергонезалежних технічних проектів та рішень GPON, на які є зростання попиту серед провайдерів, що особливо актуально в умовах воєнного стану та блекаутів.

Конкурентними перевагами ТОВ «КІНЛОК» порівняно з ТОВ «Юкрейніан Нетворк Сервіс» є: власні новітні розробки та інноваційні технологічні рішення будівництва та монтажу магістральних, локальних мереж; досвід роботи підприємств на ринку кабельних мереж, проводового електрозв'язку та телекомунікацій; співпраця з міжнародними постачальниками, світовими виробниками обладнання, матеріалів та інструментів; наявність інноваційно-технологічного потенціалу; кількість міжнародних сертифікатів якості; впровадження заходів оптимізації логістичної структури; партнерство з зарубіжними партнерами, вихід на європейський ринок кабельних мереж, проводового електрозв'язку та телекомунікацій. Основними слабкими сторонами компанії є відсутність власного сайту з розміщенням інформації про послуги, обладнання; неефективна маркетингова політика, відсутність рекламної стратегії; відсутність енергонезалежних технічних проектів та рішень GPON, на які є зростання попиту серед провайдерів, що особливо актуально в умовах воєнного стану та блекаутів.

Головною загрозою для компанії ТОВ «КІНЛОК» була в 2022 році і залишається у 2023 році політична нестабільність в умовах російської збройної агресії проти України, обмеження накладені воєнним станом, ракетні обстріли.

7. З метою підвищення конкурентоспроможності та формування конкурентних переваг розроблено проєкт впровадження мультисервісної мережі зв'язку на основі технології GPON у житловому комплексі «SOFIA NOVA» (Київська область, Фастівський р-н, с. Новосілки). Представлено кошторис інвестиційних витрат, який містить витрати на обладнання, кабелі зв'язку та додаткові засоби, що використовуються для монтажу мережі зв'язку. Розрахована кількість абонентів мультисервісної мережі зв'язку на основі технології GPON, розроблено тарифи для абонентів мультисервісної мережі зв'язку, розраховано прогнозний дохід. Проведена оцінка ефективності проєкту, зроблено обґрунтований висновок про доцільність впровадження проєкту. З наведених розрахунків з'ясовано, що чистий приведений дохід створення мультисервісної мережі зв'язку на основі технології GPON в жиллому комплексі «SOFIA NOVA» становить позитивне значення 10513819 грн. Індекс дохідності більше одиниці і дорівнює 2,17, а термін окупності проєкту 1,8 років, тому проєкт створення мультисервісної мережі зв'язку на основі технології GPON в жиллому комплексі «SOFIA NOVA» можна вважати доцільним для впровадження.

8. Проведено аналіз можливих ризиків Проєкту впровадження мультисервісної мережі зв'язку на основі технології GPON у житловому комплексі «SOFIA NOVA». Проведена оцінка показала, що проєкт впровадження мультисервісної мережі зв'язку на основі технології GPON у житловому комплексі «SOFIA NOVA» піддається впливу ризиків, оскільки ймовірність настання ризику 5,85 бали за 10-бальною шкалою. Найвагоміші ризики, які можуть вплинути на процес реалізації проєкту, це політичні ризики: політична нестабільність в країні в умовах російської збройної агресії проти України, загроза ракетних обстрілів, загроза банкрутства або призупинення діяльності юридичних осіб (потенційних абонентів), припинення договірних

відносин в умовах воєнного стану. На жаль, мінімізувати чи протидіяти даним ризикам компанія не може.

9. Проєкт впровадження мультисервісної мережі зв'язку на основі технології GPON у житловому комплексі «SOFIA NOVA» дозволить підвищити конкурентоспроможність компанії, впровадити новий вид послуг на ринку надання безперебойного доступу до мережі Інтернет, підвищити доходи та прибутковість компанії, задовольнити попит користувачів Інтернету, як звичаних мешканців комплексу «SOFIA NOVA», так і бізнес-центрів. Новий цільовий сегмент впровадження мультисервісної мережі зв'язку на основі технології GPON є дуже перспективним для компанії ТОВ «КІНЛОК» в умовах воєнного стану та блекаутів. Отже, проєкт створення мультисервісної мережі зв'язку на основі технології GPON в жиллому комплексі «SOFIA NOVA» можна вважати доцільним для впровадження.

За рахунок впровадження проєкту створення мультисервісної мережі зв'язку на основі технології GPON в жиллому комплексі «SOFIA NOVA» підвищиться конкурентоспроможність компанії ТОВ «КІНЛОК» за наступними параметрами:

- Якість наданих послуг (ключова перевага GPON-технології полягає в тому, що обладнання центральних вузлів провайдера набагато простіше зарезервувати в плані автономної подачі живлення. Гарантоване енергопостачання дата-центрів забезпечується від акумуляторних батарей і часто дублюється системою аварійного живлення на основі потужних генераторів);
- Номенклатура робіт та послуг (розширення спектру послуг);
- Надання підприємством послуг у сфері енергонезалежних технічних проєктів (безперебійний Інтернет в умовах виключення світла та блекаутів);
- Ефективність рекламних кампаній, система маркетингових комунікацій (проєкт включає просування послуг мультисервісної мережі зв'язку на основі технології GPON, реклама в жиллому комплексі «SOFIA NOVA», інтернет-реклама);

- Частка ринку кабельних мереж, проведеного електрозв'язку та телекомунікацій м. Києва (частка ринку збільшиться за рахунок розширення спектру послуг);
- Засвоєння нових ринків надання послуг, розширення спектру послуг;
- Фінансова стійкість компанії, ефективність використання активів (економічна ефективність та доцільність впровадження проєкту обґрунтована відповідними розрахунками).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Власенко В.В., Порфіренко В.І., Гребельник М.М. Суть та види конкурентних переваг підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип.49. С. 97 – 103.
2. Бондаренко С.М., Лісовський М.Ю. Конкурентні переваги – унікальні особливості сучасних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 15. С. 42 – 45.
3. Цьвок Д.Р., Яворська Н.П. Теоретичні підходи до розкриття сутності та змісту поняття «конкурентна перевага». *Економіка і суспільство*. 2018. №12.С.390 – 396.
4. Іванов Ю.Б., Орлов П.А. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток : моногр. Х. : ІНЖЕК, 2020. 352 с.
5. Porter M.E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competition*. N.Y.: Free Press, 1980.
6. Минко Л.М. Сутність і види конкурентних переваг. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2018. Т. 21, № 1. С. 86-92.
7. Мерчанський В.В. Конкурентоспроможність підприємства та управління стратегією його розвитку: моногр. Х.: Економіка та право, 2019. 156 с.
8. Павлова В.О. Конкурентні переваги підприємства: моногр. Дніпропетровський ун-т економіки та права. Д.: Видавництво ДУЕП, 2019. 276 с.
9. Тягунова Н.М. Конкурентоспроможність підприємств: моногр. Полтава: РВВ ПУЕТ, 2020. 154 с.
- 10.Камишніков Р.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. *Маркетинг в Україні*. 2021. № 2 (30). С. 50–53.
- 11.Шаповалова І.В. Конкурентні переваги підприємства: ретроспективний аналіз трактування термінів. *Економіка і суспільство*. 2021. №10. С. 427 – 432.

- 12.Берницька Д. Особливості розвитку конкурентних переваг підприємства за сучасних умов функціонування URL: <http://rarrpsu.wunu.edu.ua/index.php/rarrpsu/article/viewFile/235/233>
- 13.Гуменюк В.С. Поняття конкурентних переваг підприємства. Матеріали XLVIII науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ, Вінниця, 2021. С.112 – 116.
- 14.Цюцюпа С.В. Конкурентні переваги підприємства у ринковому середовищі: формування та забезпечення. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2020. №1(57). С.24 – 32.
- 15.Тараненко І. В. Формування інноваційної парадигми теорії конкуренції у сучасних глобалізаційних умовах. *Науковий вісник ЧДІЕУ*. 2019. №1(9). С. 194-203.
- 16.Кривенко М. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка : Економіка*. 2019. № 99-100. С. 44–48.
- 17.Андросова Т. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємств: монографія. Харків : ХДУХТ, 2019. 344 с.
- 18.Причепа І. В. Інноваційні пріоритети формування стратегічних конкурентних переваг підприємства. *Ефективна економіка*. № 3. 2021. С. 25-33.
- 19.Іванов Ю. Б., Іванова О. Ю. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в умовах інтенсивної конкурентної боротьби. *Проблеми економіки*. 2019. № 4. С. 121-128.
- 20.Ткачова С. С. Сучасна концепція стійких конкурентних переваг підприємства: інтеграція та збалансування наукових підходів. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія «Економіка та управління»*. 2020. Т. 25(64). № 2. С. 160-168.
- 21.Харчук Т. В. Підходи до визначення конкурентних переваг підприємства. *Економіка та управління*. 2021. № 6. С. 68–74.

22. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення : монографія / за заг ред. О.Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2019. 470 с.
23. Юхименко П.І. Чинники формування конкурентних переваг. *Економіка і суспільство*. 2021. №13. С.57 – 69.
24. Бреус С.В. Сутність конкурентних переваг та управління ними в сучасних умовах URL: <https://er.knutd.edu.ua/bit/Conference.2020.11.09-12-Prague-Czech-Republic.pdf>
25. Бакай В. Конкурентні переваги підприємства: характеристика та їх оцінка за моделлю Портера. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*. 2022. №2. С. 145 – 153.
26. Ткаченко А.М., Колесник Е.О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки*. 2022. № 4. С. 14-21.
27. Левицька А.О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. *Mechanism of Economic Regulation*. 2019. № 4. С. 155-163.
28. Кваско А.В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2021. №4. с.27-32.
29. Швед Т.В., Біла І.С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 8. С. 405-410.
30. Безсмертна О.В., Адлер О.О. Білоконь Т.М. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство : електронне наукове видання*. 2020. № 13. С. 351-358.
31. Система аналітики відкритих даних Clarity Project. ТОВ «КІНЛОК» URL: <https://clarity-project.info/edr/38980969>
32. Фінансовий та ринковий скоринг YouControl. Фінансова звітність. ТОВ «КІНЛОК» URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=6102943>

- 33.Ринок кабельних мереж, проводового електров'язку та телекомунікацій в Україні: скорочення, посилене війною. Аналітика ринків, фінансовий констатинг. Pro-Consulting URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-kabelej-v-ukraine-sokrashenie-usugublennoe-vojnoj>
- 34.Інтернет без світла: технологія GPON URL: <https://ek.ua/ua/post/4871/248-internet-bez-sveta-tehnologiya-gpon/>
- 35.Інтернет-магазин SEALAN URL: https://sealan.net.ua/ua/about_us
- 36.Грод А. М. Організаційно-економічний механізм управління забезпеченням конкурентоспроможності підприємства на ринку кабельної продукції. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2 (7). С. 200-208.
- 37.Леонов О.М. Напрями формування конкурентних переваг на ринку телекомунікацій в Україні. *Збірник наукових праць кафедри економічного аналізу Тернопільського національного економічного університету «Економічний аналіз»*. 2022. Вип. 8. Ч. 1. С. 58-61.
- 38.Коваленко А. М. Оцінка стану конкурентного середовища та основні напрями його розвитку. *Актуальні проблеми економіки*. 2020. № 9. С. 46
- 39.Геращенко І.О., Сорокіна С.В. Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2019. № 46 (1267). С. 59-62.
- 40.Журан О.А. Умови формування характеристик конкурентоспроможності підприємств: дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / Одеський національний політехнічний ун-т. Одеса, 2018. 183 с.
- 41.Завсєгдашній В.О. Комплексна оцінка факторів формування конкурентних переваг підприємств. *Вісник Криворізького технічного університету: Зб. наук. праць*. Вип. 12. Кривий Ріг: КТУ, 2022. С.244-250.
- 42.Грабовецький, Б. Є. Планування та економічне прогнозування: навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2020. 66 с.

- 43.Глівенко С. В. Економічне прогнозування : навчальний посібник. Суми : Університетська книга, 2019. 207 с.
- 44.Хрущ Н. А., Ваганова Л.В. Сучасні методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств кабельної промисловості. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 5, Т. 3. С. 153-156.
- 45.Вітько Д.О. Сучасні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 5(2). С. 9-12.
- 46.Карпенко Л.М. Методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств кабельної промисловості. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/1231.pdf>.
- 47.Ревенко Д.С., Либа В.О., Зейда Л.С. Формування стратегій міжнародної конкурентоспроможності підприємств на ринку кабельної продукції. *Причорноморські економічні студії*. 2022. Вип. 5. С. 35-42.
- 48.Державна служба статистики. Офіційний сайт URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
- 49.Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти : монографія. К. : ДАКККіМ, 2019. 160 с.
- 50.Нефедова О.Г. Конкурентоспроможність підприємств в умовах зовнішніх змін *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2021. №5.Т.2. С.212–215.
- 51.Барабась Д.О., Погребняк К.А. Формування конкурентних переваг бізнес-організації в умовах євроінтеграції. *Стратегія бізнесу: українські реалії та можливості конвергенції з ЄС*. Збірник матеріалів конференції. Київ, КНЕУ ім. В. Гетьмана. 2023. С. 25 - 29.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця А.1 – Методичні підходи до оцінювання конкурентних переваг
бізнес-організації

Метод	Переваги	Недоліки
1. Методи, засновані на аналізі порівняльних переваг	Найбільш поширений і простий у розрахунках	Неможливість адекватно оцінити конкурентні позиції організації, статистичність отриманих оцінок, майже не відображає взаємодію виробника продукції з ринком
2. Методи, що базуються на теорії рівноваги підприємства й галузі	Якісне оцінювання на рівні галузей різних країн	Великою мірою об'єктивно відображає тільки зовнішні умови роботи, майже не характеризує здатність до адаптації
3. Методи, побудовані на основі теорії ефективної конкуренції	Глибокий аналіз внутрішнього стану, можливість порівняння із середньогалузевими показниками	Складне узагальнення результатів аналізу (отримання інтегральної оцінки) та великий обсяг розрахунків, не дозволяє оцінити динаміку факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності
4. Методи, засновані на теорії якості товару.	Аналіз якості виготовленої продукції та значна увага до споживачів	Не враховується ефективність виробничо-збутової діяльності підприємства; відбувається ідентифікація конкурентоспроможності продукції та підприємства; використовується для виробників одного виду продукції
5. Матричні методи	Можливість дослідження розвитку конкуренції в динаміці	Концентрація уваги лише на одній стратегії; обмеженість кількості характеристик, що використовуються для оцінювання конкурентоспроможності
6. Інтегральний метод	Дозволяє отримати однозначні оцінки конкурентних позицій виробника; є досить простим і наочним	Не дає можливості для глибокого аналізу й виявлення резервів підвищення рівня конкурентоспроможності; не враховує галузеві особливості; обмеженість використання для підприємств зі значною номенклатурою товарів

Продовження таблиці А1

7. Методи, засновані на теорії мультиплікаторів	Можливість оцінити велику кількість показників підприємства	Громіздкий метод; результати є об'єктивними для нетривалого проміжку часу
8. Методи визначення позиції в конкуренції з погляду стратегічного потенціалу підприємств	Аналіз окремих елементів потенціалу	Складність інформаційного забезпечення розрахунків, трудомісткий алгоритм, оцінка лише внутрішніх чинників без дослідження впливу зовнішнього середовища
9. Методи, засновані на порівнянні з еталоном	Наочний і комплексний при порівнянні	До складу досліджуваних факторів не включають показники, що характеризують силу й напрям впливу зовнішнього середовища

Джерело: складено автором на основі [27]

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1 – Зважена оцінка конкурентних переваг підприємств м. Києва на ринку кабельних мереж, проводового електрозв'язку та телекомунікацій

Фактори	Вага	ТОВ «Кластер Україна»		ТОВ «КІНЛОК»		ТОВ «Юкрейніан Нетворк Сервіс»	
		Бальна оцінка	Зважена оцінка	Бальна оцінка	Зважена оцінка	Бальна оцінка	Зважена оцінка
Ціна послуг проектування, будівництва і монтажу, обслуговування і модернізації у сфері кабельних мереж, проводового електрозв'язку, електропостачання та телекомунікацій	0,08	8	0,64	6	0,48	5	0,4
Якість наданих послуг	0,1	9	0,9	7	0,7	4	0,4
Номенклатура робіт та послуг	0,03	8	0,24	6	0,18	4	0,12
Власні новітні розробки та інноваційні технологічні рішення будівництва та монтажу магістральних, локальних мереж	0,05	9	0,45	8	0,4	7	0,35
Надання підприємством послуг у сфері енергонезалежних технічних проєктів	0,07	8	0,56	4	0,28	3	0,21
Ефективність рекламних кампаній	0,06	9	0,54	4	0,24	3	0,18
Досвід роботи підприємств на ринку кабельних мереж, проводового електрозв'язку та телекомунікацій	0,02	8	0,16	9	0,18	8	0,16
Система маркетингових комунікацій	0,07	8	0,56	4	0,28	2	0,14
Наявність сайту та просування робіт та послуг на ринку	0,06	9	0,54	3	0,18	2	0,12
Частка ринку кабельних мереж, проводового електрозв'язку та телекомунікацій м. Києва	0,08	9	0,72	6	0,48	5	0,4

Продовження таблиці Б.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Співпраця з міжнародними постачальниками, світовими виробниками обладнання, матеріалів та інструментів	0,05	9	0,45	8	0,4	7	0,35
Впровадження сучасних ресурсозберігаючих технологій надання послуг	0,03	8	0,24	7	0,21	6	0,18
Наявність інноваційно-технологічного потенціалу	0,04	9	0,36	8	0,32	6	0,24
Засвоєння нових ринків надання послуг, розширення спектру послуг	0,05	8	0,4	7	0,35	6	0,3
Кількість міжнародних сертифікатів якості	0,05	9	0,45	8	0,4	7	0,35
Фінансова стійкість компанії	0,05	8	0,4	7	0,35	6	0,3
Забезпечення інструментами та матеріалами для надання послуг проектування, будівництва і монтажу, обслуговування і модернізації у сфері кабельних мереж, проводового електрозв'язку, електропостачання та телекомунікацій	0,02	9	0,18	8	0,16	8	0,16
Впровадження заходів оптимізації логістичної структури	0,01	9	0,09	8	0,08	8	0,08
Ефективність використання активів	0,04	8	0,32	7	0,28	7	0,28
Партнерство з зарубіжними партнерами, вихід на європейський ринок кабельних мереж, проводового електрозв'язку та телекомунікацій	0,04	8	0,32	8	0,32	5	0,2
Сума	1,00		8,52		6,27		4,92

Джерело: розраховано за даними експертних оцінок

ДОДАТОК В

Таблиця В.1 – Кошторис витрат на придбання обладнання та кабелів зв'язку мультисервісної мережі зв'язку на основі технології GPON

Найменування обладнання	Кількіс ть	Кошторисна вартість	
		За одиницю/км, грн.	Загальна сума, грн.
Обладнання			
Серверна шафа IPCOM C-18U-06-10-ДС-ПГ-1 підлогова серії С (для розміщення телекомунікаційного обладнання)	1	26000	26000
Станційне обладнання Eltex LTP-8X (GPON), призначене для організації широкосмугового доступу через пасивні оптичні мережі (PON).	1	96800	96800
Мультисервісний вузол агрегації та доступу MA4000-PX	1	87500	87500
Блок живлення для OLT 8 port V-SOL V1600D8	2	15200	30400
SFP модуль A-GEAR 1G GEAPON OLT SC Grade C PX20+ (33dB)	16	1800	28800
Сервісний маршрутизатор TP-Link XC220-G3v AC1200 Wi-Fi VoIP GPON	1	186000	186000
Універсальна модульна головна станція Appeartv SC 2000/2100 (багатомодульна платформа висотою 4 RU з 16 гніздами)	1	220000	220000
Абонентський цифровий шлюз GPON Raisecom ISCOM HT803G-W –з одним інтерфейсом GPON, чотирма інтерфейсами Gigabit Ethernet	1	125000	125000
Багатофункціональна автоматична телефонна станція Linksys SPA8000, що дозволяє застосувати можливості VoIP телефонії, використовуюючи доступ в Інтернет.	2	62000	124000
Блок живлення для EPON/GPON OLT 8PORT V1600D8	2	3500	7000
Оптичний приймач (трансивер) EPON OLT SFP C ++ Модуль використовується для прийому / передачі даних в GPON OLT зі швидкістю до 2,5 Гбіт / с.	2	3700	7400
Кабельний органайзер Cablexpert 12мм, 10m black — CM-WR1210-01	25	320	8000
Розподільчий оптичний бокс Crosver FOB-02-04	1	9800	9800
Муфта оптична FOSC-A024/24-1-12	1	3500	3500

Продовження таблиці В.1

1	2	3	4
Розподільна коробка FttH GPON з подвійними дверима, 24 ядра	8	4800	38400
Оптична патч-панель призначена для організації зварних з'єднань оптичного волокна (Оптичний крос 24 порта ST/FC)	70	900	63000
Коннектор SC-APC/2 Fast Connector	3540	60	212400
Лицьова панель SC-08 для восьми адаптерів SC-типу	350	50	17500
Дільник оптичний IPCOM COUPLER FBT-1X2-1310/1550-50/50-0	100	187	18700
Високопродуктивні багатофункціональні абонентські термінали ONU GPON 1GE HUAWEI EchoLife 8310M refurb з новим корпусом в упаковці (ONT)	1800	450	810000
Медіаплеер Geotex GTX-R2i потужний медіаплеер на базі ОС Android 7.1.2. 4-ядерний процесор та 2 Гб оперативної пам'яті забезпечують комфортну роботу всіх сервісів	1200	1390	1668000
SIP-адаптер Grandstream Handy Tone 802	600	1900	1140000
Загальна вартість обладнання			4928200
Монтаж та настройка обладнання (10%)			492820
Кабель			
Волоконно-оптичний кабель ОАРБГП-144A12(12X12)-3,5, км	90 км	38000 (за 1 км)	3420000
Оптичний кабель VIABLUЕ H-FLEX TOSLINK-2.5 M, од.	9 од (2,5 м кабеля в коробці)	5500 (за одиницю)	49500
Загальна вартість кабелю			3469500
Загальна вартість кабелю та обладнання, монтажу та настройки обладнання			8890520

Джерело: складено автором на основі [35]

ДОДАТОК Г

Таблиця Г.1 – Прогнозний дохід мультисервісної мережі зв'язку на основі технології GPON (Відсоток проникнення послуги 60%) – нові абоненти

Рік	Прогнозна кількість абонентів за тарифним планом			Прогнозний дохід, грн.		
	Кількість	Тариф	Обладнання	Від абонентської плати за рік	Від продажу обладнання	Сумарний прогнозний дохід
1	880			8709000	2842000	11551000
	800 – фізичні особи			5973000	2530000	8503000
	150	Гігабітний Інтернет Вартість 560 грн.	Абонентський термінал ONU GPON 1GE HUAWEI EchoLife 8310M refurb з новим корпусом в упаковці (ONT) Закупочна ціна 450 грн. Продажна ціна 700 грн.	1008000	105000	1113000
	400	Гігабітний Інтернет і ТБ Вартість 625 грн.	Абонентський термінал ONU GPON 1GE HUAWEI EchoLife 8310M refurb з новим корпусом в упаковці (ONT) Закупочна ціна 450 грн. Продажна ціна 700 грн. Медіаплеєр Geotex GTX-R2i потужний медіаплеєр на базі ОС Android 7.1.2. Закупочна ціна 1390 грн. Продажна ціна 1800 грн.	3000000	1000000	4000000
	250	Гігабітний Інтернет, ТБ і Телефон Вартість 655 грн.	Абонентський термінал ONU GPON 1GE HUAWEI EchoLife 8310M refurb Закупочна ціна 450 грн. Продажна ціна 700 грн. Медіаплеєр Geotex GTX-R2i потужний медіаплеєр на базі ОС Android 7.1.2. Закупочна ціна 1390 грн. Продажна ціна 1800 грн. SIP-адаптер Grandstream Handy Tone 802 Закупочна ціна 1900 грн. Продажна ціна 3200 грн.	1965000	1425000	3390000

Продовження таблиці Г.1

1	2	3	4	5	6	7
	80 – юридичні особи	Інтернет для Бізнесу Гігабіт Вартість – 2850 грн.	Абонентський термінал ONU GPON 1GE HUAWEI EchoLife 8310M refurb з новим корпусом в упаковці (ONT) Закупочна ціна 450 грн. Продажна ціна 700 грн. SIP-адаптер Grandstream Handy Tone 802 Закупочна ціна 1900 грн. Продажна ціна 3200 грн.	2736000	312000	3048000
2	680			5895000	2202000	8097000
	650 – фізичні особи			4869000	2085000	6954000
	100	Гігабітний Інтернет Вартість 560 грн.	Абонентський термінал ONU GPON 1GE HUAWEI EchoLife 8310M refurb з новим корпусом в упаковці (ONT)	672000	70000	742000
	350	Гігабітний Інтернет і ТБ Вартість 625 грн.	Абонентський термінал ONU GPON 1GE HUAWEI EchoLife 8310M refurb з новим корпусом в упаковці (ONT) Медіаплеєр Geotex GTX-R2i потужний медіаплеєр на базі ОС Android 7.1.2.	2625000	875000	3500000
	200	Гігабітний Інтернет, ТБ і Телефон Вартість 655 грн.	Абонентський термінал ONU GPON 1GE HUAWEI EchoLife 8310M refurb з новим корпусом в упаковці (ONT) Медіаплеєр Geotex GTX-R2i потужний медіаплеєр на базі ОС Android 7.1.2. SIP-адаптер Grandstream Handy Tone 802	1572000	1140000	2712000
	30 – юридичні особи	Інтернет для Бізнесу Гігабіт Вартість – 2850 грн.	Абонентський термінал ONU GPON 1GE HUAWEI EchoLife 8310M refurb з новим корпусом в упаковці (ONT) SIP-адаптер Grandstream Handy Tone 802	1026000	117000	1143000

Продовження таблиці Г.1

1	2	3	4	5	6	7
3	120			1356000	148000	1504000
	100 – фізичні особи	Гігабітний Інтернет Вартість 560 грн.	Абонентський термінал ONU GPON 1GE HUAWEI EchoLife 8310M refurb з новим корпусом в упаковці (ONT)	672000	70000	742000
	20 – юридичні особи	Інтернет для Бізнесу Гігабіт Вартість – 2850 грн.	Абонентський термінал ONU GPON 1GE HUAWEI EchoLife 8310M refurb з новим корпусом в упаковці (ONT) SIP-адаптер Grandstream Handy Tone 802	684000	78000	762000
4	85			983400	107500	1090900
	70 – фізичні особи	Гігабітний Інтернет Вартість 560 грн.	Абонентський термінал ONU GPON 1GE HUAWEI EchoLife 8310M refurb з новим корпусом в упаковці (ONT)	470400	49000	519400
	15 – юридичні особи	Інтернет для Бізнесу Гігабіт Вартість – 2850 грн.	Абонентський термінал ONU GPON 1GE HUAWEI EchoLife 8310M refurb з новим корпусом в упаковці (ONT) SIP-адаптер Grandstream Handy Tone 802	513000	58500	571500
5	35			372600	40500	413100
	30 – фізичні особи	Гігабітний Інтернет Вартість 560 грн.	Абонентський термінал ONU GPON 1GE HUAWEI EchoLife 8310M refurb з новим корпусом в упаковці (ONT)	201600	21000	222600
	5 – юридичні особи	Інтернет для Бізнесу Гігабіт Вартість – 2850 грн.	Абонентський термінал ONU GPON 1GE HUAWEI EchoLife 8310M refurb з новим корпусом в упаковці (ONT) SIP-адаптер Grandstream Handy Tone 802	171000	19500	190500
Разом	1800			17316000	5340000	22656000

Джерело: розраховано автором самостійно

Ім'я користувача:
Менеджменту Володькіна Марина

ID перевірки:
1016053250

Дата перевірки:
10.01.2024 18:06:48 EET

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
10.01.2024 18:09:33 EET

ID користувача:
100005718

Назва документа: КМР_Погребняк.doc

Кількість сторінок: 164 Кількість слів: 19342 Кількість символів: 156129 Розмір файлу: 1.77 MB ID файлу: 1015754501

19.2% Схожість

Найбільша схожість: 4.35% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1015514546)

14.4% Джерела з Інтернету

470

Сторінка 166

16.3% Джерела з Бібліотеки

404

Сторінка 174

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи

1064

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

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

Автор: Погребняк Катерини Анатоліївни

Назва роботи: Формування конкурентних переваг бізнес-організації

Науковий керівник: к.е.н., доцент Барабась Дмитро Олександрович

Підрозділ: кафедра менеджменту

Коефіцієнт подібності: 19,2 %

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

- **виявлені в роботі запозичення є сумнійними 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:

Виявлені в роботі запозичення супроводжуються відповідними посиланнями на оригінальні інформаційні джерела, етика посилань дотримана. Кваліфікаційна магістерська робота є самостійним дослідженням і може бути допущена до захисту.

19.01.2024



к.е.н., доцент Д.О. Барабась

**Міністерство освіти і науки України /
Ministry of Education and Science of Ukraine**

**Київський національний економічний університети імені Вадима Гетьмана /
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman**

**СТРАТЕГІЯ БІЗНЕСУ:
УКРАЇНСЬКІ РЕАЛІЇ ТА
МОЖЛИВОСТІ
КОНВЕРГЕНЦІЇ З ЄС**

**BUSINESS STRATEGY:
UKRAINIAN REALITIES
AND CONVERGENCE WITH THE EU
OPPORTUNITIES**

Збірник матеріалів / Proceedings

**Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції /
International Scientific and Practical Internet Conference**

**м. Київ / Kyiv
08 листопада 2023 р. / November 8, 2023**

ЗМІСТ / CONTENT

СЕКЦІЯ 1. ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ ВИКЛИКИ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ / EUROPEAN INTEGRATION CHALLENGES IN THE DEVELOPMENT OF STRATEGIC MANAGEMENT	10
BAIASHVILI Beka CIRCULAR ECONOMY PERFORMANCE EVALUATION: METRICS AND CHALLENGES	10
CHAREKISHVILI Lia ABOUT NEW METHODOLOGY ON LABOUR FORCE SURVEY IN GEORGIA	14
KOSTYNETS Valeriia, KOVINKO Illia EUROPEAN INTEGRATION VECTOR OF STRATEGIC MANAGEMENT: DEVELOPMENT CHALLENGES	18
NASTASE Carmen REGIONAL BUSINESS ECOSYSTEM INVOLVEMENT TO GREEN TRANSITION AND UNIVERSITY'S ROLE	21
БАНІТ Ольга РЕЗИЛЬЄНТНІ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ ЄВРОПЕЙСЬКИХ КОМПАНІЙ / BANIT Olga RESILIENT BUSINESS STRATEGIES OF EUROPEAN COMPANIES	22
БАРАБАСЬ Дмитро, ПОГРЕБНЯК Катерина ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ / BARABAS Dmytro, POHREBNIAK Kateryna FORMATION OF COMPETITIVE ADVANTAGES OF A BUSINESS ORGANISATION IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION	25
БІЛЯВСЬКА Юлія СТРАТЕГІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ / BILIAVSKA Yuliia STRATEGIC POTENTIAL OF THE ENTERPRISE IN THE MANAGEMENT SYSTEM	29
ГОЛІОНКО Наталія ЗМІНА ПАРАДИГМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ НА ОСНОВІ DATA-DRIVEN ПІДХОДУ / HOLIONKO Nataliia A CHANGE OF THE ORGANIZATION MANAGEMENT PARADIGM ON THE BASIS DATA-DRIVEN APPROACH	33
ГОНЧАР Вікторія ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ ВИКЛИКИ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: КРОС-КУЛЬТУРНІ ВЗАЄМОДІЇ ТА КОМУНІКАЦІЇ / GONCHAR Viktoriya EUROINTEGRATION CHALLENGES FOR STRATEGIC MANAGEMENT DEVELOPMENT: CROSS-CULTURAL INTERACTION AND COMMUNICATION	37
КАЛІНІЧЕНКО Зоя СТРАТЕГІЇ ОТРИМАННЯ СИНЕРГЕТИЧНОГО ЕФЕКТУ ВІД РОЗШИРЕННЯ СПІВПРАЦІ З ЄВРОПЕЙСЬКИМ БІЗНЕСОМ / Kalinichenko Zoya STRATEGIES FOR OBTAINING A SYNERGETIC EFFECT FROM EXPANDING COOPERATION WITH EUROPEAN BUSINESS	40
МЕДВІДЬ Ганна КОМУНІКАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ВАЖЛИВИЙ ЕЛЕМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ / MEDVID Hanna COMMUNICATION MANAGEMENT AS AN IMPORTANT ELEMENT OF STRATEGIC DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION	44
ОНІКІЄНКО Надія УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ / ONIKHENKO Nadiia MANAGEMENT OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF PROCESSING ENTERPRISES	48
РЕШЕТНЯК Тетяна ОРІЄНТИРИ КОНКУРЕНТНОГО ВИБОРУ ПІДПРИЄМСТВА В ТЕРМІНАХ ІНДУСТРІЇ 5.0 / RESHETNIAK Tetiana BENCHMARKS OF COMPETITIVE CHOICE OF THE ENTERPRISE IN TERMS OF INDUSTRY 5.0	53
ХОДЗИЦЬКА Валентина АКТУАЛЬНІСТЬ НЕФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ: КРОК ДО ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ / KHODZYTSKA Valentyna THE RELEVANCE OF NON-FINANCIAL REPORTING: A STEP TO THE DEVELOPMENT OF UKRAINE ...	57

URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1316>

2. Інвестиції в добробут Європи. URL: https://state-of-the-union.ec.europa.eu/investing-europes-prosperity_uk

3. IT-ринок Східної Європи. <https://dou.ua/lenta/articles/it-in-eastern-europe/>

4. Лошенко О.В., Галан Л.В., Посохов І.М. Сучасні стратегії в міжнародному маркетингу. Вчені записки Університету «КРОК» № 2 (66), 2022. С. 123-131.
URL: <file:///C:/Users/Dell/Desktop/koval-yana,+16.pdf>

5. Рокоча В.В., Одягайло Б.М., Терехов В.І. Бізнес-стратегії європейських компаній: навчальний посібник. К.: Університет економіки та права "КРОК", 2018. 312 с.
URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/rokocha_0006.pdf

Дмитро БАРАБАСЬ,

канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту,

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

ORCID 0000-0002-8776-6222

barabas@kneu.edu.ua

Катерина ПОГРЕБНЯК,

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти, 2 рік навчання,

освітня програма «Менеджмент бізнес-організацій»

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

ORCID 0009-0003-9094-9825

katerina.pogrebniak@gmail.com

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Ключові слова: конкурентні переваги, бізнес-інтеграція, євроінтеграція, конкурентоспроможність

Анотація. В статті розглянуто проблемні аспекти формування конкурентних переваг в умовах інтеграції. Наведено визначення поняття «конкурентна перевага», представлено вимоги, яким повинні відповідати конкурентні переваги для здобуття перемоги в боротьбі з конкурентами. Запропоновані заходи на державному рівні щодо посилення конкурентних переваг бізнес-організації в умовах євроінтеграції, підвищення міжнародної конкурентоспроможності в умовах політичних і економічних кризових явищ.

Dmytro BARABAS,

Ph.D, Associate Professor,

Management Department,

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

Kateryna POHREBNIAK,

Master's student, "Management of Business Organizations",

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

FORMATION OF COMPETITIVE ADVANTAGES OF A BUSINESS ORGANISATION IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION

Keywords: competitive advantages, business integration, European integration competitiveness

Abstract. The article deals with the problematic aspects of forming competitive advantages in the context of integration. The definition of the concept of «competitive advantage» is given, the requirements that competitive advantages must meet in order to win in the fight against competitors are presented. The article suggests measures at the state level to strengthen the competitive advantages of a business organisation in the context of European integration, increase international competitiveness in the context of political and economic crises.

В умовах глобалізації та необхідності інтегрування України у світовий економічний простір універсальним критерієм стратегії розвитку бізнес-організації є формування конкурентних переваг на національному та міжнародному ринку. Посилення конкурентних переваг, з одного боку, та отримання більшої свободи у виборі конкурентної стратегії, з іншого, вимагають від керівників підприємств прийняття більш виважених управлінських рішень, спрямованих на визначення конкурентної позиції підприємства. В умовах воєнного стану, економічних кризових явищ сучасна бізнес-організація має справу з динамічними та невизначеними умовами ринку. У зв'язку з цим керівництво має бути стратегічно обізнаним та розуміти, яким чином змінюється їх конкурентне середовище, брати до уваги всі зміни й адекватно на них реагувати. Важливим кроком щодо посилення конкурентних переваг є якісно новий підхід до організації процесу стратегічного управління діяльністю підприємств на національному і міжнародному ринках, оскільки особливої актуальності набуває своєчасне та адекватне реагування на зміни динамічного зовнішнього середовища, виклики процесів глобалізації і євроінтеграції. На сьогоднішньому етапі розвитку актуальним питанням, що потребує першочергового вирішення, є розробка ефективних механізмів і заходів посилення

конкурентних переваг, які сприятимуть підвищенню рівня конкурентоспроможності вітчизняних підприємств та стануть запорукою загального зміцнення міжнародних економічних позицій України.

Конкурентні переваги є основою забезпечення конкурентоспроможності бізнес-організації, сутність якої найчастіше пояснюється здатністю випереджати конкурентів у досягненні стратегічних цілей. Конкурентні переваги – це «...сукупність (система) унікальних факторів, яка є притаманною бізнес-організації, таких, які відрізняють його від конкурентів, показують перевагу підприємства у тих сферах фінансово-господарської та комерційної діяльності, в яких організація через різні причини виявилася сильнішою за своїх конкурентів у результаті синтезу досягнення високого рівня конкурентоспроможності та перманентного нарощування конкурентного потенціалу» [1, с. 111]. Конкурентні переваги бізнес-організації – це сукупність характеристик, властивостей, ресурсів, цінностей, які дають організації перевагу над конкурентами, більш ефективний бізнес-результат (додатковий прибуток, більш висока рентабельність, ринкова частка, обсяг продажу, споживча цінність, якість продукту) з метою досягнення власних стратегічних цілей, адаптації до умов мінливого середовища та розвитку на основі розробки та реалізації стратегій конкурентоспроможності.

Щоб конкурентна перевага (як стратегічний фактор успіху бізнес-організації) принесла перемогу в боротьбі з конкурентами, вона повинна відповідати таким вимогам:

- забезпечити організації стійку позицію на ринку в умовах мінливого середовища, певний рівень фінансової стійкості та ефективності, що в сукупності визначить можливості успішного функціонування організації в конкурентному середовищі порівняно з іншими конкурентами;
- бути націлена на конкретні вимоги споживачів (якість та безпека продукту, лояльність споживачів, гнучка цінова політика), що дасть змогу принести користь цільовій групі та задовольнить попит споживачів;
- базуватися на конкретних, унікальних здібностях бізнес-організації, мати ексклюзивну цінність, якою володіє організація і яка дає їй переваги перед конкурентами та відображає відмінність процесу розвитку від конкурента, як за ступенем задоволення споживачів, так і за ефективністю комерційної діяльності;
- мати інноваційно-технологічний характер управління організацією з метою розвитку на основі розробки та реалізації стратегій конкурентоспроможності [2, с. 98].

Найважливішим критерієм, що визначає здатність бізнес-організації досягти очікуваних економічних результатів від своєї діяльності, є унікальні, конкурентні

переваги, чинники формування яких залежить від комплексу чинників внутрішнього і зовнішнього середовищ організації. Процес формування конкурентних переваг підприємства починається з ідеї її створення шляхом визначення відповідного джерела під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників, тобто між факторами, джерелами та самими конкурентними перевагами існує тісний взаємозв'язок (рис. 1).

Отже, конкурентна перевага займає важливе місце серед ключових концепцій, що розглядаються в аспекті функціонування та ефективного розвитку підприємства. Кожна бізнес-організація хоче зайняти лідерські позиції у конкурентній боротьбі на основі наявних можливостей та досягнутого рівня конкурентоспроможності з метою досягнення більших економічних вигод та залучення більшої кількості споживачів. В умовах політичної нестабільності бізнес-організації змушені активно шукати можливості для створення та використання своїх стратегічних здібностей та конкурентних переваг. Конкурентна перевага є основою забезпечення конкурентоспроможності бізнес-організації, запорукою міцної конкурентної позиції, а також базується на наявності процесів нарощування конкурентного потенціалу. Тому для повноправної інтеграції вітчизняних промислових бізнес-організацій у світову економічну систему необхідно об'єктивно оцінювати та аналізувати наявні та потенційні конкурентні переваги.

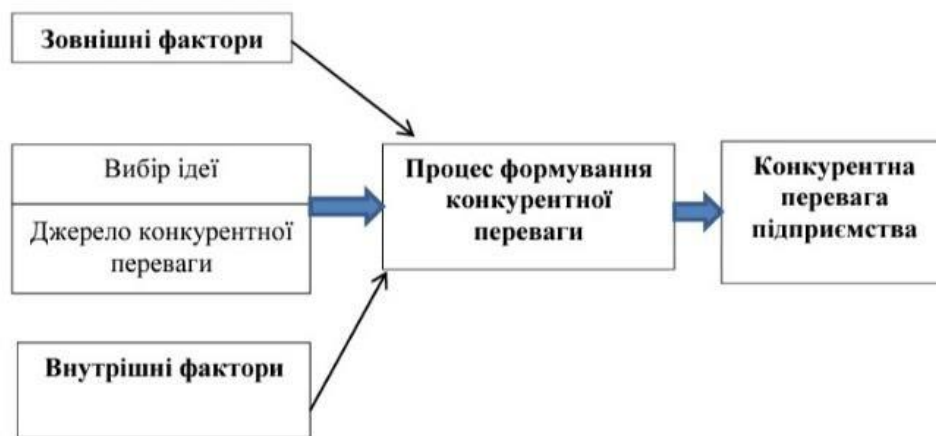


Рис. 1. Взаємозв'язок чинників (факторів) та джерел формування конкурентних переваг бізнес-організації

Джерело: [3, с.103]

З метою посилення конкурентних переваг бізнес-організації в умовах євроінтеграції, для підвищення міжнародної конкурентоспроможності в умовах політичних і економічних кризових явищ на державному рівні нами пропонуються наступні заходи: впровадження спеціальних державних програм для залучення у галузі промисловості

довгострокових інвестицій; підвищення інвестиційної привабливості за допомогою формування кластерної політики національних підприємств; формування ефективної інфраструктури інвестиційно-інноваційної державної політики; розробка спеціальних державних програм, впровадження нової моделі державного управління, що надасть можливостей для більш тісного розвитку в рамках поглиблення інтеграції в ЄС; розроблення галузевої нормативної і технологічної документації, яка відповідає положенням та вимогам Європейського Співтовариства; формування ефективного механізму державно-приватного партнерства в процесі кластеризації підприємств промислової галузі.

Реалізація цих заходів дасть змогу посилити конкурентні переваги бізнес-організацій, підвищити інвестиційну привабливість, зміцнити міжнародні позиції, створити умови для ефективного розвитку національних підприємств та подальшої їх інтеграції в Європейському міжнародному просторі.

Список використаних джерел

1. Іванов Ю.Б., Орлов П.А. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток : монографія. Х. : ІНЖЕК, 2020. 352 с.
2. Власенко В.В. Порфіренко В.І., Гребельник М.М. Суть та види конкурентних переваг підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип.49. С. 97 – 103.
3. Павлова В.О. Конкурентні переваги підприємства: монографія. Дніпропетровський ун-т економіки та права. Д.: Видавництво ДУЕП, 2019. 276 с.

Юлія БІЛЯВСЬКА,

канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту,
Державний торговельно-економічний університет

ORCID 0000-0002-8183-4036

y.biliavska@knu.ua

СТРАТЕГІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ

Ключові слова: стратегія, діагностика, алгоритм, потенціал, ефективність

Анотація. Проаналізовано наукові погляди українських та зарубіжних вчених до трактування поняття діагностики стратегічного потенціалу підприємства.