

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Економічний факультет
Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра
на тему: «НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ»

Виконала: студентка 2 курсу, групи
ЕН-21

Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій»

Поліна КОЗЯРЧУК

Керівник наукової роботи:
кандидат економічних наук, доцент
Ірина ПЕНСЬКА

Рецензент: кандидат економічних
наук, доцент, проректор з науково-
дослідної роботи ХГУ "НУА"

Ольга ІВАНОВА

Харків – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
 Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
 Факультет _____ економічний _____
 Кафедра _____ економіки та менеджменту _____
 Освітньо-кваліфікаційний рівень _____ другий (магістерський) _____
 Спеціальність _____ 073 «Менеджмент» _____
 Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій» _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри



Ганна ДОРОШЕНКО

(підпис)

«09» грудня 2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Козярчук Поліни Андрійовни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери послуг»

керівник роботи Пенська Ірина Олександрівна, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 15.10.2024 року № 2101-5/3369

2. Строк подання студентом роботи «09» грудня 2024 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити: вивчити термінологічний апарат щодо поняття конкурентоспроможності підприємств сфери послуг; проаналізувати підходи до забезпечення конкурентоспроможності підприємств у сфері послуг за наслідками аналізу системи внутрішніх показників конкурентоспроможності підприємств у сфері послуг; проаналізувати умови забезпечення конкурентоспроможності підприємств у сфері послуг; проаналізувати діяльність та конкурентні позиції оператора мобільного зв'язку Водафон Україна (ПрАТ «ВФ Укр»); сформулювати напрями розвитку конкурентної стратегії підприємств сфери послуг у ринкових умовах, що змінюються.

4. План роботи

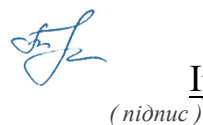
№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи магістра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом: ознайомитися з поняттям конкурентоспроможність підприємства; визначити стратегічні фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства; детально розглянути вплив конкурентного середовища на функціонування підприємств сфери послуг.
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи: Водафон Україна та його місце на ринку мобільного зв'язку України, а також проведення всіх необхідних розрахунків
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи: Підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери послуг.
5	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи магістра; оформлення списку використаних джерел.
7	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
8	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання «03» червня 2024 р.

Здобувач вищої освіти


 (підпис)
Поліна КОЗЯРЧУК

Керівник роботи


 (підпис)
Ірина ПЕНСЬКА

Гарант освітньої програми


 (підпис)
Ганна ДОРОШЕНКО

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ.....	10
1.1. Конкурентоспроможність підприємств: сутність та характеристики.....	10
1.2. Стратегічні фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства..	18
1.3. Вплив конкурентного середовища на функціонування підприємств сфери послуг.....	27
РОЗДІЛ 2. ВОДАФОН УКРАЇНА ТА ЙОГО МІСЦЕ НА РИНКУ МОБІЛЬНОГО ЗВ'ЯЗКУ УКРАЇНИ.....	35
2.1. Загальні тенденції розвитку ринку мобільного зв'язку та ПрАТ «Водафон Україна»	35
2.2. Коефіцієнтний аналіз стану активів ПрАТ «Водафон Україна», ефективності їх формування та використання.....	42
2.3. Система показників визначення стійкості до впливу факторів конкуренції.....	53
РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ.....	60
3.1. Напрями формування стійкості ПрАТ «Водафон Україна» до дій та поведінки конкурентів.....	60
3.2. Застосування досвіду Японії щодо формування конкурентної стратегії.....	67
ВИСНОВКИ	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	81
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Підприємства сфери послуг є важливим сектором розвитку національної економіки, і адаптація їх конкурентоспроможності до структурних змін є стратегічно вагомою в умовах ринкового середовища та викликів, що формує військова агресія проти України. Конкурентоспроможність підприємств сфери послуг завжди перебуває в процесі систематичної модернізації та вдосконалення, оскільки при наданні послуг вони взаємодіють із клієнтами і швидше можуть зрозуміти їхні бажання, потреби та зміни у поведінці. Підприємства сфери послуг порівняно з підприємствами інших галузей господарювання швидше адаптуються до нових реалій науково-технічного розвитку, інноваційного прогресу та цифрової модернізації, що сприяє підвищенню якості обслуговування та зростанню їх конкурентоспроможності.

Забезпечення конкурентоспроможності підприємств сфери послуг та їх адаптація до структурних викликів необхідні у сучасному економічному середовищі з кількох ключових причин:

по-перше, динамічність ринку вимагає постійної готовності до змін, викликаних технологічними інноваціями та змінами у споживчій поведінці;

по-друге, зростання конкуренції на світовому ринку наголошує на необхідності постійного вдосконалення послуг для успішної конкуренції;

третій чинник зумовлений змінами у споживчих очікуваннях, де підприємства мають адаптуватися до вимог якості, доступності та персоналізації послуг.

Технологічні інновації також мають значення, надаючи нові можливості та потребуючи адаптації до них. Гнучкість в управлінні змінами стає не менш важливим аспектом, забезпечуючи ефективну реакцію на внутрішні та зовнішні виклики, а формування сталого розвитку до економічних криз та готовність до структурних змін на ринку зумовлюють важливість стратегічного забезпечення конкурентоспроможності підприємств у сфері послуг.

На тлі динамічного та конкурентного бізнес-оточення підприємства у сфері послуг зобов'язані приділяти увагу багатьом критеріям для забезпечення своєї конкурентоспроможності та успішної адаптації до структурних викликів. Серед них: стимулювання цифрових технологій, інновацій та інвестицій у сферу обслуговування клієнтів; впровадження сучасних інструментів (чат-боти, онлайн-консультації та персоналізовані сервіси), що сприятиме підвищенню рівня задоволеності клієнтів та зміцненню позицій на ринку, гнучкості в управлінні змінами, включаючи адаптацію до змін у законодавстві та оперативну реакцію на структурні зміни на ринку; розробка ефективних стратегій управління глобальними цифровими рішеннями та ризиками.

Ключову роль має розвиток навчання персоналу та підвищення кваліфікації кадрів, стратегічне співробітництво з обміну ресурсами та досвідом з партнерами з метою адаптації до вимог сучасного середовища. Для подальшого підвищення ефективності розвитку та зміцнення конкурентоспроможності підприємств у сфері послуг накопичений досвід їх побудови та функціонування з використанням нових соціально-економічних технологій потребує наукового розуміння, що зумовлює вибір теми та актуальність наукового дослідження.

Відомі вчені у своїх публікаціях висвітлюють теоретичні та практичні аспекти сутності конкурентоспроможності, факторів, що її визначають, розвитку підприємств сфери послуг, методи розвитку, підходи до управління конкурентоспроможністю, організацію розвитку підприємств сфери послуг. Це такі автори як Котлер П., Потер М, Саати Т., Летта Є., Романчукевич М., Павлова В., Олексенко С., Костюк Л. та інші.

Однак слід зазначити, що в умовах ринкових відносин перелік факторів, що впливають на діяльність підприємств сфери послуг, систематично змінюється під впливом кризових зовнішніх і внутрішніх факторів і вимагає більш ретельного вивчення досвіду формування адаптаційних стратегій розвитку підприємств сфери послуг, напрямів щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємств сфери послуг. Оскільки єдиної думки

про найбільш ефективні адаптаційні стратегії та механізми забезпечення конкурентоспроможності немає, то основні питання формування конкурентних стратегій та конкурентних переваг у діяльності підприємств сфери послуг потребують додаткового вивчення.

Мета роботи полягає в розробці та обґрунтуванні теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємств сфери послуг та їх адаптації до структурних викликів.

Для досягнення поставленої мети було сформульовано такі завдання:

- вивчити термінологічний апарат щодо поняття конкурентоспроможності підприємств сфери послуг;
- проаналізувати підходи до забезпечення конкурентоспроможності підприємств у сфері послуг за наслідками аналізу системи внутрішніх показників конкурентоспроможності підприємств у сфері послуг;
- сформулювати уявлення про підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери послуг, засноване на аналізі особливостей розвитку сфери послуг та принципів адаптивної конкурентної взаємодії у сфері послуг;
- проаналізувати умови забезпечення конкурентоспроможності підприємств у сфері послуг;
- проаналізувати діяльність та конкурентні позиції оператора мобільного зв'язку Водафон Україна (ПрАТ «ВФ Укр»);
- сформулювати напрями розвитку конкурентної стратегії підприємств сфери послуг у ринкових умовах, що змінюються.

Об'єктом дослідження є забезпечення конкурентоспроможності підприємств сфери послуг та їх адаптації до структурних викликів.

Предметом дослідження виступає процес формування та забезпечення конкурентоспроможності підприємств сфери послуг та їх адаптація до структурних викликів.

Теоретичною та методологічною основою кваліфікаційної роботи є концептуальні засади фундаментальних та сучасних теорій, прикладних робіт вітчизняних та зарубіжних дослідників з проблем забезпечення

конкурентоспроможності підприємств сфери послуг та їх адаптації до структурних викликів. А також, сукупність принципів та прийомів наукового пізнання, загальнонаукових та аналітичних методів, що дозволили вирішити поставлені завдання.

При виконанні роботи було застосовано абстрактно-логічний метод, методи аналізу, синтезу, спостереження, фінансово-економічної діагностики. Використовувалися й інші методи дослідження: теоретичного узагальнення (теоретичні основи формування стратегії підприємств у ринкових умовах, що змінюються), аналізу та синтезу (етапи формування адаптаційних стратегій розвитку підприємств сфери послуг в умовах зміни зовнішнього середовища), структурно-логічного аналізу (оцінка рівня адаптивності підприємства сфери послуг)), індукції та дедукції (для розробки основних шляхів підвищення конкурентоспроможності), методи системного підходу (для визначення значущих факторів бізнес-середовища), узагальнення та угруповання (для формулювання принципів та методів ведення конкурентної боротьби), спостереження (система показників щодо визначення стійкості до впливу факторів конкуренції у сфері послуг).

Інформаційно-емпіричну базу дослідження склали законодавчі акти та нормативно-правові документи, що регламентують діяльність підприємств сфери послуг; офіційні статистичні дані матеріалів статистичних органів; інформація офіційних сайтів державних органів та приватних компаній; інформація інтернет-ресурсів, наукові публікації провідних науковців, економістів, практиків, експертів як вітчизняних, так і зарубіжних. Базою дослідження стали законодавчі та нормативно-правові акти, що регулюють діяльність підприємств та оприлюднена звітність ПрАТ «ВФ Укр».

Кваліфікаційна робота магістра є самостійно організованим і проведеним науковим дослідженням. Сформульовані основні наукові результати, висновки та положення, представлені у роботі, отримані самостійно в ході наукового дослідження. Достовірність, об'єктивність та обґрунтованість результатів наукового дослідження підтверджується великою теоретичною та

емпіричною базою, присвяченою питанням забезпечення конкурентоспроможності підприємств сфери послуг та їх адаптації до структурних викликів.

Положення та ідеї кваліфікаційної роботи магістра доповідалися та обговорювалися на VII Всеукраїнській науково-практичній конференції «Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін».

Структура та зміст роботи включає вступ, три розділи, список літератури, що містить 67 найменувань, у тому числі 21 – іноземна непереведена література, висновки, додатки. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи складає 81 сторінку. Положення та ідеї проілюстровано 7 таблицями та 14 рисунками.

Робота має як теоретичне, так і практичне значення. Її висновки доцільні до впровадження на підприємствах сфери послуг.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ

1.1. Конкурентоспроможність підприємств: сутність та характеристики

Результати наукового дослідження вказують на те, що інтеграційні процеси, що відбуваються у світовому економічному просторі, впливають на підвищення рівня конкуренції, є каталізатором значних змін у конкурентному середовищі, сприяють збільшенню кількості постачальників послуг у тому числі серед закордонних контрагентів, а головне, призводять до інтелектуалізації цього сегменту бізнесового середовища.

Посилення конкуренції диктує необхідність цілеспрямованої діяльності з управління конкурентоспроможністю підприємств з використанням міжнародного та вітчизняного досвіду та наукових розробок. Практика розвитку економіки на сучасному етапі свідчить, що без ефективної системи забезпечення конкурентоспроможності неможливо досягти успіху підприємству у його боротьбі за стратегічні переваги, досягнення лідируючих позицій у галузі та забезпечення довгострокового ефективного функціонування. Це визначає актуальність проблеми освоєння та творчого використання сучасної світової теорії конкуренції та конкурентоспроможності підприємства, її організаційно-методичного забезпечення та практичних інструментів. Проблема забезпечення конкурентоспроможності підприємств не є принципово новою для науки, оскільки конкуренція завжди була і залишається іманентною складовою економічного життя всіх без винятку країн ринкової економічної системи. У конкурентному середовищі будь-який суб'єкт господарювання повинен оцінити свій рівень конкурентоспроможності, щоб ефективно функціонувати і оцінити свої майбутні перспективи.

Конкурентоспроможність є складною багатоаспектною та багаторівневою категорією, органічно властивою ринковій системі

господарювання. Конкурентоспроможність підприємства в цілому можна розглядати як можливість і здатність випускати продукцію, яка б відповідала всім критеріям і вимогам ринку та регулюючих органів і яка мала б важливі переваги в конкурентному середовищі серед підприємств спорідненої галузі або підприємств, які випускають аналогічну продукцію або товар. Питанням вивчення конкурентоспроможності підприємств та джерел її формування в економічній науці присвячено багато робіт як вітчизняних, так і зарубіжних учених. Кожен з них має власне бачення та обґрунтоване трактування зазначеного поняття, найбільш поширені та авторитетні наведені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Визначення поняття «конкурентоспроможність»

Автор	Визначення
Портер Майкл	Конкурентоспроможність – це обумовлений економічними, соціальними та політичними факторами стан країни або окремого товаровиробника на внутрішньому та зовнішньому ринках [59].
Олексенко С.В.	Конкурентоспроможність підприємства – можливість його ефективної господарської діяльності й її практичної реалізації в умовах конкурентного ринку [23].
Ілляшенко С.М.	Конкурентоспроможність підприємства – означає його здатність до ефективної господарської діяльності та забезпечення прибутковості за умов конкурентного ринку. Тобто, конкурентоспроможність підприємства – це здатність забезпечувати випуск і реалізацію конкурентоспроможної продукції [12].
Дяченко Т.А.	Конкурентоспроможність – здатність у процесі суперництва досягати кращих результатів в деякій діяльності, сфері функціонування. Конкурентоспроможність підприємства повинна визначатися конкурентоспроможністю окремих видів продукції, яку воно випускає [8].
Кузьмін О.Є.	Конкурентоспроможність – це особливе поєднання характеристик об'єкта, які визначають його місце в ієрархічній системі оцінок об'єктів, що до нього подібні [7].

Джерело: складено автором на основі зазначених джерел

Не вдаючись у докладний розбір даних визначень, який досить докладно розглянутий у літературі, зауважимо лише, що є кілька підходів до вивчення даного поняття:

- перший полягає у прирівнянні конкурентоспроможності підприємства до можливості підприємства створювати конкурентоспроможний продукт. Сюди можна зарахувати твердження про те, що конкурентоспроможність забезпечується здатністю прибутково виробляти і реалізовувати продукцію за ціною не вищою і за якістю не гіршою, ніж у будь-яких інших контрагентів у своїй ринковій ніші [49];

- другий напрямок розглядає конкурентоспроможність переважно з погляду маркетингового підходу, визначаючи її як можливість задоволення конкретної потреби споживачів у порівнянні з аналогічними продуктами конкурентів, наприклад, що «...конкурентоспроможність підприємства може існувати до того часу, поки фірма тримає конкурентну перевагу, або завдяки особливим якостям, які відрізняють її від суперників, або через вищу продуктивність, що забезпечує їй перевагу у витратах» [55];

- третій - конкурентоспроможність як результат ефективного використання внутрішнього потенціалу підприємства, що дозволяє виробляти та реалізовувати продукцію та отримувати на цій основі бажані фінансові результати - «...здатність приносити прибуток у короткостроковому періоді не нижче заданого чи перевищення над середнім прибутком» [10], «...здатність прибутково виробляти та реалізовувати продукцію» [14];

- четвертий - конкурентоспроможність підприємства як відносна характеристика діяльності підприємства у порівнянні з іншими учасниками ринку. Так, згідно з цим підходом М. Портер розглядає конкурентоспроможність підприємства через порівняння його конкурентних переваг високого та низького порядку з аналогічними перевагами інших фірм на ринку [59]. Слід зазначити, що хоч аспект прибутковості і має вирішальне значення для забезпечення ефективного функціонування суб'єкта господарювання, але розгляд поняття конкурентоспроможності лише в контексті прибутковості та ресурсного потенціалу не висвітлює у повному обсязі зміст даного поняття, а лише частково розкриває його сутність;

- п'ятий - багато авторів відзначають інноваційний характер конкурентоспроможності, який виступає своєрідним «рушійним механізмом» розвитку, забезпечуючи підприємствам перевагу над конкурентами, здатність адаптуватися до змін та виходити за межі традиційних ринків та послуг.

Зауважимо, що поняття «конкурентоспроможність підприємства» безпосередньо пов'язане з терміном «конкурентоспроможне підприємство», яке забезпечує перевагу окремих послуг над аналогами в конкретних сегментах ринку в певний період часу на основі власного потенціалу, що забезпечує пропозицію конкурентоспроможних послуг без шкоди фінансовому стану суб'єкта господарювання з урахуванням конкурентної ситуації на ринку послуг. Як узагальнення можна навести складові елементи, що визначають конкурентоспроможність підприємства (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Складові елементи конкурентоспроможності підприємства

Джерело: складено автором

Конкурентоспроможність – одне з фундаментальних понять сучасних ринкових відносин. В умовах сучасної інтерпретації терміну «конкурентоспроможність» слід зазначити, що це сукупність характеристик та переваг самостійного учасника бізнес-взаємодії, яка формує його імідж, репутацію, визначає його нішу у певній сфері діяльності, формує загальні можливості та потенціал у певному бізнес-середовищі та на визначеному сегменті ринку.

У сучасному економічному світі конкурентоспроможність чітко визначається шляхом співвідношення та порівняння всіх його загальних показників якості послуг та основних витрат на досягнення високого рівня рентабельності підприємств та організацій. Вивчення понятійного апарату щодо конкурентоспроможності підприємств обумовлює визначення основних джерел конкурентних переваг у контексті їх адаптації до структурних викликів (рис. 1.2).

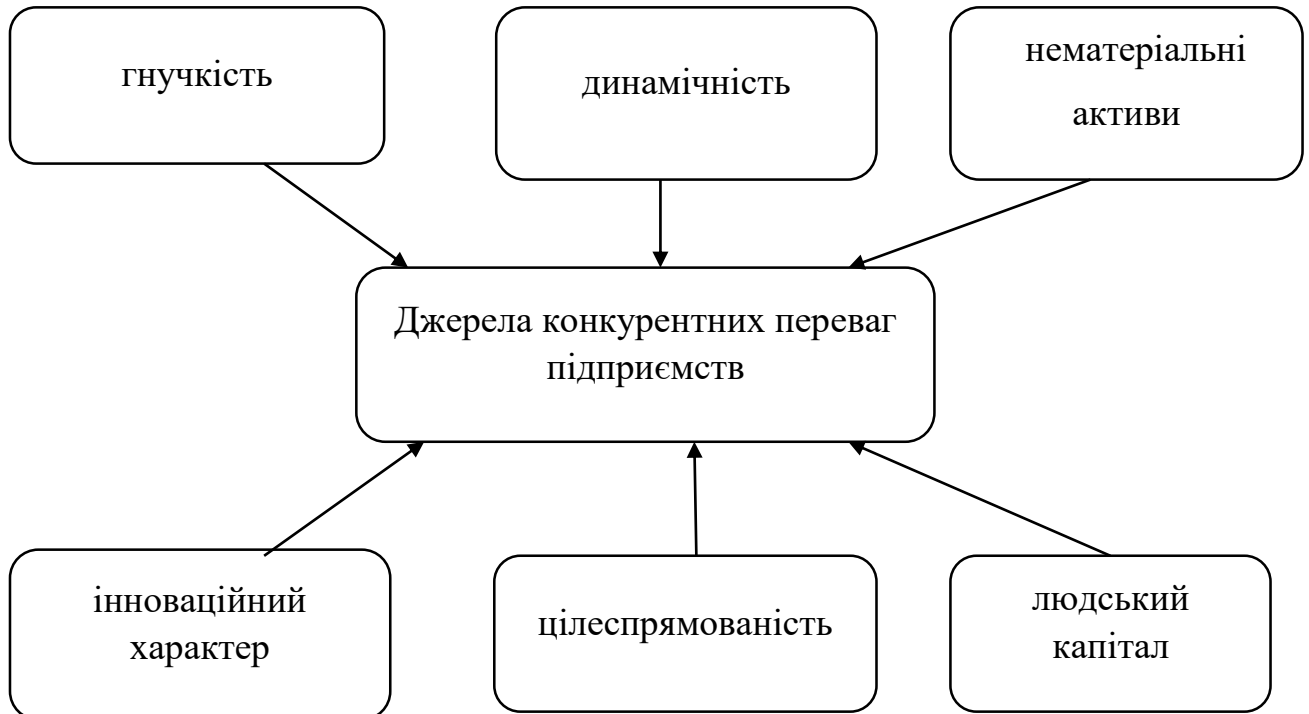


Рисунок 1.2 - Джерела отримання конкурентних переваг

Джерело: складено автором

Розглянемо дані характеристики докладніше.

Гнучкість – це передусім здатність підприємства реагувати на зміни. У контексті забезпечення конкурентоспроможності це сприймається як властивість підприємства бути гнучким, стійким і самоналаштовуватися до різних ситуацій та умов або середовищ, що знаходяться за межами сукупності ринкових умов. Гнучкість бізнесу також можна розглядати як здатність такої системи успішно керуватися або контролюватись для досягнення її цілей [8], що пов'язано з необхідністю підвищення свого потенціалу та здатністю адаптуватися до мінливих ринкових тенденцій.

Інноваційний характер забезпечує підприємствам можливість приймати обґрунтовані стратегічні рішення, удосконалити бізнес-процеси, стимулювати творчий підхід та ризиковані рішення, забезпечити більш ефективне спрямування зусиль на досягнення конкурентних переваг. Розвиток нових технологій та наукових досягнень може стимулювати чи ускладнювати інноваційну діяльність підприємств, а рівень конкуренції на ринку впливає на необхідність розробки нових послуг для збереження та зміцнення позицій на ринку. Зазначимо, що незалежно від напрямів прояву, інновації у сфері послуг вирішують завдання забезпечити задоволення потреб споживачів, враховуючи їх цінності та очікування, та, взаємодіючи з іншими учасниками ринку, продукувати інноваційний продукт та отримувати очікуваний прибуток. Швидкість інновацій сприймається як швидка реалізація інноваційних ідей і терміновий вихід продукції на ринки, що збільшує шанси підвищення конкурентоспроможності за допомогою прибутковості і продуктивності.

Динамічність передбачає, що постійні зміни середовища та потреб споживачів, інноваційність підприємства, дії конкурентів приводять до того, що рівень конкурентоспроможності описую стан лише на поточний момент або у ретроспективі. Підтримка конкурентоспроможності підприємства повинна розглядатися лише як напрям розвитку, що забезпечує досягнення встановлених цілей, а не як довгострокова статична характеристика. Під впливом зовнішніх факторів (особливо факторів, що мають несприятливий

характер) підприємство може втратити свої переваги та ключові позиції на ринку. Це свідчить про необхідність постійного моніторингу та аналізу діяльності підприємства сфери, виявлення невикористаних резервів для підвищення конкурентоспроможності та своєчасного коригування стратегії відповідно до змін, що відбуваються.

Цілеспрямованість діяльності підприємства передбачає, що стратегічний курс будь-якої організації є наслідком зовнішніх ринкових альтернатив чи зовнішніх ринкових обмежень і чинників, тобто ресурсів, кваліфікації, управлінських переваг, потенціалу та ін., що є основою розробки стратегії; цілеспрямованість підприємства є визначальною для його позиції, ринкової поведінки та сфери інтересів бізнесу, що дозволяє визначити тактичні дії щодо завоювання стійких конкурентних переваг; мета підприємства є основою прийняття найбільш важливих рішень, визначаючи позицію підприємства на конкурентному ринку, отже, і визначаючи його конкурентоспроможність.

Людський капітал сприймається як основа організаційної конкурентоспроможності, як найцінніший актив будь-якого підприємства. З іншого боку, людський капітал сприймається як інтелектуальний ресурс, що допомагає фірмі досягти стійких конкурентних переваг та який складно імітувати чи замінити. У сфері послуг людський капітал набуває особливого значення у зв'язку з нематеріальністю та мінливістю якості послуг, а, отже, процес їх надання багато в чому визначається професіоналізмом, компетентністю та культурою персоналу, що забезпечує ефективну взаємодію персоналу з клієнтами. Крім того, людський капітал визначається такими факторами як знання, досвід, креативність і творчість. Мотивовані, креативні та досвідчені співробітники відіграють ключову роль у розвитку інновацій, а також сприяють поширенню культури інновацій в організації. Нематеріальні активи є важливим джерелом підвищення конкурентоспроможності підприємств за рахунок прибутковості та продуктивності, забезпечуючи стійке зростання та процвітання підприємства на ринку.

Нематеріальні активи, що складаються з ділової репутації, впізнаваності імені, бренду, інтелектуальної власності, активів знань, ноу-хау, зусиль у галузі досліджень та розробок та відносин із стейкхолдерами, у поєднанні з фізичними активами підвищують продуктивність та прибутковість фірми.

На підставі аналізу найбільш розповсюджених підходів до поняття конкурентоспроможності та складових елементів, що забезпечують формування конкурентних переваг, можемо сформулювати авторське трактування поняття «конкурентоспроможність підприємств сфери послуг», яке визначаємо, як здатність даних підприємств ефективно протистояти і успішно пристосовуватися до умов ринку, що змінюються, і структурних трансформацій, що супроводжують сферу послуг. Вона виявляється у здатності підприємств пропонувати та постачати якісні послуги, що відповідають вимогам та очікуванням клієнтів, зберігаючи при цьому свою позицію на ринку та забезпечуючи стійкість свого бізнесу у довгостроковій перспективі.

Конкурентоспроможність підприємств у сфері послуг включає такі фактори, як інноваційність, гнучкість, цілеспрямованість, адаптивність, ефективне використання ресурсів, високий рівень кваліфікації персоналу та активна взаємодія з клієнтами та партнерами. Для ефективної конкуренції у ринковому середовищі підприємства сфери послуг повинні використовувати свою перевагу гнучкості, динамічності, інноваційності.

Підприємствам необхідно інтегрувати бізнес-ресурси та інновації для покращення конкурентних переваг та забезпечення загальної стійкої конкурентоспроможності, оскільки основними цілями фірми є не лише отримання прибутку, але й виживання та стійке зростання у мінливих умовах. Тому здатність швидко реагувати на зміни є обов'язковою умовою досягнення конкурентоспроможності та потребує використання стратегічного підходу в управлінні підприємствами сфери послуг.

1.2. Стратегічні фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства

Стратегія розвитку підприємств сфери послуг є сукупністю стратегічних управлінських рішень, комплексне виконання яких дозволить повноцінно реалізувати зазначені цілі та завдання функціонування, формує основні стратегічні напрями діяльності підприємств, політику функціонування, визначає перелік видів діяльності, які компанія має намір реалізовувати, економічні та організаційні особливості майбутньої моделі компанії, а також розкриває характер економічних результатів, які вона могла б отримати для своїх акціонерів, співробітників та населення.

Стратегії розвитку підприємств сфери послуг в умовах розвитку конкурентного ринкового середовища є елементом корпоративної стратегії та, на відміну від останньої, визначає, як підприємства конкуруватимуть у конкретному бізнесі та позиціонуватимуть себе стосовно своїх конкурентів. Успіх багатьох управлінських рішень та ініціатив залежить від попередньої підготовки внутрішнього інституційного середовища, від взаємодії нововведених інститутів з існуючими та від їхнього подальшого «культивування» в рамках корпоративної культури.

Стратегія і структура – це два незалежні елементи у діяльності підприємств, які тісно пов'язані між собою. Стратегія визначає структурні елементи, пов'язані із бізнесом. Ефективне об'єднання складових стратегії розвитку підприємницької діяльності призводить до створення згуртованої бізнес – моделі, яка функціонує задля досягнення спільних цілей. Стратегія – це дійовий аспект ведення бізнесу. Вона включає моделі ціноутворення, маркетингову і брендингову тактику, а також оцінку конкурентів. Розробка стратегії вимагає постановки конкретних цілей та загального бачення бізнесу. Стратегія визначає ключові концепції і навіть створює єдине бачення компанії. Це впливає на кожного співробітника та впливає на його бачення та підхід до виконання посадових функцій та ідентифікації як члена команди.

Бізнес-стратегія – це сукупність всіх прийнятих рішень та дій, що виконуються бізнесом для досягнення бізнес-цілей та забезпечення конкурентної позиції на ринку. Це основа бізнесу, оскільки це дорожня карта, яка веде до бажаних цілей. Будь-яка помилка в цій дорожній карті може призвести до того, що бізнес загубиться в натовпі конкурентів.

Опис будь-якої бізнес-моделі повинен включати дев'ять блоків, які відображатимуть логіку дій підприємств, спрямованих на отримання прибутку та забезпечення конкурентоспроможності [46]:

1. Споживчі сегменти.
2. Ціннісні пропозиції.
3. Канали збуту.
4. Взаємини із клієнтами.
5. Потоки надходження доходів.
6. Ключові ресурси.
7. Ключові види діяльності.
8. Ключові партнери.
9. Структура витрат.

Розвиток ринкової економіки визначає необхідність формування виробничого потенціалу та визначає потенційні та стратегічні вектори підвищення конкурентних переваг та конкурентоспроможності підприємств сфери послуг загалом. Зазначимо, що конкурентне середовище в умовах розвитку конкурентоспроможності розвивається внаслідок впливу безлічі різних факторів, що сприяють розвитку чи виживанню підприємств. Відмінною особливістю конкурентного середовища є рівень протидії чи опірності впливу конкурентів на ринку товарів та послуг.

У сучасних умовах найбільш цінними рисами конкурентоспроможності є гнучкість та швидкість адаптації бізнес-стратегії, що є для підприємств сфери послуг основою продовження своєї діяльності чи процвітання на ринку. Через властивість адаптивності за допомогою реалізації та постійного коригування

своїї стратегії підприємство здатне забезпечувати свою конкурентоспроможність (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 - Стратегія розвитку як джерела конкурентоспроможності підприємства

Джерело: складено автором

Фактори зовнішнього середовища за умов формування конкурентоспроможного бізнес-середовища створюють базис для функціонування підприємств, є основою їхнього існування та організації діяльності, реалізації бізнес-процесів та впровадження бізнес-ідей. Ці фактори формуються під впливом постачальників, конкурентів, контрагентів, посередників, регулюючих структур та ін., що представлено у таблиці 1.2. Керівництву важливо, використовуючи технології, інструменти та прийоми моніторингу та контролю, виявляти загрози та ризики кризових ситуацій, щоб уникнути наслідків впливу кризи та мінімізувати збитки у своїй професійній діяльності.

Таблиця 1.2 - Фактори зовнішнього середовища, що впливають на конкурентоспроможність підприємства

Фактори	Характеристика
Державна політика	Стан внутрішніх реформ; визначення пріоритетів розвитку країни; стабільність; участь країни у світових інтеграційних процесах; напрями зовнішньої політики
Правове середовище	Гармонійність законодавчої бази; дієвість нормативно-правових актів
Ресурсний потенціал	Ступінь забезпеченості країни природними ресурсами; екологічне навантаження; стан усіх видів природних ресурсів
Монополізація економіки	Кількість та структура природних монополій в країні; стан конкуренції на ринку; ефективність діяльності антимонопольного комітету; легкість входження на ринок нових суб'єктів господарювання
Економічні умови	Рівень розвитку господарства в цілому та окремих його галузей; інвестиційна привабливість країни; рівень підтримки стратегічних галузей; рівень заробітної плати; частка наукоємної продукції у загальному експорті країни тощо
Соціальні умови	Рівень безробіття у країні; якість підготовки робітників; співвідношення різних категорій працівників; стан заробітної плати робітників; культурний рівень розвитку суспільства
Товарні ринки	Структура та ємність галузевих ринків; потреби та вибагливість споживачів; стандартизація та сертифікація продукції; стійкість позицій лідерів
Ринкова інфраструктура	Рівень інформаційних комунікацій; розгалуженість і різноманітність транспорту; стан банківського і страхового обслуговування; ступінь розвитку посередницьких організацій тощо

Джерело: складено автором

Внутрішні фактори, які формують основу функціонування підприємств сфери послуг, є сукупністю факторів, які існують і впливають на діяльність підприємств усередині системи (табл. 1.3). Конкурентні переваги формуються на основі сильних позицій, які є основою процвітання та майбутніх проєктів,

визначення меж можливостей підприємств сфери послуг, формування іміджу та репутації даних підприємств. Підприємства всіх галузей і форм господарювання повинні систематично перебувати у стані пошуку альтернативних та креативних бізнес-рішень, проводити аналіз та оцінювати свій конкурентний потенціал та конкурентні переваги, щоб формувати стратегію розвитку для підвищення рівня конкурентоспроможності.

Таблиця 1.3 - Фактори внутрішнього середовища, що впливають на конкурентоспроможність підприємства

Фактори	Характеристика
Ресурсний потенціал	Основні фонди, сировинні ресурси, технології виробництва, людський капітал
Система обліку	Облік запасів, сировини, матеріалів, напівфабрикатів, незавершеного виробництва, готової продукції
Фінансові можливості	Наявність нерозподіленого прибутку; співвідношення між власними та запозиченими коштами; доступність до фінансових ресурсів
Маркетингові дослідження	Дослідження потреб та можливостей споживачів, ступінь задоволення їх потреб; ємність ринку
Система постачання	Надійність поставок; дотримання строків; можливість швидкої адаптації та переорієнтації на інші види сировини
Логістика та збутова діяльність	Налагоджені канали розподілу; наявність мережі фірмових магазинів; рівень витрат на збут
Інформаційні ресурси	Бази даних та їх постійне оновлення
Місцезнаходження підприємства	Розвинута інфраструктура; доступ до сировинних ресурсів; наближеність до постачальників
Організаційна структура	Ефективність управління; відповідність організаційної структури задачам діяльності підприємства; оперативність передачі управлінського рішення до виконавців; ефективний контроль за виконанням

Джерело: складено автором

Зовнішні та внутрішні чинники, що мають стратегічний вплив на розвиток підприємств сфери послуг, є також каталізатором вибору тієї стратегії розвитку підприємств сфери послуг, яка матиме найбільші можливості у формуванні адаптаційних моделей в управлінні підприємствами сфери послуг, що дозволить також ефективно оцінювати бізнес-моделі та з максимальною швидкістю адаптуватися та запустити інноваційний процес у формуванні конкурентних переваг підприємств сфери послуг на етапі формування структурних викликів [40].

Результати дослідження дали змогу візуалізувати систему внутрішніх показників конкурентоспроможності підприємств, що дозволяє ефективно визначити стійкість підприємства до впливу факторів конкуренції у сфері послуг.

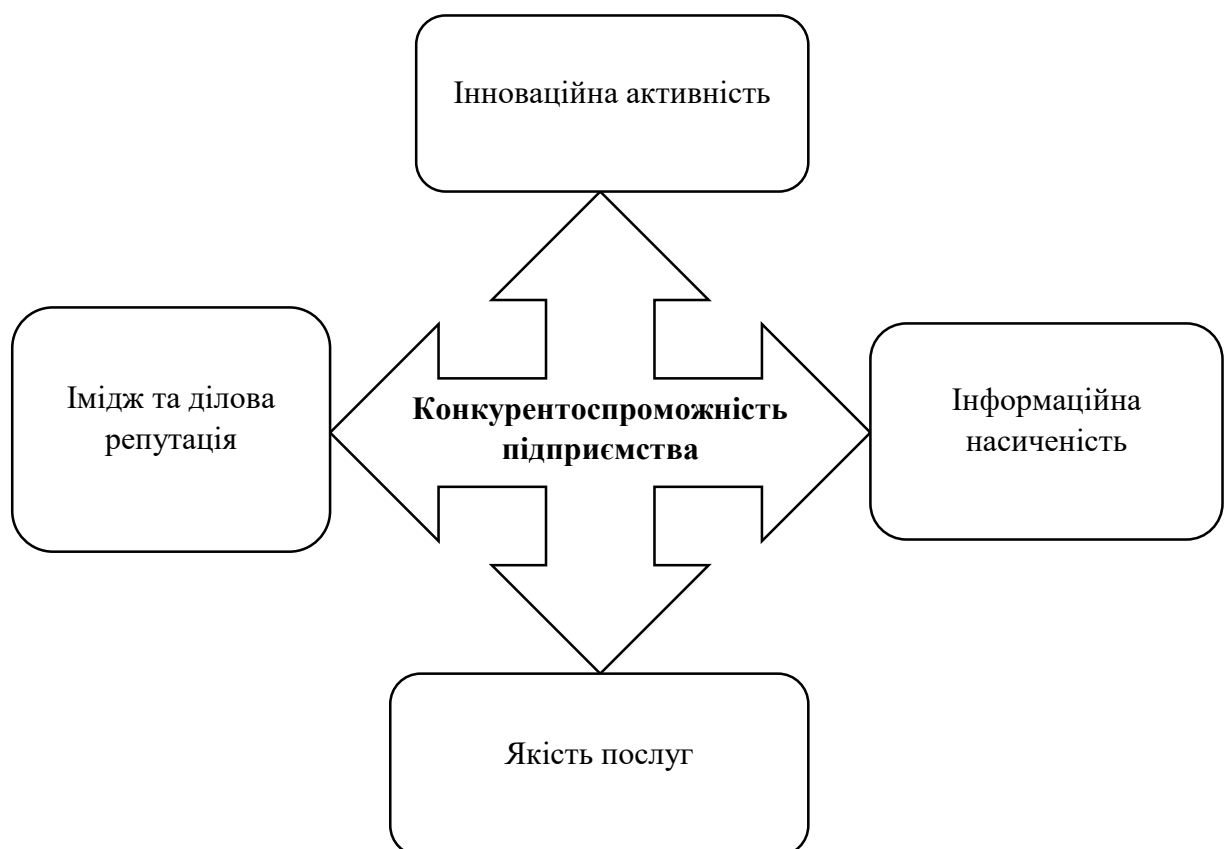


Рисунок 1.4 - Основні внутрішні складові елементи конкурентоспроможності

Джерело: складено автором

При цьому одним із основних показників є інноваційна активність підприємства. Власні інновації підприємства засновані на проведених дослідженнях та експериментальних розробках у галузі вдосконалення послуг, що надаються (ноу-хау). До запозичених інновацій відносять набуті права використання патентів винаходів і торгових марок. Розглянемо основні внутрішні складові елементи конкурентоспроможності (рис. 1.4).

Як видно з цього рисунку, однією з основних внутрішніх складових конкурентоспроможності підприємства є інформаційна насиченість підприємства, що передбачає не лише показники обсягів використання інформаційних мереж, а й якісне інформування співробітників про передові технології у сфері їх діяльності та регулярне оновлення рекламної діяльності підприємства.

Останнє тісно пов'язане із принципами підтримки на належному рівні іміджу підприємства та його ділової репутації. Оцінюючи імідж, слід враховувати його популярність і думки клієнтів. Цей процес має бути безперервним, оскільки дуже легко втратити належний рівень іміджу і дуже непросто потім його відновити. Одним із показників іміджу є лояльність споживача та його бажання рекомендувати дане підприємство іншим потенційним користувачам. Тобто, популярність і думка клієнтів в основному і формують цей показник та рівень його впливу на конкурентоспроможність.

Репутація - це складний і багатоаспектний феномен, який складається з багатьох складових:

- якість обслуговування в точках продажу;
- кількість пунктів видачі замовлень та надання бажаних та актуальних послуг;
- кількість позитивних та негативних відгуків;
- специфіка інсайтів різних категорій об'єктивних думок практиків, експертів, блогерів, амбасадорів, провідних бізнесменів, критиків;
- інформація з різних джерел інформації, включаючи інтернет-середовище, блоги, месенджери, голосові консультанти;

- якість кур'єрської доставки та сервісів.

Для чіткої реалізації всіх функцій основних параметрів та індикаторів формування конкурентоспроможності підприємств сфери послуг необхідна консолідація всіх факторів для досягнення максимально вигідного ефекту від діяльності підприємств сфери послуг.

Для початку варто налагодити бізнес-процеси там, де споживачі безпосередньо взаємодіятимуть з брендом з приводу отримання послуги та післяпродажного сервісу і лише потім робити акценти на формуванні репутації та іміджу підприємств сфери послуг. Таким чином, слід зазначити, що ступінь стратегічної свідомості підприємців та їх розуміння вигід та переваг, що склалися в результаті оцінки ділового навколишнього середовища, є важливим детермінантом успіху та виживання підприємств сфери послуг у довгостроковій перспективі. Щоб досягти кращого розуміння середовища, в якому діє підприємець, його менеджери повинні виявити фактори як зовнішнього середовища, так і внутрішнього середовища для того, щоб у майбутньому при формуванні адаптаційних стратегій підприємницьких структур враховувати всі можливі фактори зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

У контексті основних напрямів кваліфікаційної роботи магістра представимо систематизовані характеристики властивостей конкурентоспроможності у галузях сфери послуг.

Перше – це конкретне джерело переваги. Конкурентні переваги можна систематизувати з погляду їхньої ієрархії та стійкості позицій. Переваги нижчого порядку, такі як низькі витрати на робочу силу або дешеву сировину, відносно легко імітувати. Переваги вищого порядку, такі як запатентовані технологічні процеси, диференціація продукції, репутація бренду та відносини з клієнтами, є більш довговічними.

Другим фактором, що визначає конкурентоспроможність та стійкість, є кількість різних джерел переваг, якими володіє фірма.

Третьою та найважливішою основою сталого розвитку є постійне вдосконалення. Підприємство повинно продовжувати створювати нові переваги, принаймні так швидко, як конкуренти можуть копіювати старі. Підприємство має невпинно покращувати свої показники з урахуванням наявних переваг. Це ускладнює їхнє анулювання конкурентами. Від початку процесу розробки до фактичного використання отриманих високотехнологічних продуктів проходить дуже тривалий період часу, і результати, отримані від їх використання, зазвичай з'являються тільки в майбутньому.

Для формування конкурентних переваг необхідно дотримуватись руху до поставленої мети та виконання конкретних умов (рис. 1.5) та враховувати той факт, що у складі виробничого циклу кінцевої продукції або товару, який буде створено на основі впровадження цифрових та інноваційних рішень у результаті науково-технічної діяльності, обов'язково мають бути використані маркетингові інструменти та маркетинговий підхід до формування конкурентних переваг на ринку товарів та послуг.



Рисунок 1.5 - Забезпечення конкурентних переваг підприємства

Джерело: складено автором

Результати впровадження інноваційних рішень формуватимуть новий вигляд продукції та товарів, формуватимуть особливі конкурентні переваги продукції та товарів. Інтелектуальний продукт, що має конкурентні переваги, має можливість багаторазово продаватися на різних ринках, різним партнерам і контрагентам, при цьому компанії можуть використовувати сучасні канали просування та позиціонування товарних марок, інноваційні маркетингові інструменти, і тим самим, підвищувати рівень конкурентоспроможності товару, що продається, та продукції, що реалізується. Для вирішення сучасних та актуальних проблем необхідно зосередитися на взаємозв'язку між сферою послуг і конкурентною позицією бізнесу та визначенні характеристик властивостей конкурентоспроможності сфери послуг.

1.3. Вплив конкурентного середовища на функціонування підприємств сфери послуг

Конкурентне середовище є інституційними умовами координації діяльності суб'єктів ринкових відносин [63]. Поняття «конкурентне середовище» пов'язане з певним регіональним розміщенням, тобто ґрунтується на географічно визначеній території, що має розвинену інфраструктуру, більш менш уніфіковані інструменти бюджетно-податкової, кредитно-грошової політики та відповідні інститути [63]. Ринкові механізми повинні врівноважувати інтереси різних суб'єктів ринку, оскільки вони не є законами природи, а є зведенням правил, що розробляються і приводяться в дію людиною. У цьому розумінні знаходить втілення співробітництво як одна із специфічних форм конкуренції.

Розробка стратегії реагування на зміни конкурентного середовища здійснюється керівництвом підприємства з урахуванням проведеного стратегічного аналізу на певному етапі адаптивного управління. Органічне поєднання елементів стратегічного та адаптивного управління дозволяє повніше реалізовувати функцію передбачення, оскільки об'єктом дослідження

та формування є конкурентний потенціал підприємств сфери послуг. Так, у місії та стратегічному баченні підприємством має бути підкреслено спрямованість на конкурентну стійкість, націленість на освоєння, розробку та реалізацію інноваційних ідей у наданні послуг, насамперед на створення попиту на нові якісні послуги, а, по-друге, на адаптаційну спроможність підприємства пристосування до потреб споживача.

На цьому етапі відбувається насичення етапів стратегічного адаптивного управління властивостями гнучкості, динамічності та інноваційності. Спираючись на адаптаційну здатність підприємства, мета конкурентної стратегії має бути спрямована на вдосконалення системи адаптивного забезпечення конкурентоспроможності з допомогою ефективнішого використання фінансових, трудових і виробничих ресурсів. Властивості ресурсів та можливостей підприємства зумовлюють швидкість реагування на зміни та пристосовність до удосконалення управлінських та технологічних процесів.

Механізм реагування на конкурентне ринкове середовище підприємств сфери послуг, що представлено на рисунку 1.6, спрямований на підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери послуг в умовах трансформації конкурентного ринкового середовища та включає основні умови для підтримки або створення сталої конкурентної переваги, що ґрунтується на:

- ефективності;
- якості;
- ініціативі;
- довірі клієнтів;
- розвитку адаптивних конкурентних компетенцій: створення середовища

організаційного навчання персоналу; створення механізму безперервного вдосконалення та впровадження передових економічних інструментів.

Представлений механізм реагування на конкурентне ринкове середовище підприємств сфери послуг є комплексом взаємопов'язаних заходів, які включатимуть заходи адаптації щодо впливу державних органів, впливу

конкурентних ринків, взаємодію підприємницьких структур з метою інтенсифікації конкурентного процесу.

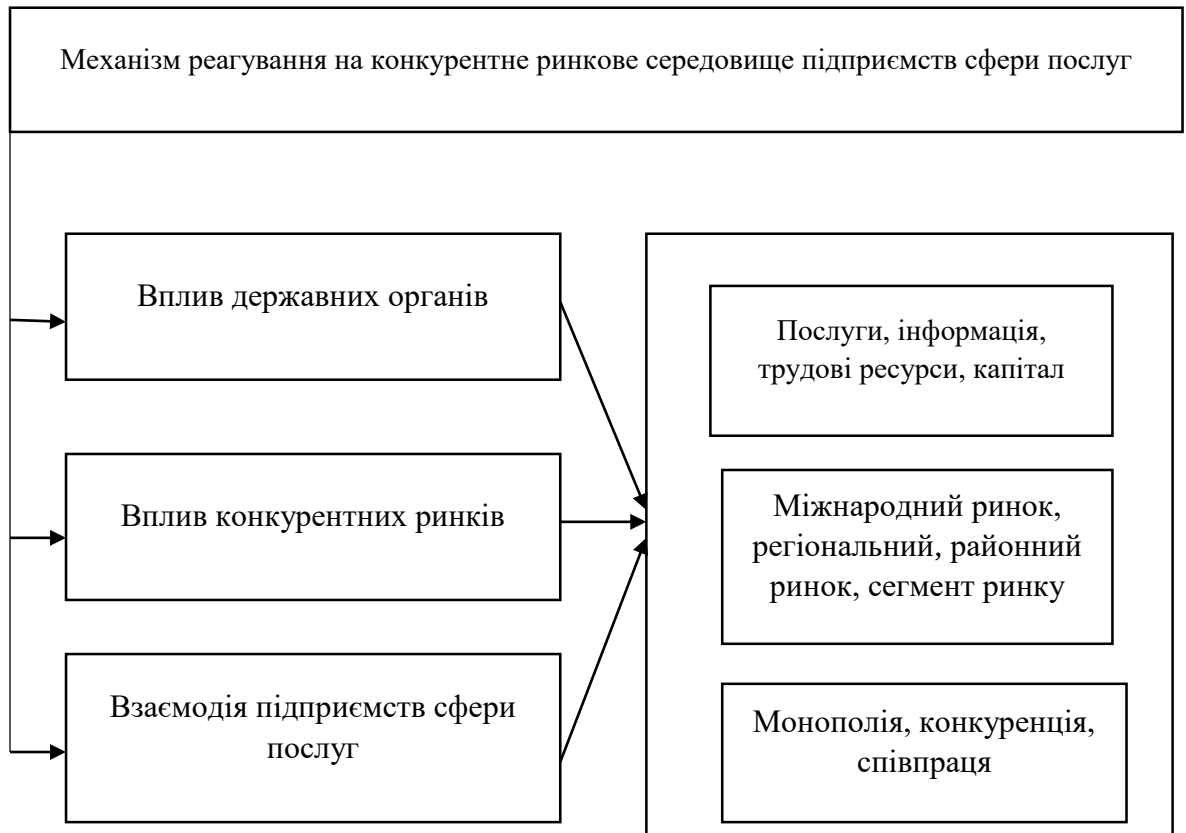


Рисунок 1.6 – Механізм реагування на конкурентне ринкове середовище підприємств сфери послуг

Джерело: складено автором

Наукова та практична цінність представленого механізму реагування на конкурентне ринкове середовище підприємств сфери послуг полягає у формуванні причинно-наслідкових зв'язків між усіма зацікавленими суб'єктами взаємодії, діяльність яких спрямована на формування конкурентного ринкового середовища, яке відповідатиме очікуванням клієнтів, буде мати високі конкурентні переваги у певному сегменті сфери послуг, відповідатиме критеріям конкурентоспроможного підприємства сфери послуг.

Механізм реагування на конкурентне ринкове середовище підприємств сфери послуг є одним із ключових аспектів ефективного функціонування

бізнесу в умовах сучасного ринку. У сфері послуг, де конкуренція все більше посилюється, підприємства змушені розробляти та застосовувати стратегії та тактики, що дозволяють зберегти свої позиції та забезпечити стійке зростання. Механізм реагування на конкурентне ринкове середовище підприємств сфери послуг включає кілька етапів:

- аналіз конкурентного середовища – підприємство має провести аналіз ринку, визначити основних конкурентів та їх стратегії, а також виявити сильні та слабкі сторони свого бізнесу;

- визначення конкурентних переваг – на основі проведеного аналізу підприємство має визначити свої конкурентні переваги, тобто ті особливості, які роблять його продукти чи послуги унікальними та привабливими для клієнтів;

- розробка стратегії – на основі певних конкурентних переваг підприємство повинне розробити стратегію, яка дозволить йому ефективно конкурувати на ринку. Це може включати вибір певного сегмента ринку, розробку нових продуктів чи послуг, а також визначення ціни та маркетингових активностей;

- запровадження стратегії – після розробки стратегії підприємство має запровадити її практично. Це може включати зміну бізнес-процесів, налагодження нових партнерських відносин, навчання співробітників новим навичкам і т.д.;

- моніторинг результатів – важливо постійно відслідковувати результати реалізації стратегії та проводити аналіз їх ефективності. Якщо стратегія не приносить очікуваних результатів, підприємство має бути готовим вносити корективи або розробляти нову стратегію;

- адаптація до змін ринкового середовища – ринкове середовище постійно змінюється, тому підприємство має бути готове до адаптації та зміни своєї стратегії. Це може включати розробку нових продуктів чи послуг, перегляд цінової політики, зміну маркетингових активностей тощо.

Загалом підприємство має постійно залишатися уважним до конкурентного середовища, аналізувати його зміни та гнучко реагувати на них, щоб залишатися конкурентоспроможним на ринку послуг. Подібний механізм реагування на конкурентне середовище забезпечує підприємствам можливість аналізувати та оцінювати дії та результати конкурентів, а також прогнозувати їх можливі кроки.

Сучасні технології та інструменти забезпечують підприємства інформацією про ринкові тенденції, демографічні зміни, поведінку споживачів, а також про дії конкурентів. Реалізація механізму реагування вимагає проведення безперервного аналізу конкурентів та ринку, що дозволяє виявити їх сильні та слабкі сторони, а також визначити потенційні загрози та можливості для зміцнення своїх позицій. Це важлива складова стратегічного планування підприємства, яка дозволяє сформулювати цілі та завдання, спрямовані на протидію конкурентам та на збільшення своєї присутності на ринку.

Механізм реагування на конкурентне середовище включає не лише оцінку конкурентів, а й розробку та реалізацію відповідних стратегій. Залежно від особливостей сфери послуг підприємство може застосовувати різні підходи - від стратегії диференціації продукту або послуги до стратегії цінового лідерства або концентрації на вузькій ніші. Постійне оновлення та модернізація пропонованого продукту чи послуги, покращення якості обслуговування, а також розробка маркетингових комплексів та рекламних акцій також є елементами механізму реагування на конкурентне середовище. Такі заходи дозволяють підприємству не лише утримати існуючих клієнтів, а й залучити нових.

Основою механізму реагування на конкурентне середовище є гнучкість підприємства та його здатність оперативно та адекватно змінювати свої стратегії та тактики залежно від змін на ринку. Важливо відзначити, що механізм реагування має бути заснований на надійній системі управління та контролю, яка забезпечує ефективність прийнятих рішень та відстеження

результатів. Таким чином, механізм реагування на конкурентне середовище підприємств сфери послуг є невід'ємною частиною ефективного функціонування бізнесу. Це стратегічно важливий процес, який дозволяє підприємству адаптуватися до умов ринку, долати конкурентні виклики та забезпечувати сталий розвиток. Конкурентне ринкове середовище функціонування підприємств сфери послуг представлено безліччю компаній, товарів, бажань, які змагаються один з одним за гроші та час споживачів [6].

Пріоритетом торговельної політики кожного підприємства є зниження собівартості продукції через низький рівень платоспроможності споживачів. Джерелом прориву в реалізації конкурентних стратегій є оперативні та прогресивні конкуренти, які мають доступ до глобальних цифрових платформ для проведення досліджень, розвитку, маркетингу, продажів, які можуть випереджати інших за рахунок удосконалення якості, швидкості та ціни поставок продукту чи послуги. Зазначимо, що поширення електронних послуг, застосування інформаційних технологій, поява нових цифрових технологій змінює зовнішній вигляд економіки, характеризуючи її як «цифрову». У свою чергу, поява та використання цифрових технологій у всіх сферах економіки – це і є прояв інноваційної економіки, при цьому термін «цифрова економіка» лише концентрує увагу на тому, який сектор економіки розвивається зараз найбільш активно та інноваційно.

Поширення цифрових технологій дає великим гравцям на ринку можливість перетинати межі галузей шляхом ефективного використання клієнтської бази, інфраструктури та технологій. За умови їх ефективного використання вони можуть розглядатися як конкурентна перевага на ринку послуг. Основні зрушення на стороні попиту також забезпечують зміни бізнесу: зростаюча прозорість, залучення споживачів та нові моделі споживчої поведінки змушують компанії адаптувати методи розробки, маркетингу та постачання існуючих та нових продуктів та послуг.

Вплив четвертої промислової революції на діяльність підприємств усіх галузей господарювання є неминучим зрушенням простого поширення

цифрових технологій у бік складнішої форми інновацій, заснованої на поєднанні різних технологій новими способами. Це змушує всі компанії переглядати методи ведення бізнесу, приймаючи різні форми і впроваджуючи різні види стратегій розвитку. Керівники повинні постійно знаходитись у стані пошуку нових сценаріїв розвитку сфери послуг, бути інноваційними та знаходити нові способи роботи. Важливо при цьому враховувати тенденції розвитку четвертої промислової революції, що представлені на рисунку 1.7.



Рисунок 1.7 - Зміни ринку послуг, що викликані четвертою промисловою революцією

Джерело: складено автором

Оцінити зміни на ринку та позицій власного підприємства на ньому допомагає конкурентний аналіз. Це дослідження компаній у тому ж секторі промисловості чи ринкової ніші, а також конкурують із продуктами чи

послугами досліджуваної компанії за частку ринку. Аналіз може передбачати поглиблене вивчення п'яти провідних конкурентів або може бути вивчено більшу кількість конкурентів (як правило, з меншою глибиною аналізу). Основними перевагами будь-якого конкурентного аналізу є краще розуміння того, що роблять конкуренти, що вони пропонують клієнтам і як зберегти конкурентну перевагу.

Вивчення веб-сайтів конкурентів дає можливість дізнатися про успішні практики, а також те, що зазвичай пропонується через Інтернет. Наприклад, якщо всі конкуренти пропонують певний контент та функціональність, користувачі, швидше за все, очікують, що сайт пропонуватиме аналогічний контент та функціональність. Якщо вони відсутні, користувачі можуть натомість перейти на сайт конкурента. Важливо відзначити, що очікування користувачів часто виходять за рамки простого надання інформації чи пропозиції функціональності та переходять до питань інформаційного дизайну та дизайну взаємодії. Погана реалізація навряд чи призведе до вищих коефіцієнтів конверсії. Кінцева вигода полягає у розширенні діалогу всередині команди розробників та з іншими підрозділами компанії про те, що конкурентні дані означають для стратегічного спрямування. Такий діалог може відкрити нові можливості, які інакше не розглядалися б.

Виявлення характерних переваг підприємств сфери послуг у конкурентній боротьбі, їх конкурентних переваг у розвитку бізнес-середовища можливе за ефективною організацією моніторингу, аналізу, оцінки та контролю сучасного та реального стану розвитку макро- та мікрооточення підприємств сфери послуг та конкурентної активності суб'єктів господарювання, безпосередніх учасників відповідного ринку. Це необхідно для подальшої розробки реальної конкурентної стратегії підприємств сфери послуг, яка спрямована на формування нових та утримання старих конкурентних позицій та створення нових конкурентних переваг підприємств сфери послуг.

РОЗДІЛ 2. ВОДАФОН УКРАЇНА ТА ЙОГО МІСЦЕ НА РИНКУ МОБІЛЬНОГО ЗВ'ЯЗКУ УКРАЇНИ

2.1. Загальні тенденції розвитку ринку мобільного зв'язку та ПрАТ «Водафон Україна»

До початку повномасштабного вторгнення ринок мобільного зв'язку України розвивався швидкими темпами і основна конкуренція реалізовувалася серед трьох основних гравців:

- Київстар – найбільший оператор, найбільша мережа, що охоплює майже всю Україну високоякісним зв'язком (2G - 99,5% території, 3G – 88%, 4G – 69%,

- Водафон – займає друге місце за майже всіма показниками охоплення, проте має суттєву перевагу – найкраща якість зв'язку у великих містах (2G - 96%, 3G – 83%, 4G – 60% всієї території нашої країни);

- Lifecell – має територію охоплення, що незначно менша ніж у лідерів ринку (2G - 96%, 3G – 83%, 4G – 60% території України).

Але розгортання війни суттєво скоротило кількість споживачів послуг мобільного зв'язку (рис. 2.1).

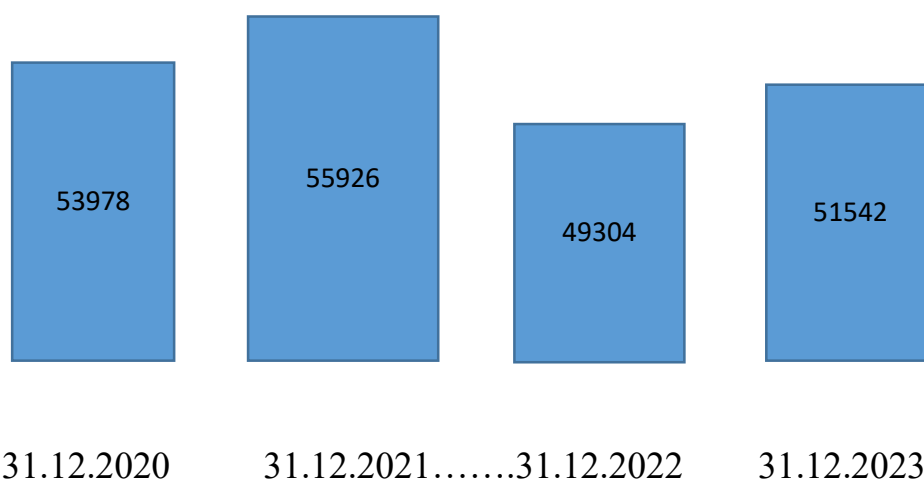


Рисунок 2.1 - Динаміка кількості активних ідентифікацій карток мережі мобільного зв'язку

Джерело: Складено самостійно за відкритими джерелами

Протягом перших восьми місяців кількість абонентів знизилася більше ніж на шість мільйонів, але з листопада почалася зворотна тенденція, і за 2023 рік загальна кількість зросла до 51,5 млн. номерів.

Це свідчить про збільшення кількості карток, що приходяться на одного абонента. Так, у минулому році на одного мешканця України приходилося 1,43 картки, найбільша кількість карток припадає на мешканців Київської області, про що свідчать дані рисунку 2.2.

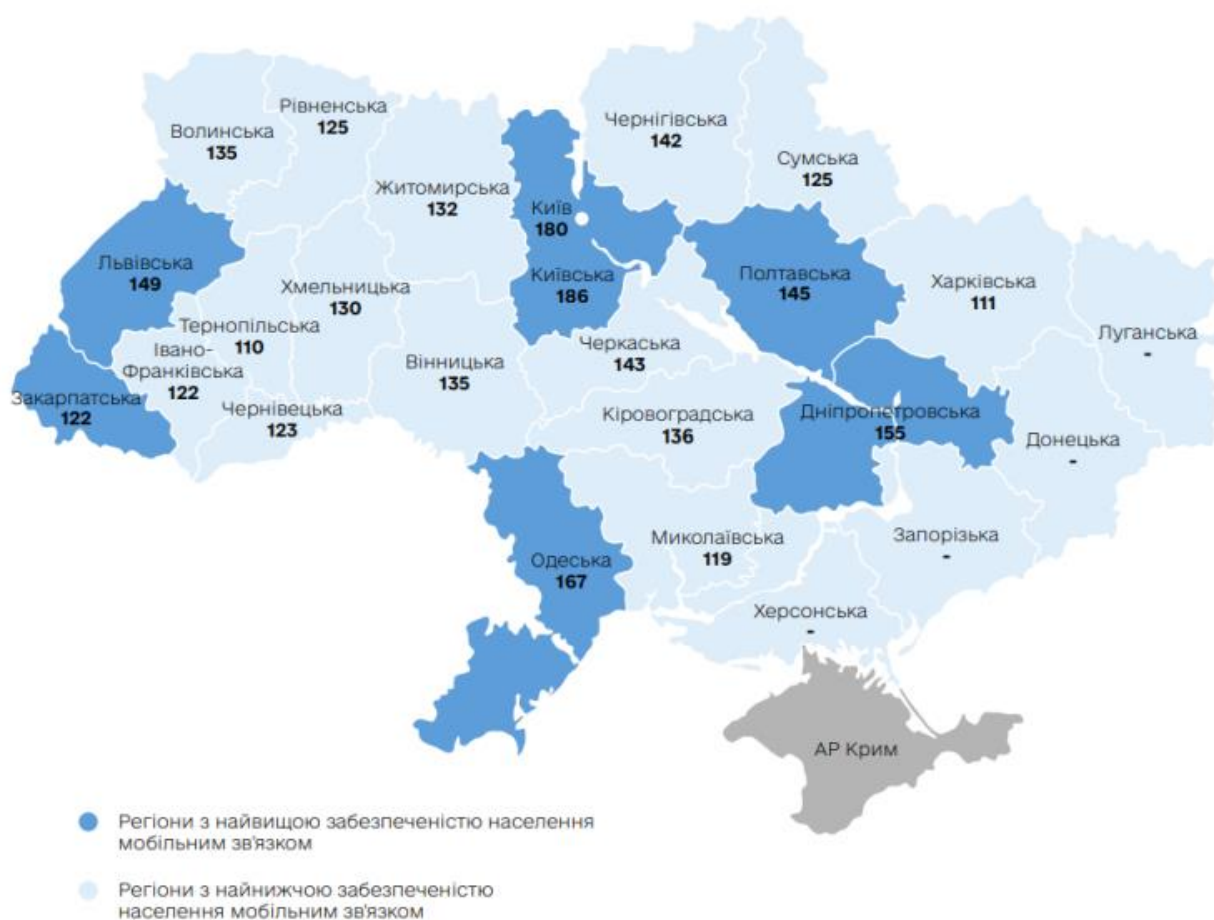


Рисунок 2.2 - Кількість абонентських номерів на 100 мешканців регіону

Джерело: <https://ms.detector.media/trendi/post/31575/2023-04-03-kilkist-abonentiv-mobilnogo-zvyazku-v-ukraini-za-rik-zmenshylyasya-na-66-milyona/>

Для покращення якості послуг та підвищення рівня задоволення споживачів під час перебоїв у постачанні електроенергії, без якої неможливе надання послуг зв'язку, гравці ринку об'єдналися і почали надавати послугу Національний роумінг, а також можливість переходу до іншої мережі зі збереженням номеру, що зображено на рисунку 2.3.

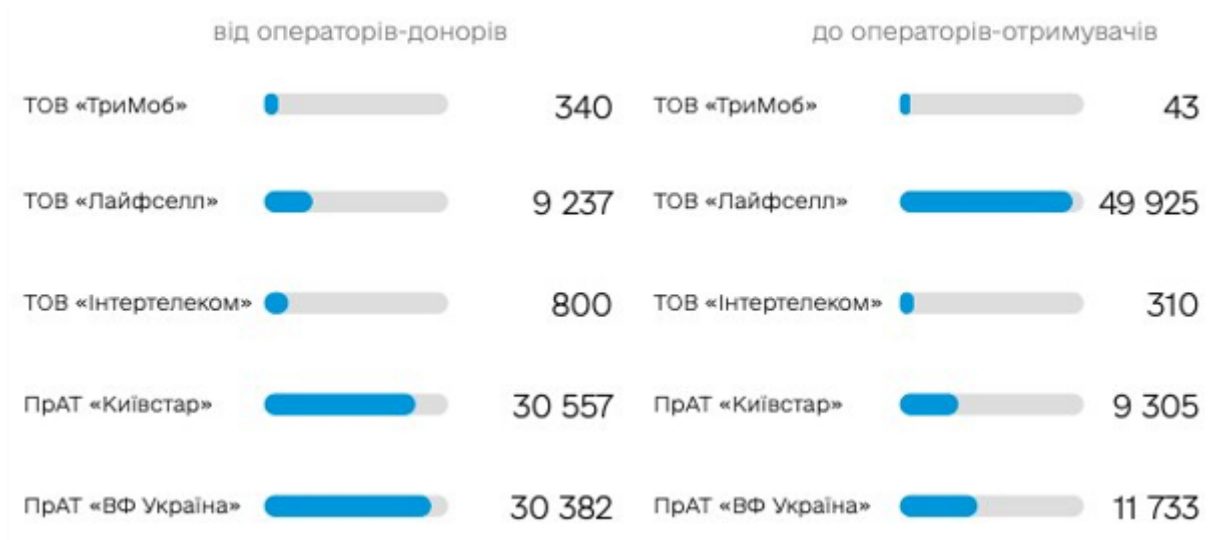


Рисунок 2.3 - Кількість перенесених номерів у 2022 році

Джерело: <https://ms.detector.media/trendi/post/31575/2023-04-03-kilkist-abonentiv-mobilnogo-zvyazku-v-ukraini-za-rik-zmenshylasya-na-66-milyona>

Незважаючи на складнощі періоду воєнного стану, цей сегмент бізнесу залишається прибутковим, і якщо загальний розмір прибутку у 2022 році склав лише 5% , то у 2023 році - 12,7%.

Відповідно і діяльність ПрАТ «ВФ Укр», як одного з основних гравців ринку, за звітний період можна характеризувати як прибуткову (Додаток А).

Основні чинники, що вплинули на збільшення майна:

- збільшення виробничих запасів на 0,16% до змін вартості майна;
- зростання довгострокової дебіторської заборгованості на 0,90% до змін вартості майна; дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи на

на 36,67% до змін вартості майна; дебіторської заборгованості за розрахунками з нарахованих доходів на 0,24% до змін вартості майна.

На зменшення вартості майна мали вплив:

- зниження вартості нематеріальних активів на 18,98% до змін вартості майна;
- зменшення основних засобів на 3,07 % до змін вартості майна (у грошовому еквіваленті);
- знецінення іншої поточної дебіторської заборгованості на 21 441 тис. грн (на 0,52% до змін вартості майна).

Аналогічні зміни відбулись у пасиві балансу. Негативний вплив на зменшення ресурсний бази мало збільшення інших довгострокових зобов'язань, збільшення кредиторської заборгованості за довгостроковими зобов'язаннями. Позитивний вплив на загальну динаміку ресурсів мало збільшення нерозподіленого прибутку на 25,76% до змін вартості майна. Об'єктивно це пов'язано із збільшенням кількості абонентів (за 2023 рік вона зросла на 3,2% до 15.9 млн.). Крім того спостерігається зростання показника ARPU (дохід від операцій одного клієнта) на 18% до 107,2 грн на кінець 2023 року.

Фінансовий результат підприємства за звітний період є позитивним – підприємство отримало прибуток у розмірі 1 065 383 тис. грн. На формування прибутку підприємства позитивним чином вплинули такі фактори: збільшення валового прибутку на 445 593 тис. грн; збільшення доходу від операційної діяльності на 506 113 тис. грн; збільшення інших фінансових доходів на 116 577 тис. грн.

Негативний вплив на зменшення чистого фінансового результату підприємства мало збільшення інших операційних витрат на 903 316 тис. грн; збільшення інших витрат на 3 804 479 тис. грн, 3 539 209 тис. грн є чистими валютними збитками. Поява таких збитків на нашу думку пов'язана з неефективним розміщенням активів підприємства за кордоном,

несприятливим рухом валютного курсу та неправильною політикою хеджування валютних ризиків.

Для деталізації аналізу фінансового стану підприємства проведено аналіз наявності «хворих» статей у звітності ПрАТ «ВФ Укр».

Таблиця 2.1 – Наявність «хворих» та позитивних статей у звітності ПрАТ «ВФ Укр»

Показник	На кінець 2021 року	На кінець 2023 року	Зміна
	тис. грн	тис. грн	тис. грн
Непокриті збитки	-	-	-
Нерозподілений прибуток	15834310	16899693	+1065383
Неоплачений капітал	-	-	-
Вилучений капітал	-	-	-
Резервний капітал	1954	1954	0
Сумнівні борги	-	-	-
Прострочена та безнадійна деб. заборгованість	-	-	-
Векселя прострочені	-	-	-
Необоротні матеріальні активи, що не використовуються	-	-	-
Грошові кошти та еквіваленти (зростання більше ніж на 30% від заг. варт. оборотних активів)	2539723	4775787	+2236064
Оборотні активи	15617444	20684703	+5067259
Необоротні активи	20342117	19410073	-932044
Дебіторська заборгованість (зрост. більше ніж на 40% від обор. активів)	1037853	2629315	+1591462
Кредиторська заборгованість	1978761	2139709	+160948
Зменшення вироб. запасів при збіл. виручки	-	-	-
Статутний капітал	7817	7817	0
Власний капітал	15884081	16909464	+1025383
Позиковий капітал	20115480	23185312	+3069832

Джерело: складено за звітністю ПрАТ «ВФ Укр»

У результаті проведеного аналізу було виявлено лише декілька «хворих» статей - це збільшення дебіторської заборгованості на 1 591 462 тис. грн;

відбулось зменшення необоротних активів на 932 044 тис. грн; позиковий капітал перевищує власний капітал на 6 275 848 тис. грн, а темпи приросту позикового капіталу становить 1,15 у порівнянні з темпом приросту власного капіталу 1,06.

За іншими показниками не було виявлено хворих статей: за звітний період підприємство не мало непокритих збитків, неоплаченого капіталу, вилученого капіталу, сумнівних боргів, простроченої та безнадійної дебіторської заборгованості; прострочених векселів; необоротних матеріальних активів, що не використовувались. За звітний період не відбулось скорочення нерозподіленого прибутку; не відбулось скорочення резервного капіталу (показник ніяк не змінився); зростання грошей до загальної кількості оборотних активів становило 7% (що є меншим критичної межі у 30%). Позитивний вплив на фінансовий стан мали показники: збільшення нерозподіленого прибутку на 1 065 383 тис. грн; підвищення збалансованості кредиторської та дебіторської заборгованості – на початок року різниця між ними становила 940 908 тис. грн, на кінець року – 489 606 тис. грн, при чому на кінець року дебіторська заборгованість перевищує кредитну.

Оцінімо ліквідність балансу підприємства ПрАТ «ВФ Укр».

Таблиця 2.2 – Баланс ліквідності ПрАТ «ВФ Укр»

Актив	Середнє значення		Пасив	Середнє значення	
	2023	2021		2023	2021
A1.Гроші та їх еквіваленти	3657755	2605218	П1.Термінова до погашення заборгованість	0	0
A2.Дебіторська заборгованість	1587606	753222	П2.Поточні зобов'язання	5120499	4873140,5
A3.Запаси+інш.об.акт	108512	144895,5	П3.Довгострокові зобов'язання	16529896,5	16165179,5
A4.Необоротні активи	19876095	20901503,5	П4.Власний капітал	16376772,5	15629564,5

Джерело: складено за звітністю ПрАТ «ВФ Укр»

Дані таблиці свідчать, що баланс не виконує нормативні вимоги щодо ліквідності:

2023 рік

$A1 > П1$ $A1-П1 = +3657755$ - вимога виконується;

$A2 > П2$ $A2-П2 = -4119918$ - вимога не виконується;

$A3 > П3$ $A3-П3 = -16421384,5$ - вимога не виконується, але необхідно враховувати, що ПрАТ «ВФ Укр» надає послуги, тому через специфіку діяльності немає значних запасів;

$A3 < П3$ $П4-А4 = -3499322,5$ - вимога не виконується;

За 2023 рік одна з чотирьох вимог виконується, баланс не є ліквідним

2021 рік

Коефіцієнт заборгованості

$A1 > П1$ $A1-П1 = +2605218$ - вимога виконується;

$A2 > П2$ $A2-П2 = -3532893$ – вимога не виконується;

$A3 > П3$ $A3-П3 = -164020284,5$ – вимога не виконується, але необхідно враховувати, що ПрАТ «ВФ Укр» надає послуги, тому через специфіку діяльності немає значних запасів;

$A3 < П3$ $П4-А4 = -5271939$ вимога не виконується;

За 2021 рік одна з чотирьох вимог виконується, баланс не є ліквідним.

Хоча як позитивну динаміку можемо зазначити скорочення розриву між постійними пасивами та джерелами їх фінансування. Проте ПрАТ «ВФ Укр» доцільно приділяти більше уваги збалансування джерел фінансування та розміщення коштів.

2.2 Аналіз стану активів ПрАТ «Водафон Україна», ефективності їх формування та використання

Ми проводимо аналіз за період 2021 - 2023 років, але враховуємо, що 2022 рік – рік початку повномасштабної війни. Відповідно, економічні показники зазнали значного погіршення, оскільки відображають загальний спад через військову агресію. Але ринок мобільного зв'язку почав адаптуватися до ситуації у листопаді, тому цікавим є співставлення результатів довоєнного періоду та періоду адаптації та відновлення після початку вторгнення.

Таблиця 2.3 - Вартість основних засобів ПрАТ «ВФ Укр»

Активи	На початок періоду	На кінець періоду
Необоротні активи		
Первісна вартість	27475203	29144600
Знос	15621715	17417975
Залишкова вартість	11853488	11726625
Нематеріальні активи		
Первісна вартість	13053598	13301794
Накопичена амортизація	5486175	6519037
Виробничі запаси	22354	28852

Джерело: складено за звітністю ПрАТ «ВФ Укр»

Оцінка основних засобів ПрАТ «ВФ Укр».

Коефіцієнт зносу основних засобів:

На початок періоду: $15621715/27475203 = 0,56$

На кінець періоду: $17417975/29144600 = 0,59$

Коефіцієнти зносу знаходяться вище рекомендованого рівня (0,5). Протягом періоду відбувається збільшення коефіцієнту зносу основних засобів, що свідчить про погіршення стану обладнання. Крім того, постійні обстріли Росією системи енергогенерації та енергопостачання України ставлять перед підприємствами нові вимоги щодо оновлення обладнання,

переходу на енергоощадливе споживання та забезпечення енергонезалежності.

Коефіцієнт строку обертання основних засобів:

На початок періоду: $11853488/27475203 = 0,43$

На кінець періоду: $11726625/29144600 = 0,40$

Відбувається зменшення коефіцієнту обертання основних засобів протягом досліджуваного періоду, що може мати негативні наслідки і для якості послуг, і для ефективності використання обладнання.

Коефіцієнт амортизації нематеріальних активів:

На початок періоду: $5486175/13053598 = 0,42$

На кінець періоду: $6519037/13301794 = 0,49$

Відбувається збільшення коефіцієнту амортизації нематеріальних активів, що свідчить про швидше перенесення вартості активів на готову продукцію, що в цілому є позитивною тенденцією, особливо для таких технологічних підприємств як ПрАТ «ВФ Укр».

Коефіцієнт реальної вартості майна:

На початок періоду: $11853488+22354/35959561=0,33$

На кінець періоду: $13301794+28852/40094776=0,33$

Коефіцієнт реальної вартості майна не змінився протягом досліджуваного періоду.

Період обороту операційних необоротних активів: $ПО_{она} = ОНА/З$:

За 2023 рік:

$ОНА_{сер} = (27475203+29144600+13053598+13301794)/2=41487598$ тис.грн

$З=(15621715+17417975+5486175+6519037)/2=45044902$ тис грн.

$ПО_{она22}=41487598/45044902=0,92$

За 2021 рік:

$ОНА_{сер} = (7567423+6782757+27475203+29144600)/2=35484991,5$ тис.грн

$З=(5486175+6519037+15621715+17417975)/2=22522451$

$ПО_{она21} = 22522451/35484991,5 = 0,63$

$Зміна = ПО_{она22}-ПО_{она21} = 0,92-0,63=0,29$

Період обороту операційних необоротних активів збільшився на 0,29.

Коефіцієнт рентабельності операційних необоротних активів $KP = Ч_{под} / ОНА_{сер}$:

За 2023 рік: $KP = 1065383 / 45044902 = 0,02$

За 2021 рік: $KP = 3936033 / 22522451 = 0,17$

Зміна = $0,02 - 0,17 = -0,15$

Коефіцієнт рентабельності операційних необоротних активів зменшився на 15% у порівняння із минулим роком і це є негативною рисою. Але ми розуміємо, що ефективність використання необоротних активів на підприємствах сфери послуг не може розглядатися як єдине джерело прибутку, тому це лише проміжний результат.

Коефіцієнт виробничої віддачі операційних необоротних активів $K_{вв} = О_{р} / ОНА_{сер}$:

За 2023 рік: $K_{вв} = 18802655 / 45044902 = 0,41$

За 2021 рік: $K_{вв} = 19358958 / 35484991,5 = 0,55$

Зміна = $-0,14$

Відбулось скорочення коефіцієнту виробничої віддачі необоротних активів на 0,14.

Загалом, за результатами аналізу операційних необоротних активів, спостерігається негативні тенденції у зниженні рентабельності операційних необоротних активів, коефіцієнту виробничої віддачі необоротних активів. Тому підприємству доцільно приділити більше уваги вирішенню питань підвищення продуктивності та ефективності використання операційних необоротних активів.

Оцінка стану оборотних активів підприємства.

Коефіцієнт реальної вартості оборотних активів $K_{рв} = \Phi_{м} / M$:

На кінець періоду: $15617444 / 35959561 = 0,43$

На початок періоду: $20684703 / 40094776 = 0,51$

Зміна = $0,51 - 0,43 = 0,08$

Коефіцієнт реальної вартості активів знизився на 0,08, це оцінюється загалом негативно.

*Швидкість обороту $O = C * T / P$:*

За 2023 рік: $O = (15617444 + 20684703) / 2 * 365 / 18802655 = 352$ дні

За 2021 рік: $O = (15915318 + 15617444) / 2 * 365 / 19358958 = 297$ дні

Зміна: $352 - 297 = + 55$ дні

Період обороту збільшився на 55 днів у звітному періоду, це є негативною зміною.

Коефіцієнт завантаження оборотних коштів $Ko = P / C$:

За 2023 рік: $Ko = 18151073,5 / 18802655 = 0,96$

За 2021 рік: $Ko = 15766381 / 19358958 = 0,81$

Зміна: $0,96 - 0,81 = 0,15$

Коефіцієнт завантаження оборотних коштів зріс на 0,15 протягом звітного періоду, в цілому це відповідає тенденції розширення спектру послуг, що надаються ПрАТ «ВФ Укр».

Коефіцієнт ефективності $K = \Pi / C$:

За 2022 рік: $K = 6569027 / 18802655 = 0,35$

За 2021 рік: $K = 6062914 / 19358958 = 0,31$

У розрахунках використаний прибуток від операційної діяльності. Коефіцієнт ефективності підвищився на 0,04 за звітний період.

Загалом, спостерігається негативна тенденція сповільнення оборотності оборотних активів, тому рекомендовано впровадження заходів зменшення періоду обороту та підвищення оборотності активів.

Аналіз джерел формування активів підприємства.

Наявність власних оборотних активів $ВОА = ВК - НА$:

На початок: $15844081 - 20342117 = -4498036$ грн.

На кінець: $16909464 - 19410073 = -2500609$ грн.

Наявність власних та прирівняні до них кошти: $ВПА = ВК + ДЗ - НА$

На початок: $ВПА = 15844081 + 15354881 - 20342117 = 10856845$ грн.

На кінець: $ВПА = 16909464 + 17704912 - 19410073 = 15204303$ грн.

Зміна: +4347458 грн.

Власні та прирівняні до них кошти збільшилися на 4 347 458 грн, це є позитивною зміною. При порівнянні з попереднім показником, робимо висновок, що підприємство компенсує брак власних коштів за рахунок довгострокових запозичень.

Рівень забезпеченості власними та прирівняними до них оборотними активами господарської діяльності $RBO = ВПА/ОА$:

На початок: $10856845/15617444=0,7$

На кінець: $15204303/20684703=0,74$

Зміна: $0,74-0,7=+0,04$

Рівень забезпеченості власними та прирівняними до них оборотними активами зріс на 0,04. Це є позитивною зміною.

Показник забезпеченості за рахунок поточних зобов'язань $RPO = ПЗ/ОА$:

На початок: $4760599/15617444=0,3$

На кінець: $5480400/20684703=0,26$

Зміна: $0,26-0,3=-0,4$

Показник забезпеченості за рахунок поточних зобов'язань знизився на 0,4

Рівень маневреності власних оборотних активів $РМО = ГК/ВПА$:

На початок $РМО = 2539723/10856845=0,23$

На кінець $РМО=4775787/15204303=0,31$

Відбулось зростання рівня маневреності власних оборотних активів на 0,08, це свідчить про підвищення ефективності управління оборотними активами, втіленими в найбільш ліквідну форму.

Рівень поточної забезпеченості господарської діяльності $РГД = ВПА/ВЗ$:

На початок: $РГД = 10856845/22354=485,7$

На кінець: $РГД = 15204303/28852=526,9$

Оскільки ПрАТ «ВФ Укр» надає телекомунікаційні послуги, тому не має значних виробничих запасів, відповідно даний показник не несе високого інформаційного навантаження.

Загалом, фінансування діяльності ПрАТ «ВФ Укр» відбувається за рахунок власних та прирівняних до них коштів та поточних зобов'язань. Спостерігається позитивна тенденція збільшення власних коштів, рівня забезпеченості оборотним активами та рівня їх маневреності.

Оцінка ефективності використання власного та залученого капіталу.

Коефіцієнт захисту власного капіталу $KЗК = ДК + PK / BK$:

На початок: $KЗК = 1954 / 15844081 = 0,00012$

На кінець: $KЗК = 1954 / 16909464 = 0,00011$

Зміна: - 0,00001

Компанія має ризиковано низький резервний капітал. Рекомендовано підвищення обсягу резервного капіталу

Коефіцієнт ризику власного капіталу $KРВК = (BK - ДК - PK) / (ДК + PK)$:

На початок: $KРВК = (15844081 - 1954) / 1954 = 8107,5$

На кінець: $KРВК = (16909464 - 1954) / 1954 = 8652,7$

Зміна: +545,2

Компанія має ризиковано низький резервний та додатковий капітал, коефіцієнт ризику збільшується за звітний період. Рекомендовано підвищення обсягу резервного та додаткового капіталів.

Коефіцієнт захисту статутного капіталу $KЗС = PK / СК$:

На початок: $KЗС = 1954 / 7817 = 0,25$

На кінець: $KЗС = 1954 / 7817 = 0,25$

Коефіцієнт не змінився. Показник є мінімально допустимим відповідно до вітчизняних вимог

Рівень розвитку підприємства шляхом самофінансування $KРФ = СЧП - ЗЧП / СЧП$:

На початок: $KРФ = (3936033 - 15834310) / 3936033 = -3$

На кінець: $KРФ = (1065383 - 16899693) / 1065383 = -14$

Рівень розвитку підприємства шляхом самофінансування знизився, що в цілому відповідає сучасним реаліям.

Структура пасиву:

Коефіцієнт незалежності $K_n = BK/K$:

На початок $K_n = 15844081/35959561 = 0,44$

На кінець $K_n = 16909464/40094776 = 0,42$

Зміна -0,02.

Відбулось незначне зниження коефіцієнту незалежності власного капіталу, але його розмір і був незначний, тому таку тенденцію теж можна оцінити як негативну.

Коефіцієнт фінансової стійкості $K_{фс} = (BK + ДПК)/K$:

На початок $K_{фс} = (15844081 + 15354881) / 35959561 = 0,87$

На кінець $K_{фс} = (16909464 + 17704912) / 40094776 = 0,86$

Не відбулось значних змін.

Загалом, рекомендовано підвищення розміру резервного та додаткового капіталів.

Оцінка ліквідності методом коефіцієнтів.

Коефіцієнт поточної ліквідності:

2032 рік: $K_{пл} = (3657755 + 1587606 + 108512) / 5120499 = 1,04$

2021 рік: $K_{пл} = (2605218 + 753222 + 144895,5) / 4873140,5 = 0,7$

У 2023 році коефіцієнт поточної ліквідності є нижчим за норму, але у порівнянні з 2021 роком спостерігається позитивна динаміка. Коефіцієнт суттєво підвищився.

Коефіцієнт ліквідності запасів не доцільно розраховувати, адже ПрАТ «ВФ Укр» надає послуги, тому не тримає значної кількості запасів.

Коефіцієнт співвідношення кредиторської і дебіторської заборгованості:

На кінець періоду : $K_{спів} = 17704912 / 2139709 = 8$

На початок періоду: $K_{спів} = 15354881 / 2553933 = 6$

Дебіторська заборгованість суттєво перевищує кредиторську заборгованість, і такий розрив зростає.

Коефіцієнт мобільності активів:

На кінець= $4775787/20684703=0,2$

На початок = $2539723/15617444=0,16$

Коефіцієнт мобільності активів є у нормативних значеннях, і зростає протягом періоду, що є позитивною зміною.

Загалом, рекомендовано продовжувати підвищувати поточну ліквідність підприємства як мінімум до коефіцієнта 1,5.

Оцінка рентабельності підприємства.

Рентабельність операційної діяльності:

За 2023 рік = $6569027/38027168,5=0,17$

За 2021 рік = $6062914/36667884,5=0,16$

Рентабельність операційної діяльності зросла несуттєво.

Чиста рентабельність діяльності підприємства:

За 2023 рік = $1065383/38027168,5=0,03$

За 2021 рік = $3936033/36667884,5=0,1$

Рентабельність зменшилась на 0,07.

Рентабельність власного капіталу підприємства:

За 2023 рік = $1363426/16376772,5=0,08$

За 2021 рік = $4851664/10419709,7=0,46$

Рентабельність власного капіталу підприємства знизилась до критичних значень, це пояснюється переходом до фінансування через довгострокові запозичення. У поточних умовах ми не можемо характеризувати цю тенденцію негативно.

Чиста рентабельність власного капіталу підприємства:

За 2023 рік = $1065383/16376772,5=0,06$

За 2021 рік = $3936033/10419709,7=0,37$

Чиста рентабельність власного капіталу підприємства знизилась до критичних значень.

Рентабельність операційних витрат:

За 2023 рік = $6569027/13140058=0,5$

За 2021 рік = $6062914/13226497=0,45$

Рентабельність операційних витрат зросла на 0,05.

Рентабельність продукції:

За 2023 рік = $1\,132\,8226 / 1\,314\,0058 = 0,86$

За 2021 рік = $1\,088\,0633 / 1\,322\,6497 = 0,82$

Рентабельність продукції є доволі високою, відбулось невелике збільшення.

Валова рентабельність продукції:

За 2023 рік = $1\,132\,8226 / 747\,4429 = 1,5$

За 2021 рік = $1\,088\,0633 / 847\,8325 = 1,28$

Валова рентабельність продукції зросла.

Загалом, спостерігається підвищення рентабельності витрат підприємства, тому рекомендовано скорочення операційних та витрат діяльності, що в цілому є позитивною тенденцією, що свідчить про інтенсифікацію діяльності та концентрації ПрАТ «ВФ Укр» не на розширенні, а на ефективності.

Аналіз ділової активності підприємства.

Аналіз показників оборотності капіталу підприємства.

Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу:

$K_{об} = ВР / Обк$

2023 рік = $1\,880\,2655 / ((1\,561\,7444 + 2\,068\,4703) / 2) = 1,03$

2021 рік = $1\,935\,8958 / ((1\,591\,5318 + 1\,561\,744) / 2) = 2,2$

Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу зменшився. Кожна гривня оборотного капіталу стала приносити менше виручки.

Коефіцієнт закріплення оборотного капіталу:

2023 рік = $1 / 1,03 = 0,97$

2021 рік = $1 / 2,2 = 0,45$

Коефіцієнт закріплення зріс, відповідно до зміни попереднього показника. Відповідно, робимо висновок, про зростання тривалості одного обороту оборотного капіталу. Підтвердження цього є зростання тривалості операційного та фінансового циклів.

Тривалість операційного циклу $Тоц = Д(З+Дз)/ВР$:

2023 рік $= 365 * 14493318,5 / 18802655 = 281$

2021 рік $= 365 * 13161163 / 19358958 = 248$

Тривалість фінансового циклу:

2023 рік $= 365 * (14493318,5 - 5120499,5) / 18802655 = 182$

2021 рік $= 365 * (13161163 - 4873140,5) / 19358958 = 156$

Відносне вивільнення(додаткове залучення) оборотного капіталу:

2023 рік $Обк = 20684703 - (15617444 * (18802655 / 19358958)) = 5516045$

2021 рік $Обк = 1561744 - (15915318 * (19358958 / 17292036)) = -16255936$

Протягом 2022 та 2023 років ПрАТ «ВФ Укр» активно залучало додатковий капітал для компенсації потреб та втрат, викликаних війною, у 2021 році капітал був вивільнений.

Загалом, рекомендовано прискорення обертання оборотного капіталу та скорочення операційного і фінансового циклу.

Аналіз стійкості економічного зростання.

Коефіцієнт стійкості економічного зростання:

2023 рік $= (16899693 - 15834310) / (16376772,5) = 0,06$

2021 рік $= (15844081 - 15415048) / (15629564,5) = 0,027$

Відбулось зростання стійкості економічного зростання на 0,033.

Рентабельність продаж = Валовий прибуток/ВР:

2023 рік $= 11328226 / 18802655 = 0,6$

2021 рік $= 10880633 / 19358958 = 0,56$

Рентабельність продаж зросла.

Оборотність капіталу = ВР/Баланс:

2023 рік $= 18802655 / 38027168,5 = 0,49$

2021 рік $= 19358958 / 36667884,5 = 0,52$

Оборотність капіталу зменшилась, що в цілому не дало можливості ПрАТ «ВФ Укр» розвиватися необхідними темпами і в цілому негативно вплинуло на потенціал зростання.

Для оцінки вірогідності банкрутства скористаємося моделлю *Z-рахунок Спрінгейта* $Z = 1,3A + 3,07B + 0,66C + 0,4D$:

2023 рік:

$$A = 11409397 / 38027168,5 = 0,3$$

$$\text{Робочий капітал: } 16529896,5 - 5120499,5 = 11409397$$

$$B = 5156018 / 38027168,5 = 0,14$$

$$C = 1363426 / 5120499,5 = 0,26$$

$$D = 18802655 / 38027168,5 = 0,5$$

$$Z = 1,3 * 0,3 + 3,07 * 0,14 + 0,66 * 0,26 + 0,4 * 0,5 = 1,19$$

2021 рік:

$$A = 11292039 / 36667884,5 = 0,3$$

$$\text{Робочий капітал: } 16165179,5 - 4873140,5 = 11292039$$

$$B = 4853032 / 36667884,5 = 0,13$$

$$C = 4851664 / 4873140,5 = 0,96$$

$$D = 19358958 / 36667884,5 = 0,52$$

$$Z = 1,3 * 0,3 + 3,07 * 0,13 + 0,66 * 0,96 + 0,4 * 0,52 = 1,63$$

У 2023 році показник знизився, але не дивлячись на це, показник все ще не є нижчим за 0,862. Тому підприємство на зараз не є потенційним банкрутом, спостерігається позитивна тенденція. Загалом, підприємство знаходиться не у найкращому фінансовому стані і потенційно може стати банкрутом. Рекомендовано впровадження заходів із підвищення прибутку та власного оборотного капіталу.

За результатом проведеного аналізу можемо зробити такі висновки. Діяльність ПрАТ «ВФ Укр» можна характеризувати позитивно - фінансовий результат підприємства за звітний період (2023 рік) є позитивним, підприємство отримало прибуток, але у той самий час у порівнянні із передвоєнним періодом (2021 рік), темп зростання прибутку знизився. Це досить значне зниження, що найголовнішим чином пов'язано із розгортанням повномасштабної війни на території України, спричиненою російською агресією у 2022 році. Не дивлячись на таку скрутну економічну і соціальну

ситуацію, підприємство все одно є рентабельним, що говорить про його стійкість і ефективний кризовий менеджмент.

За аналізом операційних необоротних активів спостерігаються негативні тенденції у зниженні рентабельності операційних необоротних активів, коефіцієнту виробничої віддачі необоротних активів.

Компанія має ризиковано низький резервний капітал, коефіцієнт ризику власного капіталу збільшувався за звітний період.

Внаслідок проведеного аналізу, ПрАТ «ВФ Укр» рекомендовано:

- підвищення розміру резервного капіталу;
- прискорення оборотності оборотних активів;
- прискорення обертання оборотного капіталу та скорочення операційного і фінансового циклу;
- скорочення операційних та витрат діяльності;
- впровадження заходів із підвищення прибутку та власного оборотного капіталу;
- підвищення продуктивності та ефективності використання операційних необоротних активів.

2.3 Система показників визначення стійкості до впливу факторів конкуренції

Розгляд основних позицій переходу конкурентної позиції від наявної до бажаної викликає великий інтерес у багатьох підприємств для формування механізму оцінки умов забезпечення конкурентоспроможності підприємств сфери послуг [19]. Роль бізнесу у підвищенні конкурентних позицій підприємств та суспільства дуже велика. Але навіть якщо більшість підприємств інвестували свої кошти та поставили в центр своєї стратегії корпоративну перебудову, цього може бути недостатньо, щоб кардинально змінити структуру ринку товарів та послуг. Глобальне партнерство, що включає уряди, громадянські суспільства та бізнес, допомагає провідним

підприємствам сфери послуг знайти своє місце на ринку, знайти свій продукт та свого споживача.

Формування механізму оцінки умов забезпечення конкурентоспроможності підприємств сфери послуг, основна практична цінність якого полягає у формуванні захисного тригера у забезпеченні високого рівня конкурентоспроможності підприємств сфери послуг у період настання несприятливих умов, які може переживати ринкове середовище, є особливо важливим у період структурних трансформацій, реконструкції економіки України та її післявоєнного оновлення.

Важливим кроком у розробці механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства є розробка процесу переходу від наявного конкурентного рівня до бажаного. Крім аналізу можливостей, необхідно розробити цілу низку заходів, що сприяють бажаним змінам.

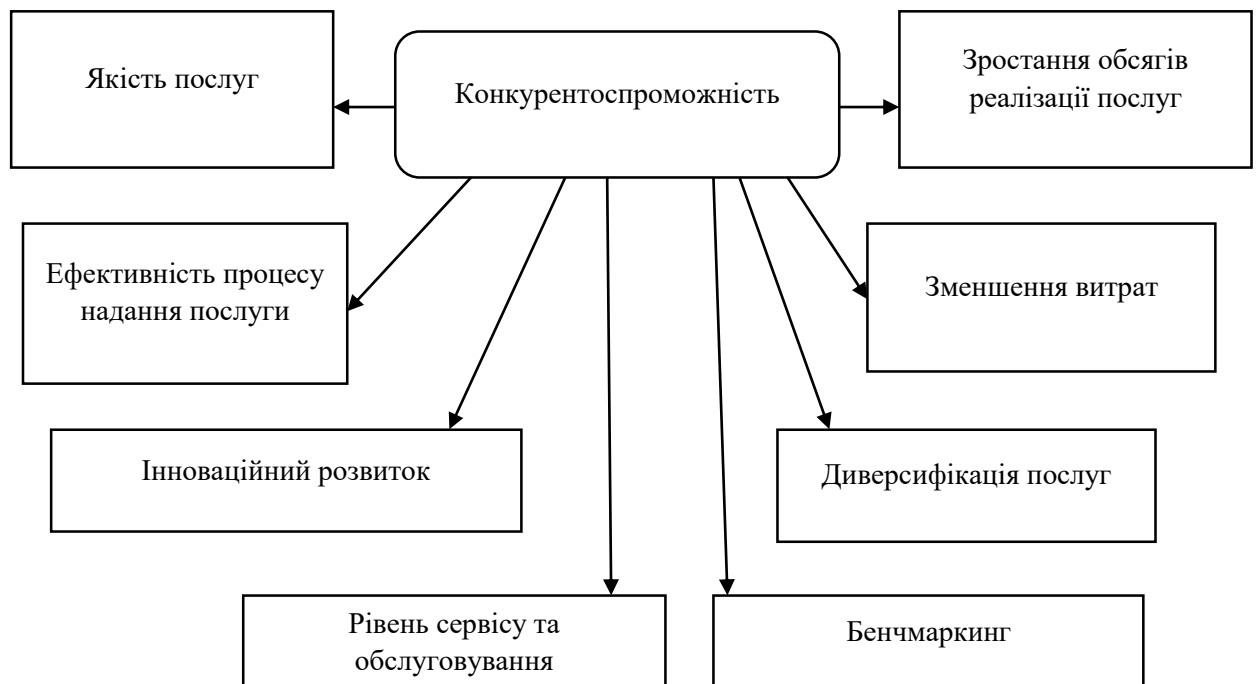


Рисунок 2.4 - Основні групи показників для оцінки конкурентоспроможності

Джерело: складено автором

Механізм підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери послуг – це складний та багатогранний процес, що потребує комплексного підходу та систематичної роботи, основні напрями його забезпечення зображені на рисунку 2.4.

У сучасних умовах, коли конкуренція на ринку послуг стає дедалі гострішою, підприємствам необхідно розробити та впровадити ефективні стратегії та інструменти, щоб успішно витримати змагання та забезпечити свою стійку позицію. Одним із ключових аспектів механізму підвищення конкурентоспроможності є аналіз та розуміння потреб клієнтів. Дослідження ринку, визначення сегментів та цільової аудиторії, а також аналіз переваг та очікувань клієнтів дозволяють підприємству адаптувати свої послуги під вимоги ринку та створити конкурентну перевагу. Важливо виявити особливості та унікальні характеристики своєї компанії, які зможуть залучити та утримати клієнтів. Наступним важливим кроком є розробка та впровадження інноваційних підходів та рішень.

Технологічні інновації, автоматизація процесів, використання нових каналів комунікації дозволяють підприємству значно покращити якість послуг, скоротити час виконання замовлень та забезпечити більш високий рівень задоволеності клієнтів. Оптимізація бізнес-процесів та впровадження цифрових рішень також сприяють зниженню витрат, підвищенню ефективності та конкурентоспроможності.

Наступним етапом механізму підвищення конкурентоспроможності є розвиток персоналу. Професійні та висококваліфіковані співробітники є ключовим ресурсом для підприємств сфери послуг. Інвестиції в навчання та розвиток персоналу, створення сприятливого робочого середовища, мотивація та стимулювання співробітників сприяють підвищенню якості послуг та покращенню репутації компанії. Крім того, необхідно активно працювати над встановленням та підтримкою довгострокових відносин із клієнтами.

Утримання та залучення нових клієнтів – важлива складова конкурентоспроможності підприємств. Уважне ставлення до клієнтів,

персоналізація послуг, програми лояльності та надання високого рівня сервісу допомагають створити позитивне враження про підприємство та стимулюють клієнтів звертатися знову. Загалом, механізм підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери послуг потребує комплексного підходу та постійної роботи.

Аналіз ринку та клієнтських потреб, впровадження інновацій, розвиток персоналу та встановлення довгострокових відносин з клієнтами допомагають підприємству сформувати конкурентну перевагу та забезпечити успішний розвиток в умовах сильної конкуренції. Пропозиції та рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності мають важливе практичне значення для підприємств сфери послуг, оскільки сприятимуть підвищенню всіх важливих критеріїв діяльності підприємств сфери послуг та фінансових індикаторів організації сфери послуг. Ефективне впровадження комплексу заходів із підвищення конкурентоспроможності сприятиме виходу на нові конкурентні позиції підприємств сфери послуг.

Ключовим заходом, на який слід звернути увагу та розробити дорожню карту його виконання, є розробка панелі індикаторів для забезпечення якості послуг, оптимізації процесу надання послуг та їх сервісного забезпечення. У період структурних викликів застосування цифрових інновацій та широке їх впровадження для реалізації конкурентної політики завжди буде абсолютною перевагою на шляху до підвищення стійкості підприємств сфери послуг та ймовірності заняття лідерських позицій [23].

Управління ефективністю бізнесу стало вирішальним чинником успіху організації в дуже складному бізнес-кліматі. Просунуті технології мають бути доступні більшості клієнтів сфери послуг і маркетингова політика підприємств сфери послуг має бути спрямована на підвищення рівня доступності послуг високої якості і це є першочерговим завданням для роботи маркетингу 5.0 [43]. Йдеться навіть не про нові комплексні розробки в галузі інтернет-технологій, а про використання існуючих і більш простих та зручних для споживача.

Активізація у розвитку сфери послуг впливає на формування конкурентного поля, конкурентних переваг у діяльності підприємств та вимагає пошуку від усіх учасників бізнес-процесу інструментів формування конкурентних переваг, які будуть сформовані з урахуванням тенденцій цифровізації та бізнес моделювання. У конкурентному середовищі будь-який господарюючий суб'єкт має оцінити свій рівень конкурентоспроможності, щоб ефективно функціонувати та оцінити свої майбутні перспективи. Конкурентне ринкове середовище є спектром можливих конкурентів компанії, орієнтованих на ту саму цільову аудиторію, якій вони намагаються продати товар чи послугу. Це особливо актуально для ринку мобільного зв'язку, для ілюстрації бачення конкурентних переваг у межах роботи було проведено експертну оцінку конкурентоспроможності ПраТ «ВФ Укр» та основних конкурентів.

Таблиця 2.4 - Оцінка основних конкурентних позицій головних гравців ринку мобільного зв'язку України

Показник	ПраТ «ВФ Укр»	Київстар	Lifecell
Продукт			
Якість зв'язку	9	10	8
Упаковка пакету	10	10	10
Якість обслуговування у магазині	10	9	8
Маркування	10	10	10
Показники зв'язку згідно стандарту	10	10	9
Доступність інформації про послугу	10	10	10
Ціна			
Роздрібна ціна	9	10	7
Знижки	9	9	10
Канали збуту			
Розвиненість збутової мережі	10	10	6
Ступінь охоплення ринку	9	10	7
Кількість каналів збуту	10	9	7
Просування			
Реклама	10	10	8
Стимулювання збуту	9	9	8
Мерчандайзинг	9	9	9
Всього	134	135	117

Джерело: отримано у результаті опитування 56 респондентів

Крім того, доцільно використовувати принципи системного аналізу щодо розвитку конкурентних переваг, використовуючи концепцію ланцюжка цінностей. Такий процес вперше розглянутий М. Портером у книзі «Конкурентна перевага» [59]. На основі результатів наукових досліджень зазначено, що з усіх підходів, що використовуються у період структурних перетворень економіки, найефективнішим є підхід до оцінки формування конкурентних переваг на основі збалансованої системи показників.

Система показників щодо визначення стійкості до впливу факторів конкуренції у сфері послуг може включати такі показники:

- частка ринку: це відсоток від загального обсягу продажів, що характеризує місце організації у своїй галузі, і чим більша частка ринку, тим стійкіша організація до конкуренції;
- лояльність клієнтів: цей показник відображає ступінь задоволеності клієнтів послугами організації та чим вищий рівень лояльності клієнтів, тим більші шанси на збереження ринкової позиції в умовах конкуренції;
- якість послуг: якість послуг організації відіграє важливу роль у стійкості до конкуренції і чим вища якість послуг, тим більша ймовірність залучення нових клієнтів та утримання старих;
- інновації: здатність до інновацій також впливає на стійкість до конкуренції;
- ефективність процесів: процеси всередині організації мають бути ефективними та оптимізованими;
- фінансова стійкість: фінансовий стан організації впливає на її стійкість до конкуренції.

Всі ці показники в сукупності дозволяють оцінити стійкість організації до впливу факторів конкуренції у сфері послуг та вжити відповідних заходів для її покращення. При формуванні системи показників щодо визначення стійкості до впливу факторів конкуренції у сфері послуг слід виділити основні умови функціонування бізнесу, які формують його конкурентоспроможність

та конкурентні переваги, які слід враховувати на етапі адаптації до структурних викликів:

- складність та багатогранність корпоративної структури та багатофункціональність підрозділів бізнес-структури;
- диверсифікованість здійснюваних операцій та комплексність послуг, що тягне за собою складність в організації контролю надання якісних послуг;
- масштабність здійснюваних комерційних операцій та комплексу послуг призводить до зниження впливу ринкових механізмів підвищення якості послуг та, як наслідок, знижується ймовірність прогнозування ситуації розвитку подій на ринку послуг та у діяльності спеціалізованих підприємств, організацій та установ;
- виникнення несподіваних та непередбачуваних подій і наслідків у кризових ситуаціях, що знижують рівень конкурентних переваг підприємств сфери послуг.

РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ

3.1 Напрями формування стійкості ПрАТ «Водафон Україна» до дій та поведінки конкурентів

Шляхом інновацій, стратегічного планування та управління, підвищення якості послуг та підтримки позитивної репутації підприємства можуть успішно вибудовувати свої перспективи та здійснювати стабільний розвиток в умовах сучасного бізнес-світу. У світі, де динамічність і конкуренція стають дедалі інтенсивнішими, забезпечення конкурентоспроможності підприємств сфери послуг стає життєво важливим завданням. Час, коли підприємства могли покладатися тільки на свою присутність на ринку та чекати на автоматичний приплив клієнтів, давно минув. Сьогодні підприємствам необхідно активно та постійно прагнути до підвищення своєї конкурентоспроможності та привабливості для споживачів. Однією із основних перспектив забезпечення конкурентоспроможності ПрАТ «ВФ Укр» у сфері послуг є інноваційний підхід. Доцільно не лише швидко реалізовувати послуги зв'язку у сучасних форматах, але і фінансувати дослідні проєкти щодо максимізації забезпечення якісним покриттям, впровадження «зелених» технологій, що сприятимуть автономному живленню станцій та приладів.

Впровадження нових технологій, розробка покращених та ефективніших систем послуг та постійний розвиток інтелектуального потенціалу ПрАТ «ВФ Укр» стають невід'ємними умовами його успіху. Важливо бути на крок попереду конкурентів, пропонуючи клієнтам інноваційні рішення та унікальні послуги, що підходять під сучасні вимоги та потреби.

Ще однією перспективою забезпечення конкурентоспроможності є стратегічне планування та управління. ПрАТ «ВФ Укр» слід прогнозувати майбутні тренди та зміни ринкової ситуації, щоб мати можливість адаптуватися до змін та вибудовувати свою діяльність відповідно до них. Крім

того, необхідно активно аналізувати конкурентів, їх стратегії та тактики, щоб знайти свої унікальні переваги та найкраще використати їх на ринку.

Також важливим аспектом є якість послуг. ПрАТ «ВФ Укр» слід прагнути постійного поліпшення своїх процесів і підвищення якості обслуговування клієнтів. Це включає навчання персоналу, оновлення обладнання, поліпшення комунікацій з клієнтами і постійну роботу над підвищенням задоволеності клієнтів. Якість послуг та рівень обслуговування є ключовими факторами залучення та утримання клієнтів. Зрештою, необхідно приділяти увагу управлінню репутацією підприємства. Сфера послуг часто пов'язана з високим ступенем взаємодії з клієнтами та громадськістю, тому імідж та репутація стають критично важливими. ПрАТ «ВФ Укр» слід активно працювати над встановленням та підтримкою позитивного суспільного сприйняття, приділяючи увагу своїй корпоративній культурі, етичним нормам та соціальній відповідальності. У довоєнний період ПрАТ «ВФ Укр» проводило багато досліджень щодо вивчення сприйняття свого бренду, його впізнаваності, задоволення клієнтами рівнем послуг, що надаються. Проводилися зміни логотипу та слогану, результатом чого, як вважає керівництво ПрАТ «ВФ Укр», є оптимальна візуалізація сприйняття бренду та стимулювання інтересу клієнтів щодо новинок, які може запропонувати ПрАТ «ВФ Укр».

Забезпечення конкурентоспроможності підприємств сфери послуг має особливості, які впливають на перспективи розвитку. Нижче наведено основні чинники, що визначають успішність підприємств у цій сфері.

1. Якість послуг. Підприємства сфери послуг повинні забезпечувати високу якість послуг, що надаються, враховуючи потреби та очікування клієнтів. Якість послуг може включати такі аспекти, як навченість персоналу, сучасне обладнання та технології, доступність послуг, оперативність надання та ін.

2. Інновації. Конкурентоспроможність підприємств сфери послуг залежить від їхньої здатності впроваджувати нові технології та методи роботи.

Нововведення дозволяють покращити якість та ефективність послуг, що надаються, а також скоротити витрати та підвищити задоволеність клієнтів.

3. Управління персоналом. Компетентний та мотивований персонал є ключовим ресурсом для підприємств сфери послуг. Успішні підприємства приділяють увагу розвитку та навчанню своїх співробітників, створенню командного духу та стимулюванню їхньої продуктивності.

4. Клієнтоорієнтованість. Підприємства сфери послуг повинні орієнтуватися на потреби та вимоги своїх клієнтів. Для цього необхідно проводити регулярні дослідження ринку, аналізувати зворотний зв'язок від клієнтів та надавати індивідуальні рішення та послуги з огляду на їх потреби.

5. Конкурентна вартість. Ціноутворення є важливим аспектом конкурентоспроможності підприємств у сфері послуг. Правильне визначення вартості послуг, конкурентна ціна та гнучка система знижок та акцій можуть допомогти залучити та утримати клієнтів.

6. Маркетингова стратегія. Розробка та реалізація ефективної маркетингової стратегії дозволяє підприємствам сфери послуг залучати нових клієнтів та утримувати старих. Важливо визначити свою унікальність, виділитися на ринку та запропонувати клієнтам переваги, які можуть бути цікавими.

7. Технологічна основа. Використання сучасних технологій дозволяє автоматизувати та оптимізувати процеси на підприємствах сфери послуг. Зручність використання електронних систем, застосунків, замовлення та оплата, мобільні програми та інші технології можуть покращити обслуговування та підвищити задоволеність клієнтів.

8. Репутація та відгуки клієнтів. Репутація підприємства та позитивні відгуки клієнтів – важливий чинник у залученні нових клієнтів та підтримці довіри до вже існуючих. Підприємствам слід активно працювати над підтримкою та покращенням своєї репутації, наприклад, шляхом надання високого рівня обслуговування та вирішення проблем, що виникають.



Рисунок 3.1 - Фактори забезпечення конкурентоспроможності операторів мобільного зв'язку

Джерело: складено автором

Загалом, перспективи забезпечення конкурентоспроможності підприємств сфери послуг залежать від здатності адаптуватися до змін ринку, інвестувати в розвиток персоналу і використовувати новітні технології.

Сфера надання послуг мобільного зв'язку є одним з сегментів сучасної економіки, що найбільш динамічно розвиваються. Зростання попиту на різноманітні послуги зумовлює потребу у поліпшенні та модернізації діяльності ПрАТ «ВФ Укр» як одного з провідних гравців цієї галузі.

Проаналізуємо перспективи розвитку ПрАТ «ВФ Укр» та виявимо ключові моменти, які можуть сприяти успішному розвитку у цій галузі.

1. Технологічний прогрес та автоматизація. Одним із основних факторів, що впливають на розвиток підприємств сфери послуг, є застосування нових технологій та процесів автоматизації. Системи управління клієнтськими базами, застосунки, онлайн-сервіси та мобільні програми дозволяють надавати послуги більш ефективно, оперативно та зручно для клієнтів. ПрАТ «ВФ Укр», що активно впроваджує нові технології, має великі шанси на успіх та залучення нових клієнтів.

2. Якість послуг та персоналізація. В умовах жорсткої конкуренції важливо звертати особливу увагу на якість послуг. Підприємства, які готові запропонувати індивідуальні рішення для кожного клієнта, мають перевагу перед конкурентами. Послуги, адаптовані під потреби та переваги клієнтів, здатні створити лояльність та підвищити рівень довіри до компанії. Розвиток та навчання співробітників підприємств сфери послуг, спрямовані на підвищення кваліфікації та покращення навичок обслуговування, також відіграють важливу роль для ПрАТ «ВФ Укр». Як показало опитування, наведене у попередньому розділі, у підприємства є проблеми за цим напрямом.

3. Інновації та унікальні пропозиції. Підприємствам сфери послуг необхідно прагнути до постійних інновацій та пропонувати унікальні продукти чи послуги. Створення нових рішень, здатних задовольнити зростаючі потреби клієнтів, дозволить ПрАТ «ВФ Укр» зайняти лідируючі позиції на ринку. Такі інновації можуть бути пов'язані з розширенням асортименту послуг, запровадженням нових технологій або розробкою спеціальних програм лояльності, знижками та донесенням цієї інформації до реальних та потенційних клієнтів. За цим напрямом оператор Lifecell є більш гнучким та має більш високі бали за результатами опитування респондентів.

4. Глобальна конкуренція та міжнародне розширення. Сфера послуг надає можливості для міжнародного розширення бізнесу. Материнська компанія присутня на найбільших ринках нашої планети, що робить її сильнішою та ефективнішою, але при цьому більш вразливою. Розширення географії

діяльності та активна присутність на міжнародних ринках дозволяють материнській компанії отримувати нових клієнтів та зміцнювати свої позиції.

Розвиток підприємств сфери послуг залежить від багатьох факторів, починаючи від впровадження нових технологій, автоматизації та закінчуючи наданням якісних послуг та інноваційних рішень. Компанії, здатні адаптуватися до вимог клієнтів, що змінюються, і застосовувати передові практики у своїй діяльності, мають великі шанси на успіх і процвітання у сфері послуг. Конкуренція, глобалізація та швидкий розвиток технологій потребують постійного розвитку та вдосконалення для підтримки конкурентоспроможності.

Діяльність організацій у сфері послуг часто схильна до впливу різних факторів, які обмежують її успішне функціонування та розвиток. У роботі систематизовано ключові чинники, які негативно впливають на діяльність підприємств у сфері послуг, що позначається на зниженні конкурентних переваг цих підприємств.

По-перше, слід зазначити економічний чинник. Нестабільність економічної ситуації через повномасштабне вторгнення призвело до зменшення попиту на послуги та скорочення споживчої активності. Це може призвести до зниження виручки та прибутку організацій, а також створити несприятливі умови для їхнього функціонування.

По-друге, правові чинники також можуть суттєво обмежити діяльність організацій у сфері послуг. Різні правові норми та регулювання можуть накладати обмеження на проведення певних видів послуг або вимагати виконання спеціальних умов для їх надання. Неправильне розуміння чи невиконання цих вимог може бути причиною адміністративних чи юридичних проблем організацій.

По-третє, технологічний фактор також відіграє значну роль в обмеженні діяльності організацій у сфері послуг. З швидким розвитком технічних засобів та інформаційних технологій, організації змушені постійно адаптуватися та вдосконалювати свої процеси роботи. Нездатність слідувати за новими

технологіями та вимогами ринку може призвести до втрати конкурентоспроможності та потенційних клієнтів.

По-четверте, фактор людських ресурсів також часто істотно впливає на діяльність організацій у сфері послуг. Складність у пошуку та найманні кваліфікованого персоналу, висока плинність кадрів можуть серйозно ускладнити організацію роботи та виконання послуг у необхідному обсязі та із заданою якістю.

Підприємства у сфері послуг стикаються з безліччю факторів, що обмежують їхню діяльність та розвиток. Економічні, правові, технологічні та кадрові фактори можуть призвести до негативних наслідків, однак компетентне управління та адаптація до умов ринку можуть допомогти мінімізувати ризики та досягти успіху в цій сфері.

У сучасних та нестабільних умовах воєнного стану процес формування конкурентних переваг здійснюється на основі відмови від звичних класичних схем виходу з кризових ситуацій та передбачає розробку індивідуальної методології формування конкурентних переваг у новому конкурентному середовищі, гармонізацію та інтеграцію її у стратегію діяльності підприємств сфери послуг. З метою розвитку інноваційної діяльності та підвищення конкурентних переваг необхідно застосовувати інноваційні методи у конкурентній боротьбі. Щоб розвивати новий інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери послуг, доцільно використовувати інструменти, які засновані на врахуванні поведінки конкурентів, аналізі провідного досвіду та наявних переваг самого підприємства, використовувати моделювання та мозковий штурм, що дозволяє вибрати альтернативний з численної кількості варіант рішень, які пропонуються робочою групою або командою.

Широкий підхід до пошуку рішень - фундаментальний принцип пошуку інноваційних варіантів вирішення поставлених завдань. Він веде до появи великої кількості варіантів та рішень, а також різних варіацій та комбінацій даних рішень, які у свою чергу ведуть до нових рішень, які матимуть переваги

над конкурентами. Застосування різних технологій пошуку виходу із кризи, формування антикризових стратегій підприємств сфери послуг, розробка концептуальних моделей формування конкурентного середовища завжди буде предметом дискусій зацікавлених осіб.

3.2 Застосування досвіду Японії щодо формування конкурентної стратегії

Як показує досвід розвинутих країн, наприклад Японії, національна економіка та її конкурентоспроможність забезпечуються загалом підприємствами, організаціями та установами сфери послуг, які у своїй діяльності завжди прагнуть підвищувати свої конкурентні переваги, що полягають у мінімізації витрат та диференціації продукції для ефективного функціонування сфери послуг. Розвинені країни з обмеженими ресурсами, соціально свідомим та відповідальним урядом формують свою політику на ідеї, що конкурентний потенціал підприємств сфери послуг формується як за рахунок внутрішніх ресурсів, ефективного макросередовища, так і за підтримкою зі сторони органів місцевої та державної влади. Державна політика країни має бути спрямована на формування рівня конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, згідно з міжнародними вимогами та стандартами [66].

Для ефективного вирішення поставлених завдань, при організації заходів цільового характеру, спрямованих на підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств з метою вдосконалення наукових та методологічних засад державного управління, в Японії на початку цього сторіччя було успішно застосовано комплекс заходів, виконання яких на основі системного підходу дозволило створити всі умови для підвищення конкурентних переваг підприємств різних галузей господарювання:

- розробка концептуальних засад підвищення конкурентоспроможності підприємств у контексті міжнародних, державних та префектурних програм

глобалізації економічної діяльності підприємств на тлі політики структурних змін в економіці країни;

- формування комплексу економічних важелів на механізм формування конкурентоспроможності підприємств через глобалізацію світової економіки;

- визначення глобальних проблем розвитку всіх галузей господарювання на основі проведення масштабних маркетингових досліджень та виявлення слабких сторін формування конкурентних переваг підприємств та формування на основі виявлених факторів державної політики з метою регулювання економічних процесів;

- оцінка впливу державної політики на підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах структурних змін відповідно до державних, національних та префектурних програм розвитку;

- розробка практичних рекомендацій на основі дорожньої карти вдосконалення механізму конкурентоспроможності підприємств та формування комплексу адаптаційних заходів, які ефективно застосовуватимуться у разі кризових ситуацій.

В умовах, що склалися для підприємств різних галузей господарювання, важливо формувати конкурентний потенціал, який відповідатиме потребам і структурним викликам, сприятиме реалізації конкурентної стратегії, збереженню вигідних ринкових позицій і забезпечуватиме необхідний рівень конкурентоспроможності, відповідні конкурентні позиції та впливатиме на стійку конкурентну перевагу [66]. Досвід відновлення конкурентоспроможності підприємств у Японії довів, що як найважливіші партнери з розвитку та вдосконаленню маркетингового потенціалу компанії можуть виступати не тільки покупці та споживачі, а й постачальники та конкуренти.

Забезпечення конкурентоспроможності підприємства сфери послуг можливе при впровадженні цілої сукупності напрямків, основною метою яких є підвищення конкурентоспроможності, а завданнями –сприяння формуванню оптимального функціонування та розвитку, досягнення балансу інтересів

споживачів та підприємства, наслідком чого є найкращі можливості надання послуги [67].

Формування системи забезпечення конкурентоспроможних підприємств сфери послуг на основі інноваційної поведінки є виправданим за умови, що процес вироблення та реалізації конкурентоспроможних інноваційних реакцій від самого початку правильно організований [65]. Це складний та багатофакторний процес, що вимагає комплексного підходу та глибокого розуміння особливостей цієї галузі. У сучасних умовах, коли конкуренція стає все більш жорсткою, ефективне функціонування та розвиток підприємств стає питанням першорядної ваги. Основою для розробки системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств сфери послуг є глибокий аналіз ринку та конкурентного оточення. Для цього необхідно вивчити потреби та переваги цільової аудиторії, аналізувати діяльність конкурентів, а також визначити свої конкурентні переваги та недоліки. Виходячи з отриманих даних, формуються стратегічні цілі та плани розвитку підприємств сфери послуг.

Центральним елементом системи забезпечення конкурентоспроможності є якість послуг, які надає підприємство. Для досягнення високого рівня якості необхідно визначити стандарти та вимоги до послуг, розробити та впровадити систему контролю та управління якістю. Також важливо забезпечити навчання та підвищення кваліфікації персоналу, щоб він мав необхідні знання та навички для реалізації поставлених цілей. Одним із факторів, що забезпечують конкурентоспроможність підприємств сфери послуг, є ефективне використання інформаційних технологій. Автоматизація бізнес-процесів та впровадження сучасних систем управління дозволяють знизити витрати та підвищити ефективність роботи. Також варто приділити увагу інтернет-маркетингу та просуванню послуг через соціальні мережі та інші онлайн-платформи. Формування системи забезпечення конкурентоспроможних підприємств сфери послуг – це тривалий та постійний процес, що потребує постійного аналізу та оптимізації. Тільки таким чином підприємства зможуть

успішно конкурувати на ринку та забезпечити свій довгостроковий розвиток та процвітання.

Як основні напрями забезпечення ефективності діяльності підприємств сфери послуг в Японії визначено:

- пропозицію про необхідність формування багатофункціонального сервісного комплексу в закладах відпочинку та оздоровлення;
- методологію та модель оцінки соціально-економічної ефективності сфери послуг на основі економічних та фінансових параметрів, а також інтегральний показник соціально-економічної ефективності сфери послуг, що дозволяє об'єктивно оцінювати ступінь задоволення потреб населення у послугах;
- пропозицію щодо алгоритму для розробки стратегії розвитку сектора послуг, що містить кроки, що починаються з оцінки рівня розвитку сектора послуг та закінчуються моніторингом реалізації стратегічних шляхів покращення сектора послуг [67].

У сучасних умовах ринкової економіки підприємства сфери послуг стикаються з величезною конкуренцією і необхідністю розвиватися і підвищувати свою конкурентоспроможність. Для ефективного формування конкурентної стратегії розвитку необхідна концептуальна схема, яка враховує всі основні аспекти та фактори.

Першим етапом розробки конкурентної стратегії є аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Зовнішній аналіз включає дослідження ринку, конкурентів та тенденцій розвитку галузі. Внутрішній аналіз здійснюється з метою оцінки ресурсного потенціалу підприємства, його сильних та слабких сторін.

На другому етапі проводиться визначення стратегічних цілей та завдань підприємства. Це важливий крок, який дозволяє зорієнтувати бізнес на досягнення конкретних результатів та визначити напрямки його розвитку.

Після цього необхідно визначити потенційні конкурентні переваги підприємства. Це можуть бути інноваційні продукти чи послуги, висока якість

обслуговування, залучення та розвиток висококваліфікованих фахівців та інші фактори, які допоможуть підприємству виділитись на ринку.

Четвертим етапом є вибір конкурентної стратегії розвитку. Залежно від особливостей підприємства та його цілей можна вибрати стратегію лідерства у вартості, диференціації продукції або фокусування на вузькій ніші. Також можливе поєднання кількох стратегій, що дозволяє ефективніше розвивати бізнес.

На останньому етапі розробки концептуальної схеми формування конкурентної стратегії підприємств сфери послуг вирішується питання реалізації стратегії та контролю за її виконанням. Важливо організувати систему управління, яка дозволить досягти поставлених цілей та оперативно реагувати на зміни на ринку.



Рисунок 3.2 - Схема формування конкурентної стратегії розвитку підприємств сфери послуг

Джерело: складено автором

Таким чином, схема формування конкурентної стратегії розвитку підприємств сфери послуг, що рекомендована як базова Японським агентством міжнародного співробітництва (JICA) та представлена на рисунку 3.2, включає аналіз середовища, визначення стратегічних цілей та завдань, пошук конкурентних переваг, вибір конкурентної стратегії та реалізацію її з контролем на всіх етапах. Ця схема дозволяє підприємствам сфери послуг ефективно розвиватися та процвітати в умовах жорсткої конкуренції.

В результаті проведеного наукового дослідження можемо виділити основні вектори підвищення цифрової адаптивності та скорочення цифрової нерівності на етапі цифрової трансформації, що довели свою ефективність в Японії та показали значний вплив на підвищення конкурентних переваг підприємств сфери послуг:

- використання цифрових технологій з метою оптимізації державного управління та скорочення бюрократичних процесів у регулюванні діяльності підприємств;
- підвищення продуктивності праці на підприємствах за допомогою розробки та впровадження автоматизованих робочих місць та роботизації процесів виробництва товарів та продукції та обслуговування населення шляхом надання послуг на цифровій основі;
- трансформація бізнес-моделей організації діяльності співробітників підприємств сфери послуг, які можуть працювати як в офісі, так і дистанційно;
- цифрові рішення мають бути спрямовані на скорочення цифрової нерівності, цифрового розриву та підвищення цифрової культури та цифрової грамотності населення, що дозволить підвищити рівень комунікації та отримання якісних послуг;
- формування бізнес-рішень для подальшого розвитку індустрії сервісу на основі розвитку інформаційної безпеки та збереження особистих даних клієнтів та споживачів, а також підвищення захищеності інфраструктури суспільного життя;

- динамічний розвиток цифрових технологій (з'являються інновації, нові старт-апи, корисні IT- та Digital-рішення, відбувається стрімкий мобільний розвиток, розвиваються соцмережі та месенджери) вимагає вдосконалення моделі оцінки цифрової готовності компаній до цифровізації з метою стрімкого розширення меж відповідальності та впливу на розвиток підприємств сфери послуг;

- розробка на державному рівні програм глобалізації з формування спільної стратегії розвитку підприємств сфери послуг, яка спрямована на посилення взаємопов'язаності та взаємозалежності держав. Так, цікавим прикладом для сфери мобільного зв'язку у Європі є введення зони «Роумінг як вдома».

Формування конкурентної стратегії розвитку підприємств сфери послуг повинно включати низку компонентів і кроків:

- аналіз ринку та конкурентів: необхідно провести детальний аналіз ринку сфери послуг, визначити сильні та слабкі сторони конкурентів, вивчити їх стратегії та тактики, а також виявити потенційні ринкові можливості та загрози;

- визначення унікальних переваг: на основі проведеного аналізу необхідно визначити унікальні переваги та особливості підприємства, які дозволять виділитися серед конкурентів. Це можуть бути, наприклад, висока якість послуг, що надаються, унікальний досвід та експертиза персоналу, інноваційні підходи та технології тощо;

- визначення цільової аудиторії: важливим кроком є визначення цільової аудиторії підприємства. Необхідно з'ясувати, які саме послуги та потреби вони мають і якнайкраще задовольнити ці потреби;

- розробка маркетингової стратегії: на підставі проведеного аналізу та визначення унікальних переваг необхідно розробити маркетингову стратегію, що включає такі компоненти, як визначення маркетингових цілей, вибір маркетингових каналів, розробка маркетингових комунікацій тощо;

- розробка загальної стратегії: на основі проведеного аналізу та розробленої маркетингової стратегії необхідно визначити загальну стратегію розвитку підприємства. Це може бути, наприклад, стратегія диференціації, коли підприємство унікальним чином позиціонується на ринку та пропонує унікальні послуги, або стратегія вартості, коли підприємство конкурує на основі низьких цін та високої ефективності;

- реалізація та контроль: після розробки стратегії необхідно перейти до її реалізації. Важливо врахувати, що ринок та умови змінюються, тому стратегія вимагає постійного контролю та регулярного коригування.

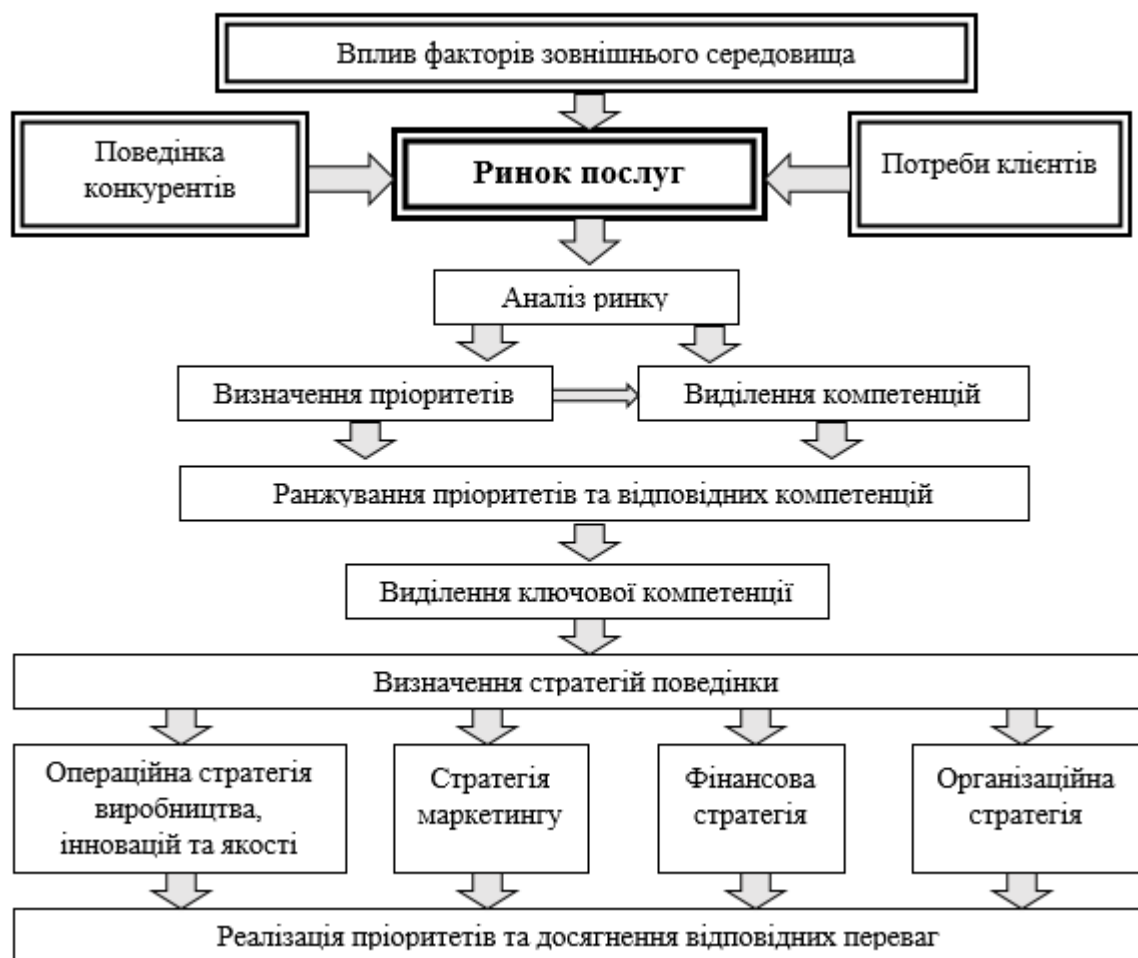


Рисунок 3.3 – Фактори та елементи бізнес-стратегії, що визначають конкурентоспроможність підприємства

Джерело: складено автором

Важливе практичне значення матимуть результати наукового дослідження з таких питань, як забезпечення конкурентоспроможності підприємств сфери послуг, особливості розвитку підприємств у галузях сфери послуг, параметричні характеристики конкурентоспроможності виробників послуг та властивості конкурентоспроможності, забезпечення конкурентоспроможності підприємств сфери послуг.

ВИСНОВКИ

У роботі розглянуто і розширено термінологічний апарат конкурентоспроможності підприємств сфери послуг через поняття «конкурентоспроможність підприємств у сфері послуг», яке є здатністю підприємств ефективно протистояти і успішно пристосовуватися до умов ринку, що змінюються, і структурних трансформацій, що супутні сфері послуг, а також виявляється у здатності підприємств пропонувати та постачати якісні послуги, що відповідають вимогам та очікуванням клієнтів, зберігаючи при цьому свою позицію на ринку та забезпечуючи стійкість свого бізнесу у довгостроковій перспективі. У зв'язку з чим розвиток сфери послуг планується на таких засадах: формування високотехнологічних платформ з урахуванням симбіозу наука–технології–виробництво; створення виробництв високих технологічних укладів; усунення інфраструктурних та інституційних розривів на основі оцінки готовності підприємств, організацій та компаній до переходу на цифрові інноваційні технології та використання у діяльності проривних інноваційних цифрових технологій наступного покоління.

За результатом проведеного аналізу діяльності оператора мобільного зв'язку можемо зробити висновки. Діяльність ПрАТ «ВФ Укр» можна характеризувати позитивно - фінансовий результат підприємства за звітний період (2023 рік) є позитивним, підприємство отримало прибуток, але у той самий час у порівнянні із передвоєнним періодом (2021 рік), темп зростання прибутку знизився. Це досить значне зниження, що найголовнішим чином пов'язано із розгортанням повномасштабної війни на території України, спричиненою російською агресією у 2022 році. Не дивлячись на таку скрутну економічну і соціальну ситуацію, підприємство все одно є рентабельним, що говорить про його стійкість і ефективний кризовий менеджмент.

За аналізом операційних необоротних активів спостерігаються негативні тенденції у зниженні рентабельності операційних необоротних активів, коефіцієнту виробничої віддачі необоротних активів.

Компанія має ризиковано низький резервний капітал, коефіцієнт ризику власного капіталу збільшувався за звітний період.

Внаслідок проведеного аналізу, ПрАТ «ВФ Укр» рекомендовано:

- підвищення розміру резервного капіталу;
- прискорення оборотності оборотних активів;
- прискорення обертання оборотного капіталу та скорочення операційного і фінансового циклу;
- скорочення операційних та витрат діяльності;
- впровадження заходів із підвищення прибутку та власного оборотного капіталу;
- підвищення продуктивності та ефективності використання операційних необоротних активів.

Також з використанням методу експертних оцінок біло визначено місце ПрАТ «ВФ Укр» на ринку мобільного зв'язку, виділено сильні та слабкі сторони у його діяльності.

Проаналізована система внутрішніх показників конкурентоспроможності підприємств у сфері послуг дає змогу ефективно визначити стійкість підприємства до впливу факторів конкуренції у сфері послуг, при цьому одним із основних показників є інноваційна активність підприємства. Власні інновації підприємства засновані на власних дослідженнях та експериментальних розробках у галузі вдосконалення послуг, що надаються. Особливо це стосується різних власних ноу-хау, які є інтелектуальною власністю даного підприємства або співробітника та цікаві для клієнтів. До запозичених інновацій відносять набуті права використання патентів винаходів, торгових марок, ноу-хау тощо.

У кваліфікаційній роботі сформовано систему показників щодо визначення стійкості до впливу факторів конкуренції у сфері послуг, яка включає такі показники:

- частка ринку: це відсоток від загального обсягу продажів, що характеризує становище організації у своїй галузі, і чим більша частка ринку, тим стійкіша організація до конкуренції;

- лояльність клієнтів: цей показник відображає ступінь задоволеності клієнтів послугами організації та чим вищий рівень лояльності клієнтів, тим більші шанси на збереження ринкової позиції в умовах конкуренції;

- якість послуг: якість послуг організації відіграє важливу роль у конкурентній стійкості і чим вище якість послуг, тим більша ймовірність залучення нових клієнтів та утримання старих;

- інновації: здатність до інновацій також впливає на конкурентну стійкість;

- ефективність процесів: процеси всередині організації мають бути ефективними та оптимізованими;

- фінансова стійкість: фінансове становище організації впливає на її стійкість до конкуренції.

Всі ці показники разом дозволяють оцінити стійкість організації до впливу факторів конкуренції у сфері послуг і вжити відповідних заходів для її поліпшення.

Запропоновано теоретичний підхід до вдосконалення умов забезпечення конкурентоспроможності підприємств сфери послуг, який можна подати у вигляді послідовності прийомів переходу від вихідної конкурентної позиції до нової, основна практична цінність якого полягає у формуванні захисного тригера у забезпеченні високого рівня конкурентоспроможності підприємств сфери послуг у період настання несприятливих умов, які може переживати ринкове середовище, що особливо важливо у період структурних трансформацій та реконструкції глобальної взаємодії.

Діяльність організацій у сфері послуг часто схильна до впливу різних факторів, які обмежують її успішне функціонування та розвиток. У роботі систематизовано ключові фактори, які негативно впливають на діяльність

підприємств сфери послуг, що позначається на зниженні конкурентних переваг даних підприємств.

Також у роботі приділено увагу досвіду Японії з підтримки конкурентоспроможності підприємств, який фіксує важливість формування прозорого середовища і державної стратегії зростання конкурентоспроможності національного виробника.

Таким чином, у роботі сформульовано та доведено доцільність наступних пропозиції та рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери послуг:

- покращення якості обслуговування клієнтів: навчання персоналу, розробка стандартів обслуговування, впровадження системи зворотного зв'язку з клієнтами для покращення обслуговування;
- розвиток інновацій та впровадження нових технологій: постійне відстеження нових трендів та своєчасне впровадження нових технологій для покращення якості послуг, що надаються;
- розширення асортименту послуг: аналіз попиту на ринку, додавання нових послуг, які будуть потрібні клієнтам;
- диференціація пропонованих послуг: створення унікальних пропозицій, які відрізняються від конкурентів та залучають більше клієнтів;
- просування послуг: розробка маркетингових стратегій, використання різних каналів просування, створення сильного бренду та збільшення впізнаваності;
- співпраця з іншими підприємствами: пошук партнерів для спільної роботи та надання комплексних послуг, що дозволить підприємству запропонувати клієнтам більше можливостей;
- активна участь у галузевих заходах та виставках: участь у галузевих виставках, форумах та семінарах, що дозволить бути в курсі останніх тенденцій та встановити корисні контакти;
- розвиток лояльності клієнтів: розробка програм лояльності, надання знижок та бонусів для постійних клієнтів;

- управління витратами: аналіз та оптимізація витрат, пошук можливостей для скорочення витрат без шкоди для якості послуг;

- постійне вивчення та аналіз ринку: відстеження змін на ринку, конкурентному середовищі та потребах клієнтів для оперативного реагування та вжиття необхідних заходів.

Впровадження цих рекомендацій та їхнє дотримання здатні підвищити конкурентоспроможність ПрАТ «ВФ Укр» та інших підприємств сфери послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агеєва І.М. Перспективні напрями стратегічного планування на підприємствах виноробної галузі України. *Економіка харчової промисловості*, № 2(6), 2016, С. 26-30
2. Аронова В. В. Чинники розвитку маркетингової діяльності на підприємстві. *Маркетинг: теорія і практика*, 2008, №14, С. 32–35.
3. Бабець Є. К. Побудова портфельної матриці boston consulting group growthshare для стратегічного аналізу пріоритетних напрямків зовнішньоекономічної діяльності вертикально–інтегрованої структури. *Стратегії розвитку підприємства в умовах ринкової економіки*, 2016, №3 (45), С. 97–104.
4. Берницька Д.О. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST/ STEP аналізу. *Економічний аналіз*, 2017, Вип. 11 (2), С. 41–45.
5. Вікарчук О.І. Сучасна модель маркетинг-менеджменту виробничого підприємства. *Економіка та суспільство*, 2021, №34, URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/968>
6. Гинчуцький В.І. Економіка підприємства. Навч. посіб., К.: Центр учбової літератури, 2002, 305 с.
7. Господарський Кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://docs.dtkit.ua/doc/436-15>
8. Дяченко Т.А. Теоретико-методичні засади оцінки конкурентного середовища та конкурентної позиції підприємства на ринку. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2021, №. 4, С. 203-208.
9. Єрмак С.О. Інноваційні аспекти розвитку ринку молочних виробів України. *Бізнес Інформ*, 2016, №. 11, С. 398-403.
10. Зось-Кіор М. В., Германенко О. М., Собакар Д. Т. Сучасні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Піазовський економічний вісник*. 2018. № 6. С. 175–178.

11. Іванов Ю.Б. Ефективність маркетингової діяльності підприємств у сучасних умовах підвищеної динамічності та ризикованості підприємництва. *Економіка: реалії часу*, 2024, №. 1 (11), С. 58-63.
12. Ілляшенко С.М. Маркетингова діяльність на підприємстві: підручник, Суми, Університетська книга, 2012, С. 528-559.
13. Конкуренція і монополія. Теорія ринкових структур. URL: <http://nkkep.com/wp-content/uploads/2020/11/GRS-31-EK-10.11.pdf>
14. Костюк Л.А. Теоретичні та методичні засади оцінки конкурентоспроможності. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету*, 2012, № 2, С. 22-30.
15. Краус К.М. Управління маркетингом малого бізнесу: концепції розвитку: монографія. Полтава, Дивосвіт, 2023, 163 с.
16. Кривешко О.В. Чинники формування конкурентоспроможності підприємств та кластерів. *Менеджмент та підприємництво в Україні*, Львів, 2021, С. 180-188.
17. Корж М.В. Маркетингова діяльність підприємств в умовах глобалізації. Краматорськ : ДДМА, 2012, 252 с.
18. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: навч. посіб. Івано-Франківськ, 2011, 198 с
19. Маркетингова політика комунікацій. URL: <https://naurok.com.ua/urok-marketingova-komunikaciyna-politika-205828.html>
20. Менеджмент: простір варіантів: навчальний посібник. За заг. ред. проф. Г. О. Дорошенко. URL:: <http://dspace.univer.kharkov.ua/handle/123456789/16194>
21. Менеджмент у VUCA-світі: пошук рівноваги : монографія / за заг. ред. Г. О. Дорошенко. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2021. 433 с.
22. Методичні рекомендації до проходження переддипломної практики для здобувачів вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійних програм:

«Адміністративний менеджмент», «Бізнес-менеджмент», «Менеджмент організацій». Х. : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2022, 22 с.

23. Олексенко С.В. Удосконалення механізму управління конкурентоспроможністю. *Науковий вісник Херсонського державного університету*, Херсон, 2014, № 8, С. 107 – 109

24. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

25. Панченко М.О. Управління якістю: теорія та практика. К.: Центр учбової літератури, 2018, 228 с.

26. Орлов П. А. Впровадження систем управління якістю: стан, проблеми, перспективи. *Стандартизація, сертифікація, якість*. 2013. № 101. С. 59-63.

27. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія: монографія. Дніпропетровськ, 2021, 352 с.

28. Про Антимонопольний комітет України: Закони України від 10 червня 2021 року № 3659-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>

29. Про захист від недобросовісної конкуренції / Закон України Закон від 07.06.1996 № 236/96. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-вр>

30. Про захист економічної конкуренції/ Закон України Закон від 11.01.2001 № 2210-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>

31. Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності: Закон України : від 11.01.2001 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2132-12#Text>

32. Разумова Г.В. Психологічні механізми впливу реклами на споживача. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*, 2020, Випуск 1 (24), С. 138-144.

33. Романчукевич М.Й. Клієнтоорієнтованість як інструмент формування конкурентних переваг компанії. *Інфраструктура ринку*, 2018, № 21, С.165-173.

34. Семенюк С.Б. Сучасні тенденції використання маркетингу в діяльності підприємств. *Маркетинг і цифрові технології*, 2020. №. 1. С. 61-72.

35. Семенюк С.Б. Сучасні тенденції використання маркетингу в діяльності підприємств. *Маркетинг і цифрові технології*, 2020, №. 1, С. 61-72.
36. Смутко А. Методичні основи розрахунку інтегрального показника ефективності підприємства, *Економічний аналіз*, 2016. №10 (4). С. 366-369.
37. Сотник І.М., Таранюка Л.М. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність: підручник. Суми : ВТД «Університетська книга», 2018, 572 с.
38. Сохецька А.В. Цифрові маркетингові інструменти для розвитку бізнесу: ретроспективний аналіз, сучасні тенденції, напрями розвитку. *Економічна теорія та історія економічної думки*, 2020, Випуск 50-1, С. 7-12.
39. Угоднікова О. І., Цигенко А. Ю. Ретроспектива розвитку поняття конкурентоспроможності. *Причорноморські економічні студії*, 2019, № 40. С. 153
40. Управління маркетинговою діяльністю: поняття, принципи, підходи URL: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/71.pdf>
41. Халіна В. Структурно-функціональний підхід до формування клієнтоорієнтованої стратегії розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*, 2020, № 22, URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/118>.
42. Хамініч С. Ю. Digital-маркетинг як сучасний засіб просування товарів та послуг. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*, 2019, № 6 (111), С. 45-50.
43. Характеристика основних видів стратегічних зон господарювання підприємства за матрицею БКГ. URL: <https://bibl.com.ua/marketing/7079/index.html?page=4>
44. Черевко Д.Г. Конкурентоспроможність підприємства як характеристика його економічного стану. *Економіка АПК*, 2019, № 6, С. 114-121
45. Цибульська, Е.І.. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб.; Нар. укр. акад. Харків : Вид-во НУА, 2018, 320 с.
46. Шарко М.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств у сучасних умовах. Монографія, 2016. 177 с.

47. Ayele, Y. Z., & Barabadi, A. Marketing Management Challenges–A Nordic Small and Medium Size Enterprises (SMEs) Perspective. In *2018 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM)*, 2018, – P. 550-554.
48. Competitive Strategy: Four Types of Competitive Strategy. URL: <https://www.iedunote.com/competitive-strategy/>
49. Competitiveness – a key to business viability. URL: http://aurora.turiba.lv/editor/Conference14/vBook/proceeding/pages/EN051_Gucel_Begec_Strele/EN051_Gucel_Begec_Strele.htm
50. Competitiveness and quality of enterprise products. URL: <https://articlekz.com/en/article/277082>
51. Competitive Analysis: Understanding the Market Context. URL: <https://boxesandarrows.com/competitive-analysis-understanding-the-market-context/>
52. Chesbrough H.W. Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology. Boston: Harvard Business School Press, 2003, 220 p.
53. David W. Hwang, Paul C. Hong, Daniel Y. Lee Critical factors that affect logistics performance: a comparison of China, Japan and Korea/ Shipping and Transport Logistics, Vol.9, No. 1, 2017.
54. Increasing Efficiency of Entrepreneurial Potential in Service Sector. URL: <https://www.abacademies.org/articles/increasing-efficiency-of-entrepreneurial-potential-in-service-sector-11978.html>
55. Factors of competitiveness of the enterprise. URL: <https://articlekz.com/en/article/178995/>
56. Hamel, G. The Quest for Resilience. Harvard Business Review: Brighton, WI, USA, 2003. – Vol. 81. - P. 52–65.
57. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 6.0: The Future Is Immersive. Wiley, 2023. 256 p.
58. LettaE. Much More Than a Market –Speed, Security, Solidarity: Empowering the Single Market to Deliver a Sustainable Future and Prosperity for All EU

- Citizens. 2024. URL: <https://www.consilium.europa.eu/media/ny3j24sm/much-more-than-a-market-report-by-enrico-letta.pdf>
59. Porter M. E. Competitive Advantage of Nations: textbook. New York: Free Press, 1990. – 426 p.
 60. Role of Entrepreneurs in Economic Development. URL: <https://www.economicdiscussion.net/entrepreneurs/role-of-entrepreneurs-in-economic-development/31496/>
 61. Stoltz P. G. Building resilience for uncertain times. *Leader to Leader*, 2004, №. 31, C. 16-20.
 62. Saaty T.L. The Analytic Hierarchy Process; McGraw-Hill International: New York, NY, USA, 2013.
 63. Sheffi, Y. The resilient enterprise: Overcoming vulnerability for competitive advantage. MIT Press Books, 2005, 352 p
 64. Tidd, Joseph. Managing Innovation. Integrating Technological, Market and Organizational Change. Third Edition, John Wiley & Sons, Ltd, 2005, 582 p.
 65. Tsertseil J. S. Theoretical and Methodological Foundations for the Formation and Development of Corporate Management System with Regard to the Assessment of its Effectiveness in Current Market Conditions. *Revista ESPACIOS*. Vol. 39, 2018, P. 14.
 66. Ungerman, O. The impact of marketing innovation on the competitiveness of enterprises in the context of industry 4.0. *Journal of Competitiveness*. 2018. № 10 (2). P. 132- 148.
 67. Yanine, F. Rethinking enterprise flexibility: A new approach based on management control theory. *Journal of Enterprise Information Management*, 2016, Vol. 29(6), P. 860–886

ДОДАТКИ

Звітність ПраТ «ВФ Укр» за 2023 рік оприлюднено за посиланням

https://clarity-project.info/edr/14333937/finances?current_year=2023

Звітність ПраТ «ВФ Укр» за 2022 рік оприлюднено за посиланням

https://clarity-project.info/edr/14333937/finances?current_year=2022

Звітність ПраТ «ВФ Укр» за 2021 рік оприлюднено за посиланням

https://clarity-project.info/edr/14333937/finances?current_year=2021