

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. КАРАЗІНА

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

бакалавра

на тему: «Аналіз рівня конкурентоспроможності підприємства»

Виконав: студент 4 курсу, групи М-41

спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньо-професійної програми

«Менеджмент»



Кирило ФЕДІРКО



Керівник:

к.е.н., доц. Марина ЄРЬОМІНА

Рецензент:

к.е.н., доц. Анна ЗАЙЦЕВА

Харків – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»
Кафедра управління та адміністрування
Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри



підпис

Вікторія ТРЕТЯК

ім'я, прізвище

«28» вересня 2023 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Федірко Кирилу Максимовичу

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи: «Аналіз рівня конкурентоспроможності підприємства»

Керівник роботи: Єр'оміна Марина Олександрівна, к.е.н., доц.

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

затверджені наказом по університету від «12» березня 2024 року №4501-5/637

2. Строк подання студентом роботи 15 травня 2024 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити:

- 1 Теоретичні аспекти аналізу конкурентоспроможності сфери діяльності підприємства

- 2 Аналіз рівня конкурентоспроможності підприємства на прикладі сфери діяльності ПРАТ «КІЇВСТАР»

4. План роботи

| № з/п | Назви етапів роботи |
|-------|---|
| 1 | Узгодження змісту кваліфікаційної роботи |
| 2 | Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи |
| 3 | Підготовка доповіді на наукову конференцію з викладенням основних результатів кваліфікаційного дослідження |
| 4 | Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи |
| 5 | Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. |
| 6 | Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури |
| 7 | Подання кваліфікаційної роботи на кафедру управління та адміністрування |

5. Дата видачі завдання «28» вересня 2023 року

Студент



підпис

Кирило ФЕДІРКО

ім'я, прізвище

Керівник роботи



підпис

Марина ЄРЬОМІНА

ім'я, прізвище

ЗМІСТ

| | | |
|---------------------------------|--|----|
| ВСТУП..... | 5 | |
| РОЗДІЛ 1 | ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНАЛІЗУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СФЕРИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА | |
| 1.1 | Сутність та поняття конкурентоспроможності підприємства..... | 8 |
| 1.2 | Моделі оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства..... | 15 |
| 1.3 | Методи порівняння конкурентоспроможності підприємства..... | 25 |
| | Висновок за розділом 1 | |
| РОЗДІЛ 2 | АНАЛІЗ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ СФЕРИ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «КИЇВСТАР» | |
| 2.1 | Огляд сучасного стану ринку та позиціонування ПрАТ «Київстар»..... | 30 |
| 2.2 | Оцінка ключових факторів конкурентоспроможності ПрАТ «Київстар» | 39 |
| 2.3 | Порівняльний аналіз конкурентоспроможності ПрАТ «Київстар» з іншими провідними компаніями ринку | 47 |
| 2.4 | Розробка рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Київстар»..... | 51 |
| | Висновки за розділом 2 | |
| ВИСНОВКИ..... | 58 | |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 60 | |

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена сучасними викликами та вимогами, що постають перед підприємствами в умовах глобалізації та швидкого технологічного прогресу. Сучасні організації мають багато чинників та факторів, які впливають на її успіх на економічному ринку, однак одним з основних показників цього успіху є конкурентоспроможність підприємства. Законодавчі положення, такі як стратегічні програми розвитку економіки, що впроваджуються урядами країн, також наголошують на необхідності підвищення конкурентоспроможності національних підприємств як основи економічного зростання та стабільності. Теоретична значущість роботи полягає у вивченні наукових підходів до оцінки та підвищення конкурентоспроможності підприємств. Практична значущість дослідження полягає в розробці конкретних рекомендацій та методик, які можуть бути застосовані на практиці для підвищення конкурентоспроможності підприємства. З огляду на сучасний стан економіки, зростання конкуренції та швидкі зміни ринкових умов, підприємства змушені постійно адаптуватись та вдосконалюватись.

Таким чином, актуальність дослідження рівня конкурентоспроможності підприємства підтверджується як його теоретичною так і практичною важливістю для забезпечення ефективної діяльності підприємств в сучасних умовах економіки. Конкурентоспроможність є предметом дослідження багатьох вітчизняних та іноземних вчених. Доречно згадати вітчизняних науковців, у фокусі дослідження яких лежать різноманітні аспекти конкурентоспроможності підприємства: І. З. Должанський, Т. О. Загорна, О. Є. Кузьмін, Н. І. Горбаль, М. П. Денисенко, А. П. Гречан, К. О. Шилова, М. М. Радєва, П. М. Маслов, Д. М. Черваньов, Л. А. Названова А. Е. Воронкова, В. П. Пономарьов, Г. І. Дібніс О. О. Гетьман, В. М. Шаповал та інших. Важливість систематичного аналізу рівня конкурентоспроможності

підтверджується також думками провідних іноземних економістів та аналітиків, таких як: Майкл Портер, Пол Ромер, Джозеф Стігліц, Лайонел МакКінзі та інших. Незважаючи на існування великої кількості досліджень, питання аналізу рівня та шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств стає вкрай актуальним наразі, через тенденцію до швидких змін на економічних ринках в світі.

Об'єктом дослідження є процес аналізу рівня конкурентоспроможності ПРАТ «КИЇВСТАР».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та методичних аспектів аналізу рівня конкурентоспроможності підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз та визначення рівня конкурентоспроможності ПРАТ «КИЇВСТАР».

Відповідно до мети дослідження поставлено такі завдання:

- визначити сутність та поняття конкурентоспроможності підприємства;
- узагальнено моделі оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства;
- систематизувати методи порівняння конкурентоспроможності підприємства;
- охарактеризувати сучасний стан ринку та позиціонування ПРАТ «Київстар»;
- оцінити ключові фактори конкурентоспроможності ПРАТ «Київстар»;
- здійснити порівняльний аналіз конкурентоспроможності ПРАТ «Київстар» з іншими провідними компаніями ринку;
- розробити рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності ПРАТ «Київстар».

У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, а саме: систематизація підходів до визначення терміну «конкурентоспроможність підприємства», метод систематизації і обробки інформації використано з метою оцінки господарської діяльності

досліджуваного підприємства, графічний і табличний методи використовувалися для візуалізації результатів фінансового аналізу діяльності ПрАТ «Київстар», статистичний аналіз для дослідження та аналізу фінансово-економічного стану та рівня конкурентоспроможності підприємства, модель п'яти сил конкуренції М. Портера для аналізу конкурентного середовища ПрАТ «Київстар», Модель «МаКкінзі 7S» використано при аналізі внутрішніх процесів компанії, метод бенчмаркінгу при порівнянні ПрАТ «Київстар» з іншими провідними компаніями галузі для визначення найкращих практик.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання для розробки заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Київстар». Впровадження рекомендацій, розроблених у даній роботі, дозволить компанії ефективніше використовувати свої ресурси та зміцнити свої позиції на ринку.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 2 розділів, висновків, переліку використаних джерел. Текст дипломної роботи викладений на 65 сторінках комп'ютерного тексту й містить 10 таблиць на 10 сторінках, 10 рисунків на 10 сторінках. Перелік використаних джерел включає 68 найменувань і викладений на 6 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНАЛІЗУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СФЕРИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та поняття конкурентоспроможності підприємства

Сучасна економіка є надзвичайно динамічною та постійно змінюється, ставлячи перед бізнесом завдання постійного вдосконалення та адаптації до нових умов. У такому середовищі концепція конкурентоспроможності стає ключовим фактором успіху для будь-якої компанії. Поняття конкурентоспроможності бізнесу виходить за межі простої конкуренції на ринку та охоплює його здатність успішно інтегруватися в глобальну економіку та забезпечити сталий розвиток у майбутньому. Важливо розуміти сутність цього поняття, яке відображається в ефективному використанні ресурсів, стратегічному плануванні, інноваційних діях та гнучкому реагуванні на зміни в середовищі. Аналіз конкурентних переваг компанії допомагає виявити її сильні та слабкі сторони і розробити ефективні стратегії для досягнення конкурентної переваги. Такий підхід уточнює цілі та об'єкти дослідження та створює фундамент для подальшого аналізу та розвитку стратегій в постійно змінному конкурентному середовищі. [14,32]

Проте конкурентоспроможність не є лише результатом конкуренції. Це складне поняття, що охоплює здатність підприємства успішно конкурувати на ринку та забезпечити стійке положення серед своїх конкурентів. Важливо усвідомлювати, що конкурентоспроможність не має абсолютних показників і залежить від конкретних обставин та порівнянь з іншими підприємствами, оцінка конкурентоспроможності складна, оскільки існує багато підходів та

немає чіткого визначення цього поняття. Вона вимагає уважного аналізу та визначення методів і показників для оцінки. Дискусії про розуміння конкурентоспроможності продовжують тривати у науковців досі, що свідчить про складність проблеми та необхідність подальших досліджень у цій галузі. [15,21]

Конкурентоспроможність виникає з самої конкуренції і є ключовим елементом цього процесу. Вона визначається як здатність компанії конкурувати на ринку та досягати успіху в цьому процесі. Проте поняття конкурентоспроможності не є завжди чітким або абсолютним, оскільки воно потребує порівняння з конкурентним оточенням, що ускладнює його теоретичне розуміння. Тому для проведення емпіричних досліджень конкурентоспроможності необхідно спочатку визначити методи та показники для оцінки.

У літературі як українській, так і світовій, тривають постійні дискусії щодо розуміння поняття конкурентоспроможності та вибору показників для його оцінки. Конкуренція пронизує усі аспекти життя – від суспільства та політики до культури та мистецтва. Вона є невід'ємною складовою ринкової економіки, стимулюючи змагання між учасниками ринку, які намагаються досягти своїх цілей через економічну активність. Розуміння та вивчення конкурентоспроможності стали ключовими чинниками ефективного розвитку сучасних підприємств і всієї економіки в цілому. Знання та аналіз конкурентоспроможності підприємства є критично важливими для його успішної діяльності в умовах сучасного конкурентного середовища. У сучасних умовах, коли ринкове середовище постійно змінюється та стає все більш складним, розуміння конкурентоспроможності стає ще більш важливим. Підприємства, які успішно адаптуються до нових умов і швидко реагують на зміни, здатні забезпечити свою конкурентоспроможність та зберегти лідерство на ринку. Тому аналіз та вивчення конкурентоспроможності стає необхідністю для підприємств у сучасному світі бізнесу. [41,60]

Термін "конкурентоспроможність" охоплює безліч аспектів, таких як безпека, ефективність, висока продуктивність, якість, адаптивність, сучасне управління, успіх, висока якість продукції та оптимальні витрати. При аналізі конкурентоспроможності компанії виявляються різні типи конкурентоспроможності, які пов'язані з різними секторами та факторами, що впливають на них. У таблиці 1.1 систематизовано підходи науковців до трактування поняття «конкурентоспроможності».

Таблиця 1.1 – Погляди авторів на трактування поняття «конкурентоспроможність»

| Автор | Визначення терміна «конкурентоспроможність» |
|--|---|
| М. Ю. Портер | Конкурентоспроможність це властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку нарівні з присутніми там аналогічними товарами, послугами або конкуруючими суб'єктами ринкових відносин |
| І. З. Должанський, Т. О. Загорна | Це економічна конкуренція виробників одних і тих самих видів продукції на ринку за залучення більшого числа покупців і отримання максимального зиску В короткостроковій довгостроковій перспективі. |
| О. Є. Кузьмін, Н. І. Горбаль | Здатність досягати конкурентних переваг над іншими підприємствами на конкретному ринку. |
| М.П. Денисенко, А.П. Гречан, К.О. Шилова | Комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка відображає ступінь переваги сукупності оцінювальних показників його діяльності, що визначають успіх підприємства на певному ринку за певний проміжок часу, по відношенню до сукупності показників конкурентів |
| М.М. Радєва, П.М. Маслов | Є наслідком сукупності конкурентних переваг, відображається в низькій ціні, високій якості, значних обсягах виробництва та реалізації. |
| Д.М. Черваньов, Л.А. Названова | Можливість ефективної господарської діяльності і її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку, що забезпечується усім комплексом наявних у підприємства засобів |
| А.Е. Воронкова, В.П. Пономарьов, Г.І. Дібніс | Сукупність можливостей підприємства (виробничих, інноваційних, кадрових, ресурсних) в різних сферах діяльності, що взаємодіють між собою певним чином |
| О.О. Гетьман, В.М. Шаповал | Спроможність займати визначену ринкову нішу у певний період часу |

Джерело: узагальнено автором на основі даних [60,67]

Після аналізу різноманітних визначень конкурентоспроможності, запропонованих різними авторами, можна виділити дві основні групи підходів.

Перша група, представлена визначеннями І. З. Должанського, Т. О. Загорної, О. Є. Кузьміна, Н. І. Горбаль та Д. М. Черваньова, Л. Названової, всі ці автори розглядають конкурентоспроможність як здатність підприємства досягати переваги над конкурентами на конкретному ринку. Вони акцентують увагу на успішній господарській діяльності підприємства та ефективній реалізації його можливостей в умовах конкурентного середовища.

Друга група визначень, до якої відносяться визначення М.П. Денисенка, А.П. Гречана, К.О. Шиловой, М.М. Радєвої, П.М. Маслова, А.Е. Воронкової, В.П. Пономарьова, Г.І. Дібніса та О.О. Гетьмана, В.М. Шаповала, розглядає конкурентоспроможність як комплексну характеристику підприємства, що включає в себе різні аспекти його діяльності та ресурсів. Вони звертають увагу на взаємодію різних можливостей підприємства та його спроможність займати визначену ринкову нішу [60,67].

На мою думку, друга група визначень відображає більш повну та комплексну картину конкурентоспроможності підприємства. Їхні визначення враховують не лише ефективність господарської діяльності, а й всі аспекти, що впливають на успішність підприємства на ринку, такі як виробничий потенціал, інноваційну діяльність, кадровий потенціал та інші.

Процес допомагає розрізнити різновиди конкурентоспроможності, які мають причинно-наслідкові зв'язки між собою. На основі цих зв'язків можна виділити наступні типи конкурентоспроможності:

- справжня конкурентоспроможність компанії відображає її здатність ефективно конкурувати на ринку;
- конкурентоспроможність, орієнтована на споживача, залежить від того, наскільки продукти та послуги компанії задовольняють потреби та очікування клієнтів;

- конкурентоспроможність ресурсів і навичок визначається здатністю підприємства ефективно використовувати ресурси та навички;
- конкурентоспроможність економічної функціональної системи залежить від рівня економічної свободи та ефективності системи управління;
- конкурентоспроможність факторів виробництва визначається ефективністю та наявністю відповідних ресурсів. [19,28]

Конкурентна стратегія охоплює узгоджений набір дій та ініціатив, які компанія вживає з метою отримання конкурентної переваги на ринку. Галузь виходить на конкретний ринок. Конкурентна стратегія, так само як і загальна стратегія, виступає важливим інструментом управління компанією. Вона не лише визначає позицію компанії в конкурентному середовищі, але і шляхи досягнення успіху в цьому середовищі. Згідно з конкурентною стратегією, компанія формулює свої цілі, визначає власну конкурентну пропозицію, розробляє план дій і встановлює критерії успіху. На (Рисунку 1.1) відображено основні фактори конкурентоспроможності підприємства.

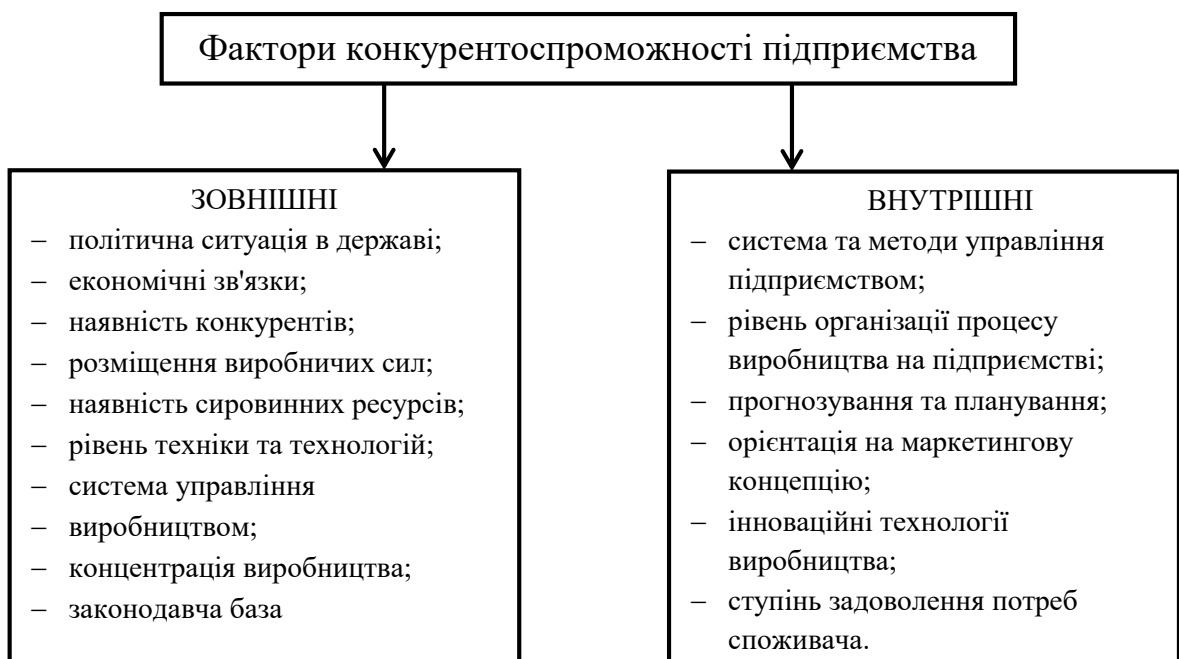


Рисунок 1.1 – Фактори конкурентоспроможності підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі даних [25,49]

Розвиток підприємства та підвищення його конкурентоспроможності представляє собою неперервний та спрямований процес, що включає якісні та кількісні зміни. Велике значення мають встановлені цілі, які визначають його напрямок. У контексті ідеальної конкуренції, багато постачальників конкурують між собою, не впливаючи на ціни. Максимізація прибутку є важливою умовою успіху на ринку. Розвиток підприємства - це складний і многогранний процес, який вимагає уваги до різноманітних аспектів діяльності. [42]

Варто зазначити, що існує різноманіття джерел конкурентоспроможності, які можна поділити на наступні категорії:

- фактори виробництва, тобто контроль над витратами, що може включати ефективне управління ресурсами та зниження виробничих витрат та досягнення найвищої якості продукції, що дозволяє вигідно відмінити свій продукт від конкурентів;

- фактори розподілу, це заморожування капіталу, яке може зменшувати ризики та стабілізувати фінансове становище підприємства та скорочення транспортних витрат, що сприяє зниженню витрат на логістику та транспортування;

- фактори маркетингу, для кращого розуміння потреб ринку та вміння адаптувати продукцію до них та впровадження ефективних маркетингових стратегій;

- технологічні фактори, для дослідження, розробки та інновації в продуктах, що дозволяють випереджати конкурентів у сфері технологій;

- позиція на ринку, а саме лояльність клієнтів, яка забезпечує стабільний обсяг замовлень та постійний попит на продукцію. Унікальність продукту, яка дозволяє відрізнятись від конкурентів та займати вигідні позиції на ринку;

- знання та інформація, для розуміння процесів виробництва та управління, що дозволяє виявляти та використовувати можливості для оптимізації бізнесу;

– управління часом, тобто швидке реагування на зміни на ринку та ефективне управління бізнес-процесами, що дозволяє забезпечувати гнучкість та адаптивність підприємства. [12,16]

Підприємство може вдосконалювати свою ефективність та конкурентоспроможність шляхом здійснення різноманітних стратегій розвитку. Наразі розглянемо Рисунок 1.2 на якому зображені основні чинники які впливають на конкурентоспроможність підприємства.



Рисунок 1.2 – Чинники які впливають на конкурентоспроможність підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі даних [6,36]

Даний аналіз допомагає компаніям краще усвідомити, як різні елементи взаємодіють між собою та як їх колективний вплив визначає продуктивність підприємства. У підсумку, така схема надає комплексне уявлення про багатогранні фактори, які впливають на діяльність підприємства. Розуміння

цих факторів та їх взаємодії дозволяє підприємствам розробляти більш ефективні стратегії та оптимізувати свої операції з метою підвищення продуктивності та стійкості компанії на конкурентному ринку.

Успіх підприємства є запорукою його розвитку, що виявляється у збільшенні масштабів його діяльності та виробничих факторів. Розвиток підприємства передбачає розширення, що зумовлене вирішенням складних завдань, результатом чого стає швидке зростання та важливі зміни в навколишньому середовищі. Бажання зміцнити свої позиції на ринку є ключовим елементом для будь-якого підприємства протягом всього його життєвого циклу.

Сучасна економіка вимагає постійного вдосконалення та адаптації від компаній. Ключовим фактором успіху в цьому середовищі є їхня конкурентоспроможність, яка полягає у здатності інтегруватися в глобальну економіку і забезпечувати сталий розвиток. Аналіз конкурентних переваг допомагає компаніям визначити свої сильні та слабкі сторони і розробити ефективні стратегії для досягнення конкурентних переваг. Розуміння та вивчення конкурентних сил є вирішальним для успішної діяльності бізнесу в сучасному конкурентному середовищі. Аналіз конкурентної позиції компанії передбачає ідентифікацію типів конкурентних сил та визначення конкурентних переваг, що виникають у конкретній галузі. Різниця між типами конкурентоспроможності базується на причинно-наслідкових зв'язках між такими факторами, як суб'єкти господарювання, орієнтація на споживача, ресурси та можливості, економічні функціональні системи та виробничі фактори. Конкурентна стратегія визначається як скоординований набір дій і зусиль для досягнення конкурентної переваги. Розвиток підприємства передбачає розширення та вирішення складних проблем з метою зміцнення позицій на ринку та досягнення успіху. [23,32,68]

1.2 Моделі оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства

Оцінка конкурентоспроможності підприємства є одним із найважливіших факторів нормального функціонування суб'єкта господарювання. Це складний і багатогранний процес, який потребує комплексного підходу та ретельного аналізу. Важливо відзначити, що оцінити конкурентоспроможність компанії складніше, ніж оцінити конкурентоспроможність її продукції. Навіть такі показники, як прибутковість підприємства, комерційна активність, ліквідність і товарообіг не завжди дають чітку відповідь про конкурентоспроможність підприємства. Хоча ці показники можуть бути важливими для оцінки загального фінансового стану компанії, повне розуміння її конкурентоспроможності вимагає аналізу багатьох факторів. Після визначення та аналізу ключових показників успіху компанії необхідно оцінити конкурентоспроможність компанії. У цьому процесі важливо не тільки враховувати внутрішні чинники, але й порівнювати компанію з її конкурентами, особливо з лідерами у своїй галузі та сегменті ринку. Оцінка основних показників дуже ефективний для поглибленого аналізу конкурентної позиції та конкурентоспроможності компанії. Цей підхід передбачає постійне порівняння з конкурентами, які лідирують у своїй галузі за ключовими показниками ефективності. Такий підхід дозволяє компаніям зрозуміти свої сильні та слабкі сторони та розробити стратегії для підвищення своєї конкурентоспроможності. [10,39]

На сьогоднішній день існує розмаїття моделей для визначення конкурентоспроможності підприємства. Проте серед них найбільш популярними є ті, які комплексно та під різними кутами аналізують позицію компанії на ринку. Ці моделі можна розділити на дві основні категорії: матричні, що використовують комплексні оцінки, та формальні, які спрямовані на аналіз конкретних аспектів функціонування підприємства. Такий підхід дозволяє компаніям оцінити свої конкурентні переваги та слабкі

сторони, розробляти ефективні стратегії і приймати обґрунтовані рішення для подальшого розвитку. До формальних моделей дослідження конкурентоспроможності виду діяльності підприємства відносять: Модель М. Ю. Портера (конкурентної переваги), Модель накопиченого досвіду, Модель життєвого циклу товару. Наразі розглянемо формальні моделі дослідження конкурентоспроможності виду діяльності підприємства в (Таблиці 1.2)

Таблиця 1.2 – Формальні моделі дослідження конкурентоспроможності виду діяльності підприємства

| Модель | Переваги | Недоліки | Доцільність використання |
|---|--|---|--|
| Модель п'яти сил конкуренції М. Портера | Надає комплексний погляд на взаємодію конкурентів, покупців, постачальників, новаторів та замінників. | Надає фіксований аналіз ситуації на даний момент. Однак ринкові умови можуть змінюватися дуже швидко, тому ця модель може стати застарілою досить швидко. | Можливо, але в комбінації з іншими моделями |
| Модель накопиченого досвіду | Перевага цієї моделі полягає в тому, що вона дає можливість використовувати накопичений досвід та знання для вирішення проблем і покращення стратегій у майбутньому. | У секторах ринку та на ринках з низьким темпом економічного зростання збільшення обсягів виробництва з метою зниження витрат може призвести до надмірного обсягу виробництва товарів. | Можливо для окремих секторів економіки |
| Модель життєвого циклу товару | Порозуміння різних етапів життєвого циклу товару дає змогу здійснювати планування та оцінювання витрат, прибутку та інвестицій підприємства. | В ситуації, коли відсутня традиційна модель з окремою стадією, складно визначити момент, коли виникає попит на товар. | Можливо для прогнозування розвитку первинного попиту |

Джерело: узагальнено автором на основі даних [48,57]

Модель п'яти сил конкуренції Майкла Портера є стратегічним інструментом аналізу бізнес-середовища, який допомагає підприємствам розуміти конкурентну динаміку їхньої галузі. Розроблена Ця модель

допомагає ідентифікувати та оцінювати вплив п'яти ключових сил, які визначають рівень конкуренції в галузі. Основні складові моделі включають:

– загроза нових учасників ринку, ця сила відображає потенційну загрозу від нових учасників, які можуть увійти на ринок і конкурувати з існуючими підприємствами. Фактори, такі як високі витрати на входження, бренд, доступ до ресурсів, законодавчі обмеження тощо, можуть зробити бар'єри для входу високими або низькими;

– загроза заміщення продуктів або послуг, ця сила відображає те, наскільки легко або складно покупці можуть замінити продукт або послугу компанії на альтернативні варіанти. Чим більша ця загроза, тим менше контролю має компанія над цінами та обсягами продажів;

– постачальники, ця сила оцінює вплив постачальників на вартість матеріалів та інших ресурсів для підприємства. Якщо постачальники мають велику властивість або монопольне положення на ринку, вони можуть диктувати умови постачання, що може підвищити витрати для підприємства;

– покупці ця сила оцінює вплив покупців на ціни та умови продажу. Якщо покупці мають велику властивість або можуть легко переходити до інших постачальників, вони можуть тиснути на ціни та вимоги щодо якості;

– конкуренти в галузі, ця сила відображає інтенсивність конкуренції між існуючими учасниками галузі. Вона визначається кількістю конкурентів, їхньою рівнем диференціації продуктів або послуг, а також вартістю виходу з ринку.

У моделі накопиченого досвіду основою стратегії є мінімізації витрат яка розробляється з урахуванням того, що компанії активно збільшують свою частку на ринку у певному секторі економіки. Це призводить до значного зростання загального обсягу виробництва, що у свою чергу сприяє зниженню собівартості виготовлення одиниць продукції. Ця модель є дієвою і успішно застосовується, але основною областю її використання є галузі, де витрати відіграють ключову роль в конкурентній боротьбі.

Модель життєвого циклу продукту становить ключовий аспект ринкової динаміки, оскільки вона визначає послідовні етапи, через які проходить продукт протягом свого існування. Ця концепція, може бути розкрита через п'ять основних фаз життя компанії:

- початкова стадія (дослідження), це період, коли продукт вперше набуває присутності на ринку. Підприємства проводять дослідження, випробування та аналіз потенційного споживчого попиту;

- введення на ринок, після вивчення та розробки продукт вперше випускається на ринок. Цей етап характеризується інтенсивною рекламою та введенням продукту на відповідний сегмент ринку;

- фаза зростання, це стадія коли продукт набуває популярності серед споживачів, а продажі стрімко зростають. Також посилюється конкуренція з іншими гравцями на цьому ринку;

- фаза насичення, ринок досягає певного рівня насичення, темпи зростання продажів сповільнюються, конкуренція стає ще більш жорсткою, і компанії шукають нові способи стимулювання попиту;

- фаза спаду, на цьому етапі попит на продукт починає зменшуватися, такі фактори, як конкуренція та технологічні інновації, знижують прибутковість продукту, і компанії можуть прийняти рішення про вихід з ринку або реструктуризацію компанії для подальшої діяльності. [48,54,57]

Наразі, розглянемо матричні моделі, які надають можливість систематизувати інформацію та визначити ключові аспекти, що впливають на конкурентоспроможність. Однією з переваг використання цих моделей, є можливість структурованого аналізу різних факторів, які визначають конкурентоспроможність. Це дозволяє зробити об'єктивну оцінку сильних та слабких сторін підприємства. Отже, матричні моделі, є важливими інструментами для дослідження конкурентоспроможності підприємства. Важливо обирати ту модель для аналізу, який найкраще відповідає конкретній ситуації та меті дослідження. У таблиці 1.3 наведені переваги, недоліки та доцільність застосування матричних моделей.

Таблиця 1.3 – Матричні моделі дослідження конкурентоспроможності виду діяльності підприємства

| Моделі | Переваги | Недоліки | Доцільність застосування |
|---|---|---|---|
| Модель «МакКінзі 7S» | Забезпечує комплексний погляд на організацію, включаючи стратегічні, структурні та системні аспекти її діяльності. | Модель може виявитися недостатньо гнучкою для деяких організацій, адже вона не враховує усі специфічні особливості кожного підприємства | Можливе у застосуванні |
| Модель Shell/DPM | Модель об'єднує якісні та кількісні змінні. Не залежить від статичного зв'язку між долею ринку і прибутковістю. | Характеризується поєднанням деструктивного та конструктивного підходу. Складність визначення значущості змінних. | Можливе, але обмежене |
| Модель Бостонської Консалтингової групи (БГК) | Модель корисна для стратегічного планування та вирішення корпоративних питань, надає базові показники для аналізу взаємодії різних видів діяльності на конкурентному ринку. | Відсутність в точності оцінки привабливості окремих ринків є обмеженістю цього підходу. | Можливе, але в комбінації з іншими моделями |
| Модель ADL | Модель дозволяє планувати стратегію відповідно до стадії життєвого циклу галузі та рівня конкурентоспроможності компанії на ринку. | Оцінка ринкової позиції залежить від рівня невизначеності компанії та має перепони в аналізі через врахування людський факторів в компанії. | Можливе |
| Модель PIMS | Оцінка відносної якості продукту. Висвітлює структуру виробництва та його потреби, що є важливими вимірами. | Використання тільки механічного підходу до аналізу та слабкий зв'язок з реальними умовами на конкурентному ринку. | Обмежене |
| Модель Hofer/Schendel | Прогнозування негативних обставин та акцент на позиціонуванні існуючих видів бізнесу на матриці розвитку ринку товарів. | Не проводиться аналіз різниці між сильними, середніми та слабкими видами бізнесу на економічному ринку. | Обмежене |

Джерело: узагальнено автором на основі даних [48,57]

Модель «МакКінзі 7S» спрямована на аналіз та покращення ефективності організації шляхом визначення та взаємозв'язку семи ключових елементів. Ці елементи поділяються на внутрішні та зовнішні аспекти

організації. Основна ідея полягає в тому, щоб забезпечити взаємозв'язок між цими елементами для досягнення успішної стратегії та реалізації мети організації. Отже, основні компоненти моделі «МакКінзі 7S» включають:

- стратегія. Визначення напрямків та цілей організації, які визначають її місію та спосіб досягнення успіху;
- структура. Організаційна ієрархія, включаючи розподіл влади, відповідальності та комунікаційні шляхи;
- системи. Процеси та процедури, які використовуються в організації для досягнення її цілей, такі як управління якістю, фінансовий контроль та інформаційні системи;
- навички. Уміння та компетенції персоналу, необхідні для виконання завдань та досягнення цілей організації;
- персонал. Кількість та якість персоналу, яка потрібна для виконання стратегічних завдань;
- стиль керівництва. Спосіб у який керівництво організації керує та спілкується зі своїми співробітниками;
- спільні цінності. Принципи, за якими діє керівництво та персонал організації, їхні етичні норми та корпоративна культура.

Модель Shell/DPM (Decision Process Model) є ще одним інструментом для оцінки конкурентоспроможності підприємства. Ця модель базується на тому, щоб розглядати підприємство як систему, яка приймає рішення, взаємодіючи з різними факторами внутрішнього та зовнішнього середовища. Основні етапи моделі включають аналіз зовнішнього середовища, внутрішніх ресурсів і можливостей підприємства, формулювання стратегії, прийняття рішень і впровадження стратегій. Крім того, модель враховує навчання через досвід, що дозволяє підприємству постійно адаптуватися до змін у середовищі. Але модель Shell/DPM може бути складною у впровадженні через потребу високої кваліфікації персоналу для її застосування. Також, при розробці та застосуванні цієї моделі необхідно враховувати специфіку кожної галузі та підприємства, оскільки універсального підходу до оцінки

конкурентоспроможності не існує. Загалом, модель Shell/DPM є потужним інструментом для аналізу та планування конкурентоспроможності підприємства, проте вона вимагає обережного підходу та врахування всіх можливих обмежень і особливостей конкретної ситуації.

Модель Бостонської Консалтингової Групи (BCG) є ще однією важливою матричною моделлю, яка використовується для аналізу конкурентоспроможності підприємства. Ця модель спирається на два основних показники: частку ринку і темп зростання ринку. Частка ринку це показник який вимірює, який відсоток ринку належить підприємству у порівнянні з його конкурентами. Чим вище частка ринку, тим сильніше позиція підприємства. Темп зростання ринку показник який визначає, наскільки швидко зростає відповідний ринок. Підприємства на ринках з високим темпом зростання можуть мати більші можливості для розвитку. За результатами аналізу частки ринку і темпу зростання ринку, підприємства можуть бути розподілені на чотири категорії:

- зірки. Підприємства, які мають велику частку ринку у швидкозростаючому секторі. Вони вимагають значних інвестицій, але також мають великий потенціал для майбутнього успіху;

- дійні корови. Підприємства, які мають велику частку ринку у повільному або стабільному секторі. Вони зазвичай генерують стабільний прибуток, і можуть бути використані для фінансування інших бізнесів;

- знаки питання. Підприємства, які мають низьку частку ринку у швидкозростаючому секторі. Ці підприємства можуть потребувати додаткових інвестицій, і їх майбутнє ще не визначене;

- собаки. Підприємства, які мають низьку частку ринку у повільному або стабільному секторі. Вони можуть бути кандидатами для ліквідації або перепрофілювання.

Модель BCG надає підприємствам можливість оцінити свої бізнес-портфелі з різних точок зору та приймати відповідні стратегічні рішення. Вона

дозволяє керівникам легше розуміти свої конкурентні переваги та недоліки і розробляти стратегії для майбутнього успіху.

Модель ADL (Analysis of Differential Levels) - це аналітичний підхід, який використовується для аналізу конкурентоспроможності підприємств. Основна ідея моделі полягає в тому, щоб оцінити, як компанія використовує свої ресурси та можливості для досягнення конкурентної переваги. Модель ADL допомагає ідентифікувати стратегічні проблеми та можливості для підвищення ефективності та конкурентоспроможності. Він враховує різні аспекти бізнесу, такі як ринкова позиція, фінансові показники, технологічний потенціал та інші. Основними етапами моделі є аналіз зміни рівня використання ресурсів компанією, оцінка впливу цих змін на конкурентоспроможність, ідентифікація ключових проблем та визначення стратегічних напрямків для подальшого розвитку. В результаті застосування моделі ADL компанія може отримати глибоке розуміння своєї поточної ситуації на ринку, а також рекомендації щодо стратегічних дій для підвищення своєї конкурентоспроможності. Цей аналітичний інструмент може бути корисним для різних галузей та типів підприємств, які прагнуть покращити свої результати та збільшити свою частку на ринку.

Модель PIMS є одним з найважливіших інструментів для аналізу стратегічного управління підприємством, зокрема у сфері маркетингу. Ця модель дозволяє вивчити взаємозв'язок між маркетинговими стратегіями підприємства та його фінансовою результативністю. Застосування моделі PIMS полягає у зборі та аналізі великої кількості даних про стратегії маркетингу, фінансові показники та результати діяльності підприємства. Ці дані потім використовуються для встановлення зв'язків між різними факторами та успішністю підприємства. Однією з переваг моделі PIMS є можливість об'єктивного визначення ефективності маркетингових стратегій та їх впливу на фінансові показники. Це дозволяє підприємствам приймати обґрунтовані рішення щодо вдосконалення своїх стратегій маркетингу та підвищення їхньої конкурентоспроможності. Зокрема, модель PIMS

допомагає ідентифікувати ключові чинники, які впливають на успішність маркетингових стратегій, такі як цінова стратегія, рекламні зусилля, якість продукції тощо. Це дає можливість підприємствам скоригувати свої стратегії відповідно до виявлених відмінностей і покращити своє фінансове становище. Таким чином, модель PIMS є важливим інструментом для аналізу конкурентоспроможності підприємства, оскільки дозволяє встановлювати зв'язок між маркетинговими стратегіями та фінансовими результатами, що в свою чергу допомагає у покращенні стратегічного управління та досягненні успіху на ринку.

Модель Hofer/Schendel є ще одним інструментом стратегічного аналізу, який спрямований на вивчення конкурентного середовища та визначення стратегічних напрямків розвитку підприємства. Ця модель базується на розгляді п'яти ключових сфер конкурентної діяльності. Перша сфера - це відносини з клієнтами, яка включає в себе аналіз ринку, потреб споживачів та зв'язки з клієнтами. Друга сфера - це відносини з постачальниками, де досліджується взаємодія з постачальниками сировини та інших ресурсів. Третя сфера - це внутрішнє середовище підприємства, де аналізується ефективність управління та внутрішні процеси. Четверта сфера - це конкурентне середовище, в якому вивчаються дії конкурентів, їх стратегії та переваги. П'ята сфера - це технологічне середовище, де розглядаються нові технології, їх вплив на бізнес та можливості використання їх у конкурентній боротьбі. Застосування моделі Hofer/Schendel дозволяє підприємствам отримати повну картину конкурентного середовища та визначити оптимальні стратегічні напрямки розвитку. Аналізуючи всі п'ять сфер конкурентної діяльності, підприємство може виявити свої сильні та слабкі сторони, а також знайти можливості для покращення та розвитку. [48,54,57]

У кваліфікаційній роботі для оцінки конкурентоспроможності підприємства буде використано такі моделі дослідження конкурентоспроможності підприємств як: модель «МакКінзі 7S» та модель п'яти сил конкуренції М. Портера. Комбінування цих двох моделей для

аналізу конкурентоспроможності підприємства дозволяє отримати більш глибоке та комплексне розуміння його стратегічного стану. Модель МакКінзі «МакКінзі 7S» допомагає охопити широкий спектр аспектів, включаючи макроекономічні тенденції, тренди в галузі та стратегічні можливості. З іншого боку, модель п'яти сил конкуренції М. Портера дозволяє систематизувати бізнес-одиниці за рівнем їхньої конкурентоспроможності. Ця комбінація дозволяє комплексно проаналізувати стратегічне положення підприємства, оцінити його сильні та слабкі сторони, а також ідентифікувати можливі можливості та загрози. Різноманітність підходів до аналізу, що надається цією комбінацією, допомагає зробити більш обґрунтовані висновки про конкурентоспроможність підприємства.

1.3 Методи порівняння конкурентоспроможності підприємства

Сучасна економіка характеризується швидкими змінами, інноваціями та посиленою конкуренцією, у такому середовищі для підприємств важливо успішно протистояти конкурентам, забезпечуючи свою конкурентоспроможність. З цієї причини проведення аналізу конкурентоспроможності стає важливим завданням для будь-якого підприємства. Для досягнення успіху на економічному ринку необхідно мати глибоке розуміння власних можливостей та слабких сторін, а також аналізувати стратегії конкурентів. Аналіз конкурентоспроможності дозволяє підприємствам зрозуміти, як вони стоять у порівнянні з конкурентами на ринку, це не тільки відображає поточне становище, але і вказує на можливості для подальшого розвитку та удосконалення. Порівняльний аналіз допомагає виявити переваги, недоліки, можливості та загрози, що допомагає у формулюванні стратегії розвитку підприємства. У цьому контексті, проведення аналізу конкурентоспроможності стає важливим завданням для

керівництва підприємства, навіть найбільш успішні компанії повинні постійно оцінювати своє становище на ринку та шукати нові способи підтримки своєї конкурентоспроможності. [34,51]

Основою на це можна виділити основні причини, що обумовлюють важливість проведення порівняльного аналізу конкурентоспроможності підприємств:

- соціальні та міжнародні умови в країні, які вимагають організаційних змін для того, щоб зберегти або отримати конкурентну перевагу;
- розробка стратегії для розвитку ринкової позиції підприємства в конкретних просторово-часових умовах;
- діагностика перспектив розвитку конкурентів з метою оцінки їх потенціалу та ризиків у конкурентному середовищі;
- прогнозування ринкової кон'юнктури з метою визначення пріоритетних напрямів розвитку для забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
- визначення ключових факторів, що впливають на майбутню конкурентоспроможність та їх важливість;
- вивчення взаємозв'язків між усіма сферами діяльності організації з метою досягнення конкурентної позиції. [66]

Вибір заходів для підвищення конкурентоспроможності підприємства залежить від потреб та обставин кожного підприємства окремо. Саме тому проведення порівняльного аналізу є важливим кроком, для аналізу місця підприємства на економічному ринку та може сприяти вибору заходу для підвищенні конкурентного місця. Комплексна класифікація типів заходів може враховувати такі характеристики, як обсяг вхідних даних, варіативність, ієрархічність та адаптивність. Ці характеристики допомагають визначити підхід до планування, який найкраще відповідає середовищу та потребам організації. В (Таблиці 1.4) представлена структурована інформація, щодо видів планування для підприємств, що допоможе обрати належний метод аналізу конкурентів для досягнення успіху в бізнесі.

Таблиця 1.4 – Класифікація видів планування конкурентоспроможності підприємств

| № | Ознаки класифікації | Різновиди |
|----|---------------------|------------------|
| 1. | За терміном | Стратегічне |
| | | Тактичне |
| 2. | За характером | Реактивне |
| | | Інактивне |
| | | Преактивне |
| 4. | За ієрархічністю | Централізоване |
| | | Децентралізоване |
| | | Змішане |
| 5. | За рівнем адаптації | Фіксоване |
| | | Гнучке |
| | | Неперервне |

Джерело: узагальнено автором на основі даних [37,51]

Використання комплексної класифікації видів планування допоможе обрати найкращий метод для порівняння конкурентів на економічному ринку. Для досягнення цілей компанії необхідно проводити систематичний аналіз та оцінку своєї діяльності, а також вивчати стратегії конкурентів. У цьому контексті використання різноманітних методів аналізу стає надзвичайно важливим.

Далі розглянемо ключові методи аналізу конкурентоспроможності підприємства: портфельної матриці, аналізу порівняльних переваг, бенчмаркінгу та аналізу вартості-користі. Кожен з цих методів має свої особливості, переваги та недоліки, але кожне підприємство має обирати метод, який буде самим актуальним відносно становища та планів підприємства. Використання портфельної матриці допомагає визначити позицію продуктів на ринку, аналіз порівняльних переваг виявляє конкурентні переваги, бенчмаркінг сприяє адаптації найкращих практик, а аналіз вартості-користі дозволяє оцінити ефективність витрат. Вибір відповідного методу забезпечує підприємству можливість ефективніше конкурувати та досягати своїх стратегічних цілей. У (Таблиці 1.5) наведено короткий опис кожного методу,

його переваги та недоліки, це допоможе обрати самий влучний метод для підприємства.

Таблиця 1.5 – Методи порівняння конкурентоспроможності підприємства

| Метод | Зміст | Переваги | Недоліки |
|-----------------------------|---|--|--|
| Портфельна матриця | Аналіз продуктів та послуг за ринковою долею та темпами росту ринку. | Допомагає визначити пріоритети розвитку продуктів. | Може не враховувати інші фактори ринку. |
| Аналіз порівняльних переваг | Вивчення конкурентних переваг з метою покращення конкурентоспроможності підприємства. | Дозволяє ідентифікувати слабкі сторони та можливості. | Може бути складно провести повний аналіз. |
| Бенчмаркінг | Порівняння основних критеріїв компанії з іншими організаціями на економічному ринку | Дозволяє ідентифікувати найефективніші підходи та методи, які успішно використовуються конкурентами. | Ризик копіювання підходів та методів без адаптації під власні потреби та можливості. |
| Аналіз вартості-користі | Визначення конкурентної вигоди продуктів та послуг, враховуючи їхню вартість та користь для клієнтів. | Допомагає у визначенні цінової стратегії. | Може бути складно провести оцінку користі. |

Джерело: узагальнено автором на основі даних [51,66]

Для кваліфікаційної роботи було обрано метод бенчмаркінгу, тому що це дозволить отримати об'єктивну оцінку діяльності шляхом порівняння з результатами конкурентів в галузі. Це дозволяє виявити найефективніші заходи, стратегії та процеси, що використовуються в інших компаніях, та використовувати їх для покращення власної діяльності. Бенчмаркінг також допомагає знайти нові ідеї та інновації, а також зменшити ризики, уникнувши помилок і невдач, які зазнали інші. Завдяки використанню кращих практик та найефективніших стратегій, підприємство може зайняти більш сильне положення на ринку. Отже, обираючи метод бенчмаркінгу, підприємство

може отримати цінний інструмент для підвищення своєї конкурентоспроможності та досягнення поставлених цілей. [51]

Ефективне управління конкурентоспроможністю підприємства вимагає не лише аналізу поточної ситуації, але й активного створення конкурентних переваг. Порівняльний аналіз конкурентоспроможності підприємств дозволяє розробити комплексну картину для подальшого розвитку компанії, які спрямовані на досягнення очікуваних результатів у всіх сферах діяльності та зайняття стійкої позиції на ринку. З цієї причини, було розглянуто методи які можуть використовуватись для порівняння конкурентоспроможності підприємства з іншими гравцями ринку, які враховують всі основні аспекти діяльності компаній та обрано найкращий метод для проведення аналізу. [36]

Висновки за розділом 1

Після аналізу поняття конкурентоспроможності на різних рівнях на підприємстві, можна зробити висновок, що ця характеристика є динамічною та залежить від конкретного контексту. Конкурентоспроможність вимірює ефективність та результативність підприємства у порівнянні з конкурентами на ринку. Основні складові конкурентоспроможності включають управління ресурсами, інновації, якість продукції та доступ до ресурсів. Крім того, важливо враховувати екологічну та соціальну відповідальність, які набувають значення в сучасному бізнес-середовищі. Забезпечення конкурентоспроможності включає розробку та реалізацію заходів, спрямованих на створення унікальних переваг, які дозволяють підприємствам ефективно конкурувати. Це може включати розробку нових продуктів, оптимізацію виробничих процесів, розширення ринків збуту та підвищення якості обслуговування. Розуміння важливості цих факторів дозволяє пристосувати бізнес до змін в навколишньому середовищі та забезпечити

стійкість у майбутньому. Окрім цього, в умовах посиленої конкуренції на ринку важливо розвивати партнерські відносини з постачальниками та клієнтами, щоб забезпечити доступ до необхідних ресурсів та зберегти лояльність споживачів. Загалом, порівняльний аналіз конкурентів може допомогти компанії обрати оптимальні заходи для забезпечення конкурентоспроможності та надає більш повну картину щодо інтеграції різноманітних аспектів бізнесу, постійного адаптування до змін та пошуку нових можливостей для розвитку. Саме такий комплексний підхід до управління підприємством дозволить зберігати свою конкурентну перевагу та досягати сталого підвищення економічних показників діяльності компанії.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ СФЕРИ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ ПРАТ «КИЇВСТАР»

2.1 Огляд сучасного стану ринку та позиціонування ПрАТ «Київстар»

Сьогодні ПрАТ «Київстар» велика, відома компанія, яка працює в Україні. Приватна корпорація «Київстар», заснована 3 вересня 1997 року, є провідним провайдером мобільного зв'язку та домашнього Інтернету в Україні. У 2009 році відбулося злиття компаній «Вимпелком» та «Київстар», що призвело до формування холдингу «VimpelComLtd», який згодом став «VEON». У 2012 році завершилося злиття «Київстар» з оператором «Beeline-Україна». З 2014 року ПрАТ «Київстар» є найбільшим платником податків у телекомунікаційній галузі України. У 2015 році «Київстар» отримав можливість значно покращити якість послуг завдяки використанню технології 3G після отримання 42 ліцензійних документів. В першій половині 2018 року почалося впровадження технології 4G по всій Україні. На сьогоднішній день, «Київстар» входить до складу одного з найбільших європейських телекомунікаційних холдингів «VEON», який об'єднує багато європейських, азійських та африканських брендів мобільного зв'язку та Інтернет- послуг, володіючи близько 73,8% акцій ПрАТ «Київстар». [1]

Крім того, «Київстар» активно працює над впровадженням новітніх технологій і розробляє інноваційні рішення для своїх клієнтів. Компанія вкладає значні зусилля в розвиток 5G мережі, що має потенціал змінити підходи до споживання контенту, мобільного зв'язку та Інтернету речей.

Запровадження цієї технології може значно підвищити швидкість передачі даних та забезпечити більш стабільний та надійний зв'язок для користувачів усіх сфер життя. Компанія займає значну роль на телекомунікаційному ринку України завдяки своїй багаторічній історії, інноваційному підходу та високій якості обслуговування. З часом компанія стала надійним партнером для тисяч клієнтів у всіх куточках країни. Інвестиції в ПрАТ «Київстар» у розвиток мобільної мережі сприяли охопленню нею всіх населених пунктів України, включаючи як великі міста, так і невеликі населені пункти. Крім того, мережа охоплює більшість національних і регіональних автомагістралей, а також більшість морських і річкових берегових ліній, що забезпечує постійне з'єднання для користувачів у будь-якій точці країни. Узагальнено основна інформація про ПрАТ «Київстар» представлена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Основна інформація про ПрАТ «Київстар»

| | |
|-----------------|---|
| Повна назва | Приватне акціонерне товариство «Київстар» |
| Скорочена назва | ПрАТ «Київстар» |
| ЄДРПОУ | 21673832 |
| Юридична адреса | Україна, м. Київ, вул. Дегтярівська, буд. 53, 03113 |
| Зареєстрований | Солом'янська районна в місті Києві державна адміністрація, 03.09.1997 |
| КОАТУУ | 8039100000 (ШЕВЧЕНКІВСЬКИЙ р-н) |
| Керівник: | Комаров Олександр Валерійович |

Джерело: узагальнено автором на основі даних [53]

Одним із основних чинників успіху підприємства є різноманітні послуги, що включають не лише мобільний зв'язок, а й домашній доступ до Інтернету. Основними сферами діяльності компанії є телекомунікаційні послуги, включаючи безпроводний та кабельний зв'язок. Додатковими напрямками діяльності ПрАТ «Київстар», які компанія може здійснювати на законних підставах, є будівництво, ремонт та продаж телекомунікаційного обладнання, оптово-роздрібна торгівля, надання послуг з ремонту побутової техніки та електронних приладів, інформаційно-довідкові послуги, а також проведення маркетингових та соціологічних досліджень. Компанія постійно

розвиває свої технології та збільшує свої можливості відповідно до зростаючих потреб сучасного споживача. Також заслуговують увагу і зусилля компанії у сфері корпоративної відповідальності. Корпорація сприяє розвитку технологій, що стосуються освіти та соціальних ініціатив, спрямованих на підвищення якості життя населення України. Загалом, ПрАТ «Київстар» продовжує зберігати свою позицію лідера на ринку та прагне досягти нових вершин у сфері телекомунікацій, пропонуючи клієнтам найкращі технології та обслуговування. Більш того, компанія активно співпрацює з урядом та громадськими організаціями з метою розвитку телекомунікаційної інфраструктури у віддалених та малозаселених регіонах країни. Завдяки постійним інноваціям, соціальній відповідальності та стратегічному партнерству з урядом та громадськими організаціями, саме тому підприємство продовжує зміцнювати своє лідерство на ринку та сприяти розвитку телекомунікаційної галузі в Україні.

Щороку ПрАТ «Київстар» реалізує суспільно значущі та благодійні програми, а також є одним з найбільших платників податків, кращим роботодавцем України та компанією з найвищою репутацією на телекомунікаційному ринку країни. Компанія приділяє значну увагу соціальній відповідальності бізнесу і реалізує проекти, що спрямовані на розвиток України такі як:

- «Make Your Mark» – загальнонаціональна соціально-освітня ініціатива» у рамках глобальної програми, яка реалізується міжнародною групою VEON. Цей проект спрямований на підтримку талановитих школярів, студентів-програмістів, стартаперів і молодих підприємців. Ініціатива передбачає підтримку українських школярів, які виявляють найкращі результати у точних дисциплінах – природничих науках, технологіях, включаючи інформаційні, інженерію, робототехніку та математику;

- «Radar TECh» – це технологічний кластер, що входить у склад інноваційно-творчого центру ВДНГ. Основна мета «Radar TECh» – створення

екосистеми, яка передусім сприятиме реалізації ідей, зростанню та розвитку секторів української економіки;

– «Kyivstar Business Hub» – це цілеспрямований на розвиток духу підприємництва та технологічних навичок у молоді. Цей проект спрямований на стимулювання створення та розвитку соціально-значущих програмних продуктів, які будуються на мобільних технологіях. Також ініціатива передбачає формування культури користування мобільним зв'язком та безпечного користування Інтернетом дітьми, а також системну допомогу закладам для дітей з обмеженими можливостями. [47]

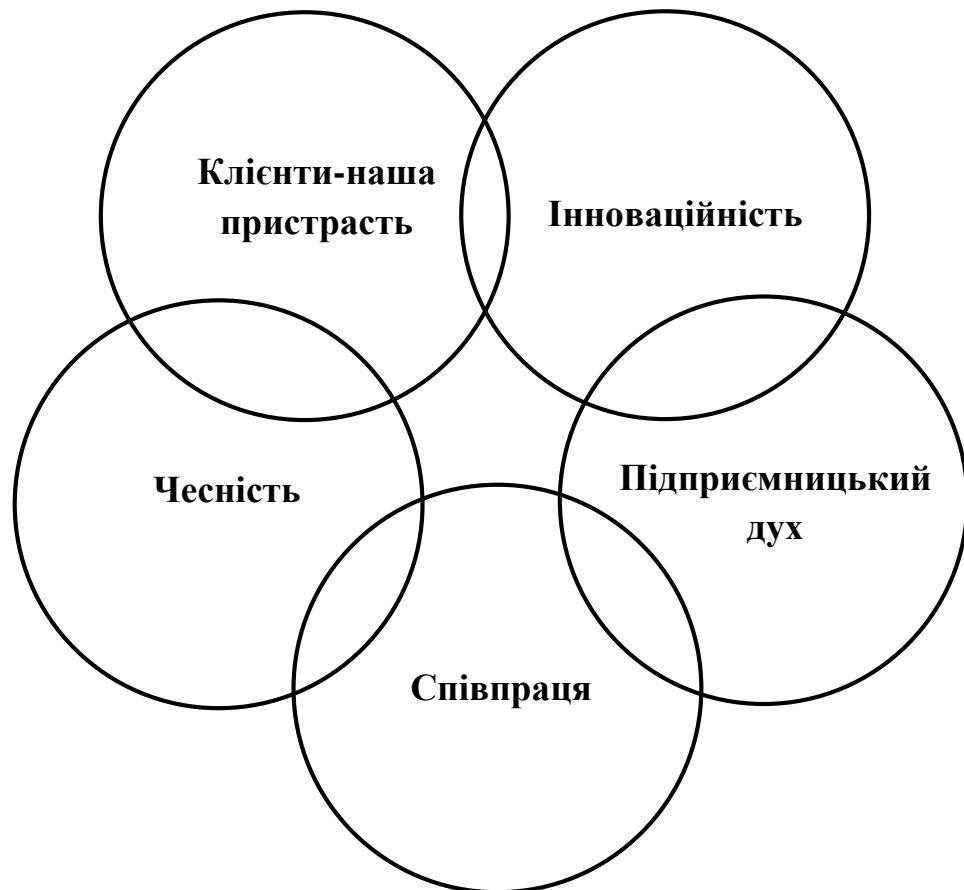


Рисунок 2.1 – Основні цінності ПрАТ «Київстар»

Джерело: узагальнено автором на основі даних[47]

У своїй діяльності ПрАТ «Київстар» втілює місію, спрямовану на поліпшення якості життя людей через надання високоякісних телекомунікаційних послуг. Цінності компанії можна представити як

поєднання п'яти простих та чітких цінностей: клієнти-наша пристрасть, Інноваційність, підприємницький дух, співпраця, чесність. Основні цінності ПрАТ «Київстар» представлені на рисунку 2.1. На ПрАТ «Київстар» лежить значна відповідальність за надання надійних, оперативних та швидких телекомунікаційних послуг, які охоплюють не лише мобільний зв'язок, а також забезпечення користувачів інтернет-покриттям, роумінгом та іншими функціями, за які вона відповідає. Таким чином, можна зробити логічний висновок, що ефективність роботи компанії є незаперечною, як внутрішньо, так і зовні, оскільки компанія взаємодіє з великою кількістю співробітників і клієнтів. Ця компанія орієнтована на людей і створена для задоволення їхніх потреб. Організаційна структура підприємства базується на ієрархічній моделі, що представлена нижче на рисунку 2.2.



Рисунок 2.2 – Організаційна структура ПрАТ «Київстар»

Джерело: узагальнено автором на основі даних [53]

Організаційна структура ПрАТ «Київстар» є типовим прикладом ієрархічної моделі управління, де президент компанії знаходиться на вершині, а функції та відповідальність різних підрозділів розподілені по рівнях. Ця структура дозволяє ефективно координувати діяльність компанії, забезпечуючи чітке розподілення функцій та відповідальності між підрозділами. Президент виступає головним керівником, відповідальним за загальне керівництво та стратегічне планування. Дирекції та департаменти, які підпорядковані йому, спрямовані на конкретні аспекти діяльності компанії, такі як маркетинг, розробка продуктів, персонал, технічна інфраструктура, фінанси та інші. Кожен з цих підрозділів має свої відділи або департаменти, відповідальні за конкретні функції, що сприяє більш ефективному виконанню завдань. Загальна структура демонструє підходи до управління різними аспектами бізнесу, забезпечуючи баланс між стратегічним плануванням, оптимізацією процесів та задоволенням потреб клієнтів. Такий підхід допомагає ПрАТ «Київстар» залишатися конкурентоспроможним на ринку та досягати своїх стратегічних цілей. [53]

У сучасному світі, де конкуренція на ринку постійно зростає, важливо розуміти динаміку та домінуючі тенденції серед провідних компаній на конкурентному ринку. Зараз телекомунікаційний ринок є одним з найбільш конкурентних та динамічних сегментів глобальної економіки. Одним з ключових гравців на цьому ринку в Україні є компанія ПрАТ «Київстар», основними її конкурентами є компанії «Vodafone Україна» та «Lifecell». Компанія Vodafone це провідний оператор мобільного зв'язку в Україні, який також пропонує широкий спектр послуг мобільного зв'язку та Інтернету. Підприємство «Lifecell» це оператор який також активно працює на ринку мобільного зв'язку та Інтернету в Україні, пропонуючи конкурентні пакети послуг та акції. Ці компанії конкурують між собою за клієнтів, пропонуючи різноманітні пакети послуг, які включають у себе мобільний зв'язок, доступ до Інтернету, та інші додаткові сервіси. Ринок зв'язку в Україні є досить конкурентним, і кожен з цих операторів намагається залишитися активним та

привабливим для клієнтів. Далі, на (Рисунку 2.3) показано розподіл долі ринку між основними компаніями-конкурентами станом на 2023 рік (критерієм слугуватиме рівень доходів).

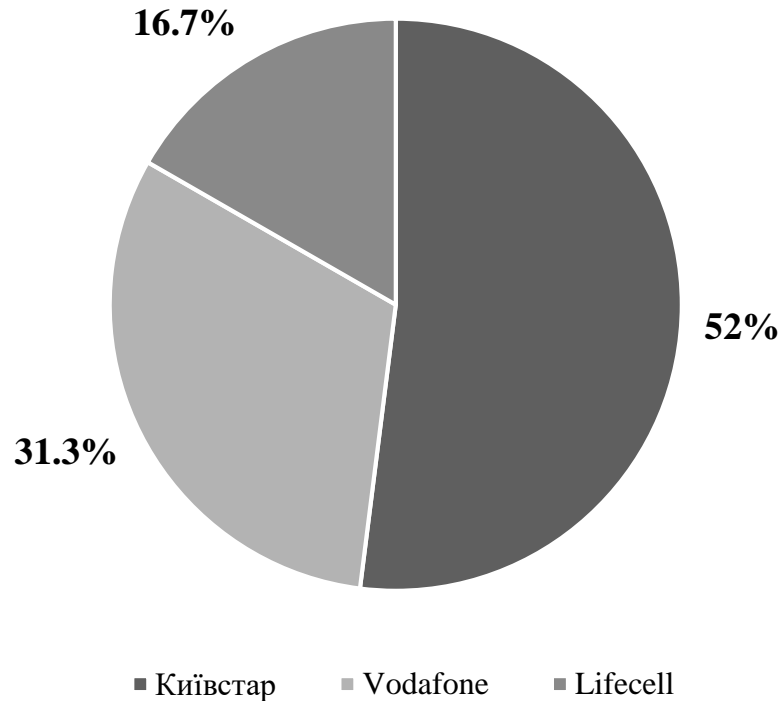


Рисунок 2.3 – Розподіл часток ринку серед найбільших компаній операторів України у доходах за 2023 рік

Джерело: узагальнено автором на основі даних [5,31].

З врахуванням наведених даних про розподіл часток ринку серед найбільших операторів зв'язку в Україні за доходами на 2023 рік можна зробити висновок про високий рівень конкуренції на ринку зв'язку країни. Результати діяльності компанії за 2023 рік: «Київстар» 25,667 млрд грн., «Vodafone» 15,9 млрд грн. та «Lifecell» 8,57 млрд грн. Всі компанії, активно працюють на підтримку своїх позицій і намагаються залишатися привабливими для клієнтів шляхом запровадження нових послуг, покращення якості обслуговування та вдосконалення інфраструктури. Аналіз розподілу ринкових позицій свідчить про те, що Київстар займає лідируючу позицію з

найбільшим обсягом доходів, що свідчить про його сильну позицію на ринку. Цей аналіз дозволяє зрозуміти динаміку конкуренції та розподіл ринкових позицій між основними гравцями на ринку зв'язку в Україні. Такий рівень конкуренції сприяє інноваціям, покращенню якості послуг та зниженню цін на користувачів, що в цілому відображає позитивне вплив на розвиток галузі та задоволення потреб споживачів.

Для більш точного аналізу конкурентів на телекомунікаційному ринку в Україні, було розглянуто розподіл за кількістю активних абонентів між основними компаніями учасниками ринку, критерієм слугуватиме кількість споживачів станом на 2023 рік, результати представлено на (Рисунку 2.4).

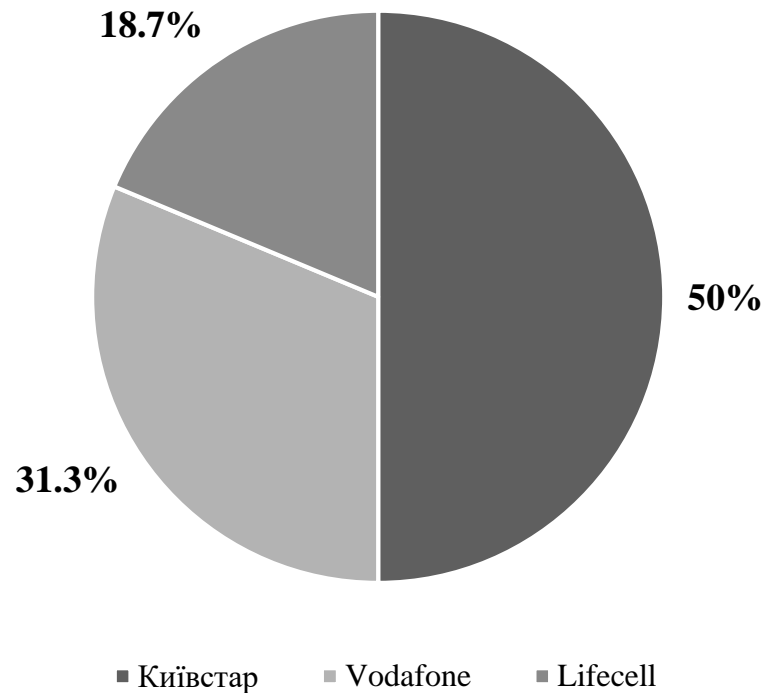


Рисунок 2.4 – Розподіл часток ринку серед найбільших компаній операторів за критерієм кількості абонентів за 2023 рік

Джерело: узагальнено автором на основі даних [5,31].

Результати аналізу розподілу часток ринку серед провідних операторів телекомунікаційного ринку України за кількістю активних абонентів на 2023 рік, демонструють важливі аспекти конкурентної динаміки в цій галузі.

Компанія «Київстар» має 24,1 млн. активних абонентів, в свою чергу «Vodafone» 15.2 млн. та «Lifecell» має показник у 9,1 млн. користувачів, саме тому ці підприємства продовжують бути ключовими гравцями на ринку зв'язку в Україні. Аналіз показує, що Київстар також займає лідируючу позицію з найбільшою кількістю активних абонентів, що може свідчити про широку популярність його послуг серед споживачів. Цей показник є важливим для розуміння динаміки конкуренції та позиціонування гравців на ринку телекомунікаційних послуг. Додатковий аналіз може допомогти визначити стратегії розвитку та конкурентні переваги кожного оператора, що сприятиме стабільності та інноваціям в галузі та задоволенню потреб споживачів.

Дані представлені на рисунках 2.3 та 2.4 демонструють домінуюче положення ПрАТ «Київстар», що володіє майже половиною ринку, водночас, варто уваги також, той факт, що незважаючи на дещо меншу частку ринку ПрАТ «Київстар» за критерієм дохідності, аніж за критерієм кількості абонентів, що пояснюється особливістю цінової політики компанії, яка дозволяє залучати та утримувати більшу кількість абонентів, при цьому, частково зменшуючи рівень дохідності. На основі аналізу ринку мобільного зв'язку в Україні за 2023 рік можна зробити висновок про високий рівень конкуренції серед провідних операторів, таких як «Київстар», «Vodafone» і «Lifecell». Незважаючи на те, що «Київстар» має найбільшу частку ринку за доходами і кількістю абонентів, інші компанії також активно конкурують за свої позиції. Висока конкуренція стимулює гравців ринку до інновацій та поліпшення якості обслуговування, що в кінцевому підсумку приносить користь споживачам. ПрАТ «Київстар» є провідним оператором телекомунікаційного ринку України з значною часткою ринку та високим рівнем стійкості бренду. Компанія забезпечує широкий спектр послуг зв'язку, включаючи мобільний зв'язок, інтернет, цифрове телебачення та корпоративні рішення. [13]

2.2 Оцінка ключових факторів конкурентоспроможності ПрАТ «Київстар»

Аналіз конкурентоспроможності набуває особливої важливості для підприємств, що працюють в умовах високої динаміки ринкового середовища, де конкуренція стає все більш жорсткою. Для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності компанії повинні постійно проводити моніторинг економічного ринку та оцінювати ключові фактори, що впливають на їх позиції на ринку. Оцінка конкурентоспроможності є ключовим фактором успіху для всіх компанії на ринку, особливо в динамічному та технологічно насиченому ринку телекомунікацій. Для цього проведемо комплексну оцінку ключових факторів конкурентоспроможності ПрАТ «Київстар» за допомогою моделі «МаКкінзі 7S» та моделі п'яти сил конкуренції М. Портера. Кожна з цих моделей дозволяє аналізувати різні аспекти діяльності компанії та її позиції на ринку, що у сукупності надає комплексне уявлення про ключові фактори конкурентоспроможності ПрАТ «Київстар». Результати дослідження дадуть можливість ПрАТ «Київстар» розробити більш ефективні заходи для підвищення своєї конкурентоспроможності та стійкості на ринку. [8,29]

Модель п'яти сил конкуренції М. Портера, дозволяє аналізувати конкурентне середовище підприємства через п'ять ключових сил: загроза нових конкурентів, загроза замінників, сила постачальників, сила покупців та конкуренція серед існуючих гравців. Для ПрАТ «Київстар» цей аналіз допоможе визначити основні фактори, що впливають на його конкурентоспроможність. Отже, розглянемо п'ять сил конкуренції за моделлю М. Портера для ПрАТ «Київстар».

Загроза нових конкурентів, високі бар'єри входу існують через необхідність значних капіталовкладень у розвиток інфраструктури. Телекомунікаційний сектор вимагає величезних інвестицій у мережу та обладнання, що стає суттєвою фінансовою перешкодою для нових компаній,

які прагнуть вийти на економічний ринок. Також регуляторні вимоги є значним бар'єром, отримання ліцензій на надання телекомунікаційних послуг в Україні є складним і тривалим процесом, що стримує нових конкурентів. Крім того, компанія «Київстар» має значний досвід і високу репутацію на ринку, що створює високий рівень довіри до бренду та наявність багатьох постійних клієнтів, що ускладнює вхід нових гравців на ринок.

Загроза заміників, зростання популярності месенджерів, таких як Viber, WhatsApp, та Telegram, які дозволяють здійснювати дзвінки та обмін повідомленнями через інтернет, може значно знизити попит на традиційні послуги мобільного зв'язку. Це явище набирає обертів, оскільки все більше користувачів віддають перевагу безкоштовним або дешевшим альтернативам. Крім того, розвиток 5G технологій може створити додаткову загрозу, так як інші оператори, можуть раніше почати розвивати 5G технології та запропонувати споживачам альтернативні рішення, що потенційно можуть перевершувати існуючі пропозиції на ринку.

Сила постачальників, має специфічні аспекти у телекомунікаційній галузі, адже існує обмежена кількість постачальників обладнання, що сприяє високій залежності від великих міжнародних постачальників. Це дає постачальникам значний вплив на умови співпраці, включаючи ціни та умови постачання. Ще одним вагомим фактором є зростання цін на телекомунікаційне обладнання, що може суттєво вплинути на витрати компанії та її конкурентоспроможність, підвищення цін на обладнання може зумовити необхідність підвищення тарифів для кінцевих споживачів, що, в свою чергу, може знизити конкурентоспроможність компанії на ринку.

Сила покупців, характеризується високим рівнем конкуренції на ринку телекомунікацій України та створює умови для вибору клієнтів між кількома великими операторами, такими як «Vodafone» та «lifecell». Це змушує компанії конкурувати не лише за ціною, але й за якістю обслуговування. Зростаючі очікування клієнтів також додають викликів, споживачі очікують високої якості зв'язку, швидкого інтернету та доступних тарифів. Це підвищує

вимоги до технологічних інновацій і рівня обслуговування, змушуючи компанії постійно вдосконалювати свої послуги, щоб залишатися конкурентоспроможними та задовольняти потреби клієнтів.

Конкуренція серед існуючих гравців, насиченість телекомунікаційного ринку в Україні є висококонкурентною. Кілька великих операторів, таких як «Київстар», «Vodafone» та «lifecell», активно борються за високі позиції на економічному ринку. Це призводить до цінової конкуренції, оператори пропонують різні акційні пропозиції, знижки та гнучкі тарифні плани, що сприяє зниженню цін і зростанню конкуренції. Крім того, постійні інвестиції в новітні технології, такі як 4G та 5G, а також розвиток нових послуг, збільшують інтенсивність конкурентної боротьби. Компанії постійно інвестують у вдосконалення мереж та розширення спектру послуг, щоб відповідати зростаючим потребам і очікуванням споживачів, що робить ринок ще більш динамічним і конкурентним. [18,20]

Після проведення аналізу становища ПрАТ «Київстар» з використанням моделі п'яти сил конкуренції М. Портера можна провести оцінку впливу кожної з категорій на конкурентоспроможність підприємства. В (Таблиці 2.2) зображено результати дослідження та зроблено оцінку кожної сили.

Таблиця 2.2 – Оцінка факторів конкурентоспроможності ПрАТ «Київстар» за моделлю п'яти сил конкуренції М. Портера

| Сила конкуренції | Оцінка впливу | Оцінка (1-5) | Головний фактор |
|---------------------------|---------------|--------------|---|
| Загроза нових учасників | Низька | 1 | Високий бар'єр входу на ринок |
| Загроза заміників | Середня | 3 | Розвиток альтернативних технологій |
| Сила постачальників | Висока | 5 | Обмежена кількість постачальників |
| Сила покупців | Середня | 4 | Наявність альтернативних операторів |
| Інтенсивність конкуренції | Висока | 5 | Активна конкуренція на економічному ринку |

Джерело: узагальнено автором на основі даних[38].

Для оптимального вивчення факторів конкурентоспроможності ПрАТ «Київстар» та візуалізації отриманих результатів за моделлю п'яти сил конкуренції М. Портера була побудована гістограма, яка зображена на рисунку 2.5 вона демонструє результати оцінок основних факторів конкурентоспроможності компанії.

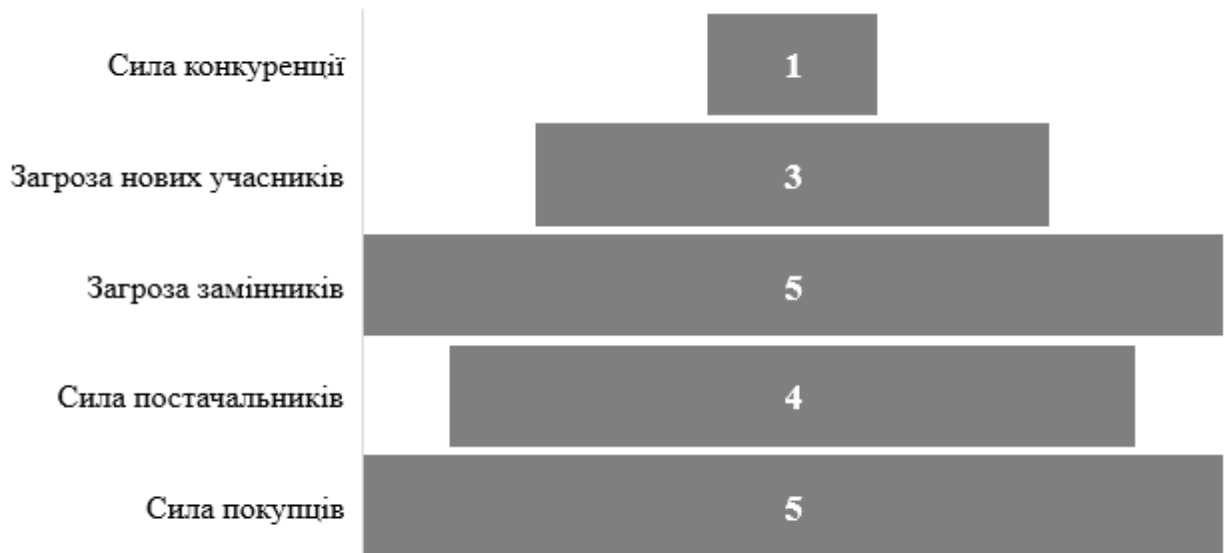


Рисунок 2.5 – Результати оцінок основних факторів конкурентоспроможності ПрАТ «Київстар» за моделлю п'яти сил конкуренції М. Портера

Джерело: узагальнено автором на основі даних[48,55].

Аналіз ПрАТ «Київстар» за моделлю п'яти сил Портера показує, що компанія має міцні позиції на ринку завдяки високим бар'єрам входу, значному досвіду та репутації. Водночас, висока сила постачальників та конкуренція серед існуючих гравців створюють виклики, які компанія повинна враховувати для підтримання своєї конкурентоспроможності. Застосування цієї моделі дозволяє виявити основні загрози та можливості для ПрАТ «Київстар», що сприяє розробці ефективних заходів для зміцнення ринкових позицій.

В свою чергу модель «МаКкінзі 7S», або «Сім ключових факторів конкурентоспроможності підприємства», розглядає аспекти, які визначають

успішність компанії на економічному ринку. Оцінка ключових факторів конкурентоспроможності ПрАТ «Київстар» за моделлю «МаКкінзі 7S» передбачає аналіз семи взаємопов'язаних елементів: стратегія, структура, системи, співробітники, стиль керівництва, навички та спільні цінності. Далі буде розглянуто кожний елемент окремо та виявлено фактори які впливають на оцінку конкурентоспроможності ПрАТ «Київстар»:

- стратегія. Компанія «Київстар» має стратегію постійного розширення спектру своїх послуг, включаючи мобільний зв'язок, інтернет-послуги та цифрові сервіси. Впровадження нових технологій, таких як 5G, та інвестування у розвиток цифрових послуг. Сильна брендова позиція на ринку, широка мережа покриття, якість обслуговування;

- структура. Високо централізована структура з чітким розподілом функцій та відповідальності. Ефективна координація між різними департаментами, дозволяє швидко реагувати на зміни ринку;

- системи. Високорозвинена ІТ-інфраструктура, що забезпечує ефективність бізнес-процесів та надання послуг. Системи контролю якості, що гарантують високий рівень задоволення клієнтів;

- співробітники. Висококваліфікований персонал з необхідними знаннями та навичками. Програми навчання та розвитку для співробітників, що підвищують їхню компетентність та мотивацію;

- стиль керівництва. Орієнтація на лідерство в інноваціях та наданні послуг, що підтримується вищим керівництвом. Відкрита комунікація між керівництвом та співробітниками, що сприяє ефективному прийняттю рішень;

- навички. Високий рівень технічних та управлінських навичок серед працівників. Здатність до впровадження інновацій та швидкої адаптації до нових технологій;

- спільні цінності. Спільні цінності, орієнтовані на клієнта, інновації та якість. Підтримка соціальних та екологічних ініціатив, що формують позитивний імідж компанії. [17,54]

Після проведення аналізу компанії «Київстар» з використанням моделі «МаКкінзі 7S» можна виявити ключові фактори по кожному аспекту та провести оцінку впливу кожної з категорій на конкурентоспроможність підприємства. Компанія «Київстар» має сильні позиції за багатьма аспектами моделі «МаКкінзі 7S», всі елементи значною мірою впливають на конкурентоспроможність компанії «Київстар». Ефективна стратегія, чітка структура, передові системи управління, міцні спільні цінності, прогресивний стиль управління, висококваліфікований кадровий склад та професійні навички працівників – все це сприяє зміцненню позицій компанії на ринку та забезпечує її довгостроковий успіх. В (Таблиці 2.3) зображено результати дослідження та зроблено оцінку кожної сили.

Таблиця 2.3 – Оцінок ключових елементів конкурентоспроможності ПрАТ «Київстар» за моделлю «МаКкінзі 7S»

| Елемент | Ключовий фактор | Оцінка (1-5) | Пояснення |
|-------------------|------------------------------|--------------|--|
| Стратегія | Впровадження інновації | 4 | Сильна стратегія з орієнтацією на інновації та розширення послуг |
| Структура | Організаційна структура | 5 | Високо централізована структура з ефективною координацією між департаментами |
| Системи | ІТ-системи управління якістю | 3 | Високорозвинена ІТ-інфраструктура та ефективні системи контролю якості |
| Співробітники | Навчання та розвиток | 4 | Добре організовані програми для навчання персоналу |
| Стиль керівництва | Лідерство | 3 | Орієнтація на лідерство в інноваціях |
| Навички | Ключові компетенції | 3 | Високий рівень технічних та управлінських навичок |
| Спільні цінності | Корпоративна культура | 5 | Сильна корпоративна культура та підтримка соціальних ініціатив |

Джерело: узагальнено автором на основі даних [54,57].

Отже, аналіз ПрАТ «Київстар» за моделлю «МаКкінзі 7S» вказує на кілька ключових факторів, що визначають успішність компанії. Загалом,

компанія демонструє високий рівень ефективності та інноваційності, що забезпечує її конкурентоспроможність на ринку. Отже, щоб узагальнити результати аналізу ПрАТ «Київстар» за моделлю «МаКкінзі 7S» розглянувши основні фактори, які визначають успішність компанії на економічному ринку та оцінюють ключові елементи, було побудовано діаграму що зображено на (Рисунку 2.6). Всі ці елементи разом створюють комплексну картину, що визначає успішність компанії на ринку та дозволяє ПрАТ «Київстар» ефективно конкурувати та досягати своїх запланованих економічних результатів цілей.

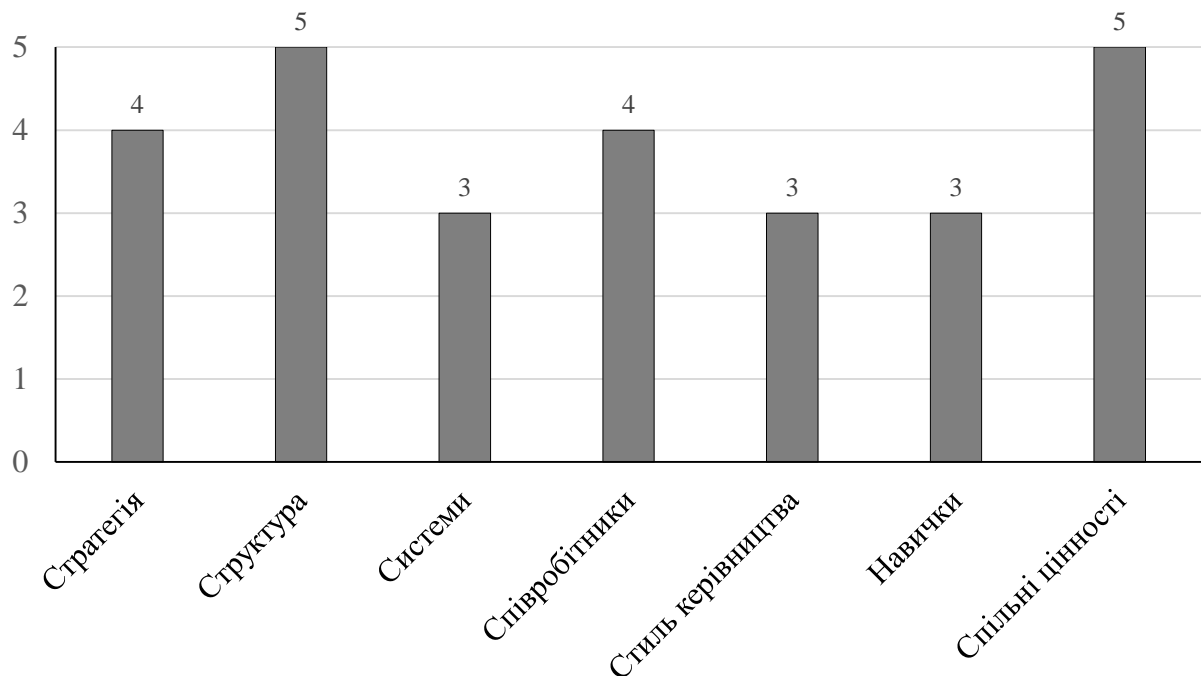


Рисунок 2.6 – Результати оцінок ключових елементів конкурентоспроможності ПрАТ «Київстар» за моделлю «МаКкінзі 7S»
Джерело: узагальнено автором на основі даних [57].

Застосування моделі «МаКкінзі 7S» для оцінки ключових факторів конкурентоспроможності ПрАТ «Київстар» показує, що компанія має міцну стратегію, високо розвинену структуру та системи, професійний персонал, ефективний стиль керівництва, необхідні навички та спільні цінності, що підтримують її конкурентні переваги на телекомунікаційному ринку України.

Використання моделей «МаКкінзі 7S» та п'яти сил М. Портера дозволяє детально проаналізувати сильні та слабкі сторони компанії, а також виявляти основні загрози та можливості. Таким чином, результати аналізу основних факторів конкурентоспроможності ПрАТ «Київстар» підтверджують, що компанія має всі необхідні ресурси для утримання лідерських позицій на ринку та подальшого розвитку в умовах високої конкуренції. [22]

2.3 Порівняльний аналіз конкурентоспроможності ПрАТ «Київстар» з іншими провідними компаніями ринку

З огляду на динамічний ринок, аналіз конкурентоспроможності в провідних телекомунікаційних компаніях України, є важливим етапом, бо він відкриває шлях до кращого розуміння ринку мобільного зв'язку та стану провідних компаній на ньому. З метою оцінки конкурентоспроможності провідних телекомунікаційних компаній в Україні було проведено бенчмаркінг. Цей аналіз допоможе краще розуміти динаміку ринку мобільного зв'язку та визначити напрямки для подальшого розвитку ПрАТ «Київстар». Виявлені під час аналізу переваги та слабкі сторони допоможуть у виборі оптимального шляху для підвищення конкурентоспроможності компанії. Крім того, результати бенчмаркінгу дозволять ідентифікувати найбільш успішні заходи та практики конкурентів, що можна адаптувати або вдосконалити для власного використання. [59]

Адаптування до тенденцій ринку є важливим для компаній, тому якщо аналіз виявляє, що конкуренти мають ефективнішу систему обслуговування, розбіжності у ціновій політиці або більше сервісних центрів, ПрАТ «Київстар» може поліпшити свою підтримку клієнтів, розглянути можливість зниження цін або підвищення якості послуг, а також розширити мережу сервісних центрів. Використавши метод бенчмаркінгу можна виявити потребу

відповідати новим тенденціям та технологічним вимогам ринку, у цьому випадку, інвестування в дослідження та розробки нових технологій може бути пріоритетним завданням компанії. Бенчмаркінг також може підкреслити потребу у підвищенні ефективності процесів в компанії, таких як обробка замовлень, управління запасами або внутрішні комунікації. Використання цього методу може допомогти компанії «Київстар» збільшити свою конкурентоспроможність і зайняти сильнішу позицію на ринку телекомунікаційних послуг. Для аналізу було обрано такі критерії як: якість наданих послуг, ціна тарифних планів, площа покриття, швидкість інтернет-трафіку, обслуговування клієнтів, кількість сервісних центрів, корпоративно-соціальна відповідальність, захист даних, маркетингова діяльність компанії, асортимент послуг. Та прораховано суму балів по кожній компанії для подальшого аналізу. Результати бенчмаркінгу провідних компаній телекомунікаційного ринку України наведено в (Таблиці 2.4).

Таблиця 2.4 – Результати бенчмаркінгу діяльності провідних українських операторів мобільного зв'язку

| Критерій | «Київстар» | «Vodafone» | «Lifecell» |
|---|------------|------------|------------|
| Якість наданих послуг | 9 | 7 | 8 |
| Ціна тарифних планів | 6 | 8 | 7 |
| Площа покриття | 8 | 6 | 7 |
| Швидкість інтернет-трафіку | 8 | 8 | 8 |
| Обслуговування клієнтів | 9 | 7 | 7 |
| Кількість сервісних центрів | 8 | 5 | 5 |
| Корпоративно-соціальна відповідальність | 9 | 8 | 8 |
| Захист даних | 8 | 6 | 7 |
| Маркетингова діяльність компанії | 9 | 10 | 8 |
| Асортимент послуг | 9 | 8 | 7 |
| Всього балів | 83 | 73 | 72 |

Джерело: узагальнено автором на основі [61].

Після аналізу бенчмаркінгу можна однозначно зробити висновок, що компанія «Київстар» виявляється лідером за основними критеріями в галузі мобільного зв'язку. Її вплив та присутність на ринку виявляються значною, що підтверджується високими балами у багатьох ключових аспектах. Проте, варто зауважити, що компанія «Vodafone» обійшла «Lifecell» лише з невеликою різницею в один бал. Це свідчить про те, що в галузі мобільного зв'язку конкурентна боротьба залишається напруженою, і навіть невеликі різниці в оцінках можуть впливати на позиції компаній на ринку. Зокрема, хоча кількість абонентів у «Lifecell» може бути нижчою порівняно з іншими учасниками ринку, компанія все одно отримала бал вище за якість наданих послуг, ніж компанія «Vodafone». Це свідчить про успішну стратегію управління та надання якісних сервісів своїм клієнтам. Отже, хоча у конкурентній боротьбі важливо мати велику кількість абонентів, однак якість послуг та репутація також відіграють важливу роль у збереженні лідерської позиції на ринку. У цьому контексті ПрАТ «Київстар» продовжує залишатися лідером у галузі мобільного зв'язку.

Такий аналіз дозволяє ПрАТ «Київстар» зосередитися на збереженні та посиленні своїх конкурентних переваг, враховуючи конкурентні переваги інших учасників ринку. У той же час, цей аналіз дає можливість виявити слабкі сторони і потенційні загрози для компанії, які потребують уваги та вирішення. Компанія «Vodafone» демонструє високі показники в категорії маркетингової діяльності компанії, тому ПрАТ «Київстар» може зосередитися на ідентифікації причин цього та розробці заходів для поліпшення цього критерію. Крім того, здійснення аналізу конкурентного середовища дозволяє компанії «Київстар» виявити можливості для розвитку нових продуктів або послуг, які можуть стати додатковими джерелами прибутку та сприяти розширенню аудиторії. Впровадження заходів, які можна сформулювати на основі аналізу бенчмаркінгу, спрямоване не лише на збереження лідерства компанії на ринку, а й на її подальший розвиток та успішну адаптацію до змін у конкурентному середовищі. [2,64]

Одним із способів візуалізації цієї конкурентної аналітики є побудова багатокутника конкурентних переваг. Цей графік формується на основі отриманих результатів порівняння ключових критеріїв діяльності кожної компанії. Багатокутник конкурентоспроможності провідних телекомунікаційних компаній України зображено на рисунку 2.7.

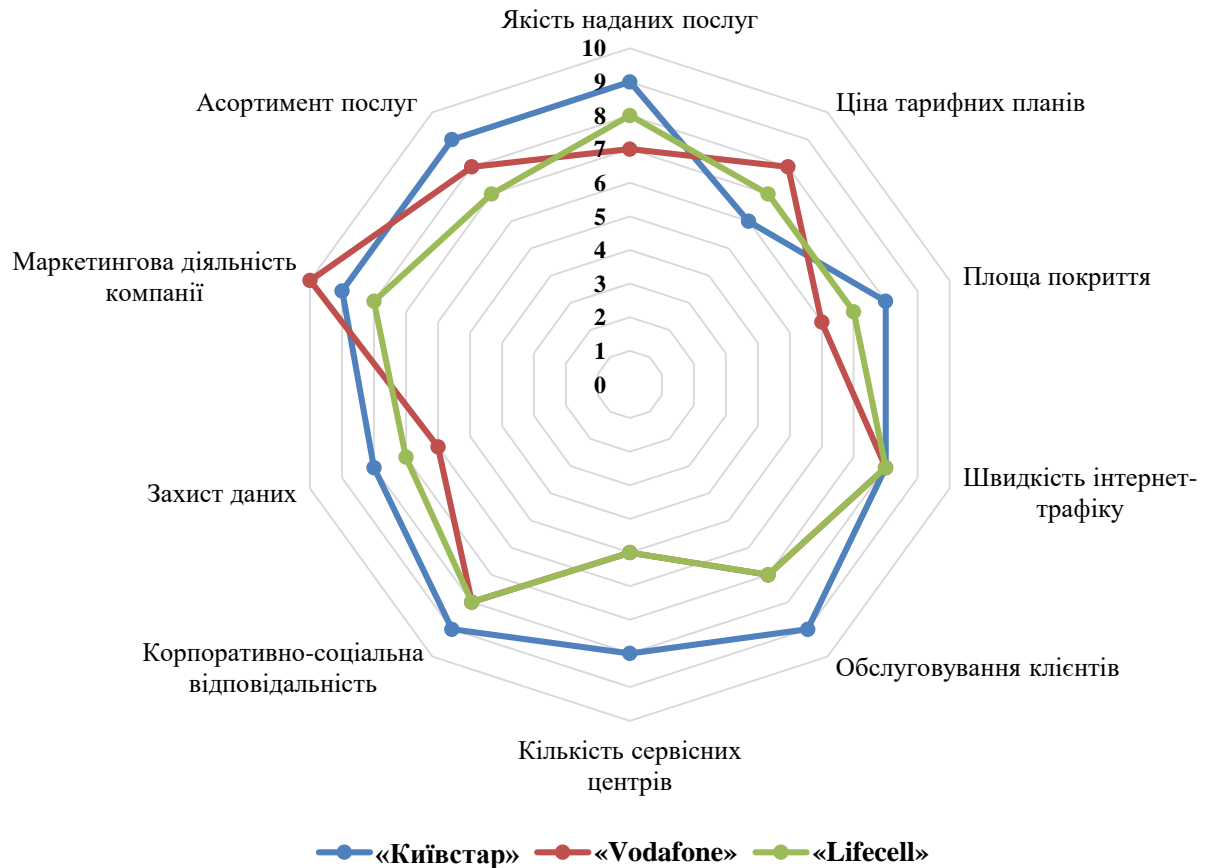


Рисунок 2.7 – Багатокутник конкурентоспроможності провідних телекомунікаційних компаній України

Джерело: узагальнено автором на основі даних [63].

Після аналізу бенчмаркінгу можна зробити висновок, що компанія «Київстар» виходить на перше місце серед провідних українських операторів мобільного зв'язку за загальною оцінкою 83 бали, у порівнянні з «Vodafone», що посідає друге місце з 73 балами, і «Lifecell», що залишається на останньому місці з результатом у 72 бали. Успіх ПрАТ «Київстар» зумовлений високою

якістю наданих послуг, ефективним обслуговуванням клієнтів та активною корпоративно-соціальною відповідальністю. Крім того, компанія відрізняється значною кількістю сервісних центрів та успішною маркетинговою діяльністю. Однак компанії «Vodafone» та «Lifecell» також мають свої сильні сторони. Компанія «Vodafone» вирізняється високим показником маркетингової діяльності, тоді як «Lifecell» має добре розвинену мережу покриття та швидкість інтернет-трафіку. Враховуючи це, ПрАТ «Київстар» продовжує залишатися провідним гравцем на ринку мобільного зв'язку в Україні, але водночас важливо постійно вдосконалювати свої продукти та сервіси, щоб зберігати свою лідерську позицію та відповідати змінам на ринку та потребам клієнтів.

Також важливо врахувати сильні сторони конкурентів і реагувати на їхні ініціативи, бо аналіз конкурентного середовища не лише допомагає зрозуміти позицію компанії на ринку, але і надає цінну інформацію для розробки заходів для розвитку та підвищення конкурентоспроможності компанії. Отже, порівняння конкурентів не лише допомагає зберегти позиції на ринку, а й сприяє активному розвитку та інноваціям та є ключовим інструментом для успіху компанії, яка прагне залишатися лідером на економічному ринку. [4,63]

2.4 Розробка рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Київстар»

В умовах сучасного конкурентного ринку важливість розвитку та зміцнення позицій не може бути недооціненою. Компанія «Київстар», усвідомлюючи цю необхідність, має пройти шлях інноваційного та стратегічного вдосконалення. Необхідно зосередитися на важливих напрямках, які визначають успіх у майбутньому. Першочерговим завданням є

розвиток інноваційних технологій, що стане каталізатором для поліпшення якості послуг та розширення асортименту продуктів. Покращене обслуговування клієнтів стане ключем до збереження та залучення нових клієнтів, а також забезпечить високу репутацію компанії. Розвиток інфраструктури відкриє нові можливості доступу до послуг у всіх куточках країни, забезпечуючи швидкість та надійність. Також управління ризиками та безпекою має бути важливим елементом захисту як інформаційних ресурсів компанії, так і її клієнтів під час запровадження інноваційних технологій.

Заохочення інновацій, у кінцевому підсумку, не лише сприятиме зміцненню позицій компанії на ринку, а й сприятиме розвитку телекомунікаційного сектору в цілому, створюючи нові можливості для споживачів та підвищуючи якість життя суспільства через доступність до інноваційних послуг. Інтеграція запропонованих заходів в компанії створить надійну платформу для стійкого росту та успіху в довгостроковій перспективі, а також зміцнить репутацію ПрАТ «Київстар» як сучасного та соціально відповідального лідера у своєму секторі. Загалом, ці заходи є важливим кроком для підвищення конкурентоспроможності та стійкого розвитку ПрАТ «Київстар», створюючи міцні основи для успішного майбутнього в умовах динамічного телекомунікаційного ринку України. Крім того, ПрАТ «Київстар» як лідер на телекомунікаційному ринку України, має можливість впливати на формування та розвиток цифрової економіки в державі. Інвестиції в технології, підтримка стартапів та сприяння інноваційному підприємництву можуть стати ключовими чинниками у розвитку цього сектору та створенні сприятливого середовища для технологічного просування країни. [3,27]

Зокрема, крім інвестування у дослідження та розробки нових технологій, існують інші заходи, які можуть підвищити конкурентоспроможність компанії. Впровадження цих заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства, його здатності до адаптації до змін у сучасному бізнес-середовищі та забезпечить сталість успіху в майбутньому.

Для підвищення конкурентоспроможність ПрАТ «Київстар», можуть бути вжиті такі можливі заходи як:

- розвиток інноваційних технологій;
- покращення обслуговування клієнтів;
- розвиток мережі інфраструктури;
- розвиток програм з корпоративної соціальної відповідальності;
- навчання та розвиток персоналу;
- управління ризиками та безпекою. [24]

Далі в (Таблиці 2.5) структуровані можливі заходи щодо підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Київстар».

Таблиця 2.5 – Заходи для підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Київстар»

| № | Опис заходу |
|---|--|
| 1 | Інвестування у дослідження та розробки нових технологій, що сприятимуть покращенню якості послуг та розширенню продуктової лінійки. |
| 2 | Впровадження програм з підвищення якості обслуговування, включаючи швидкий відгук на запити клієнтів, оптимізацію процесу обробки звернень та розробку нових сервісів. |
| 3 | Розширення та модернізація мережевої інфраструктури для забезпечення більшої доступності та якості послуг у всіх регіонах країни. |
| 4 | Активне впровадження соціальних та екологічних ініціатив, спрямованих на покращення життя співробітників, місцевих громад та зниження негативного впливу на довкілля. |
| 5 | Систематична організація навчальних курсів та тренінгів для працівників з метою підвищення їхньої кваліфікації, розвитку професійних навичок та стимулювання особистого зростання. |
| 6 | Постійне оновлення заходів безпеки й кіберзахисту для захисту інформаційних ресурсів компанії та її клієнтів від потенційних загроз. |

Джерело: узагальнено автором на основі даних[9,29].

Актуальним заходом для підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Київстар» є інвестування у дослідження та розробки нових технологій. Цей підхід дозволяє компанії вносити новаторські зміни у свої послуги та продукти, що стає ключем до залучення та утримання клієнтів. Впровадження технології 5G є одним з таких пріоритетних напрямків розвитку інноваційного

потенціалу ПрАТ «Київстар». Ці нововведення сприятимуть впровадженню цифрового телерадіомовлення, швидкісного інтернету та реалізації національних програм адаптації до світових стандартів зв'язку. [56]

Технологія 5G відкриває нові перспективи для мобільного зв'язку, які виявляються в кількох ключових перевагах порівняно з попередніми стандартами. По-перше, значно підвищена швидкість передачі даних, очікувана середня швидкість з'єднань 5G становить 100 Мбіт/с, а максимальна – 10 Гбіт/с. Це означає значну прискорення у порівнянні з 4G, що відкриває нові можливості для потреб високошвидкісного інтернету та передачі великого обсягу даних. Друга важлива перевага – скорочення середнього часу затримки. У технологіях 3G і 4G середній час затримки становить від 150 мс до 50 мс, тоді як в 5G він скорочується до 5 мс. Це не тільки поліпшує якість зв'язку, але й робить можливим застосування 5G для спеціалізованих програм, таких як хірургічні операції на відстані та безпілотні автомобілі. Крім того, технологія 5G дозволяє одночасне підключення великої кількості пристроїв в одному місці, що раніше було обмеженим. У цілому, технологія 5G відображає перехід до майбутнього в області мобільного зв'язку, який обіцяє перевершити попередні стандарти і стати основою для розвитку інноваційних технологій та програм. [7,9]

Розгортання технології 5G в Україні зустрічає перешкоди через обмежений доступ до вільних частот, які можна було б використовувати для цієї нової технології. Більшість телекомунікаційних компаній вже орендували доступні частоти, зокрема, у діапазоні 3,4-3,6 ГГц, який є найбільш популярним для будівництва мереж 5G та LTE. Однак ці частоти зараз використовуються для мобільного зв'язку GSM, що ускладнює перехід на нову технологію. Тому потрібно розробити механізми спільного використання частот для вирішення цієї проблеми і забезпечення можливості використання робочих частот для розвитку технології 5G. Цей можливий алгоритм ілюстровано на рисунку 2.8.

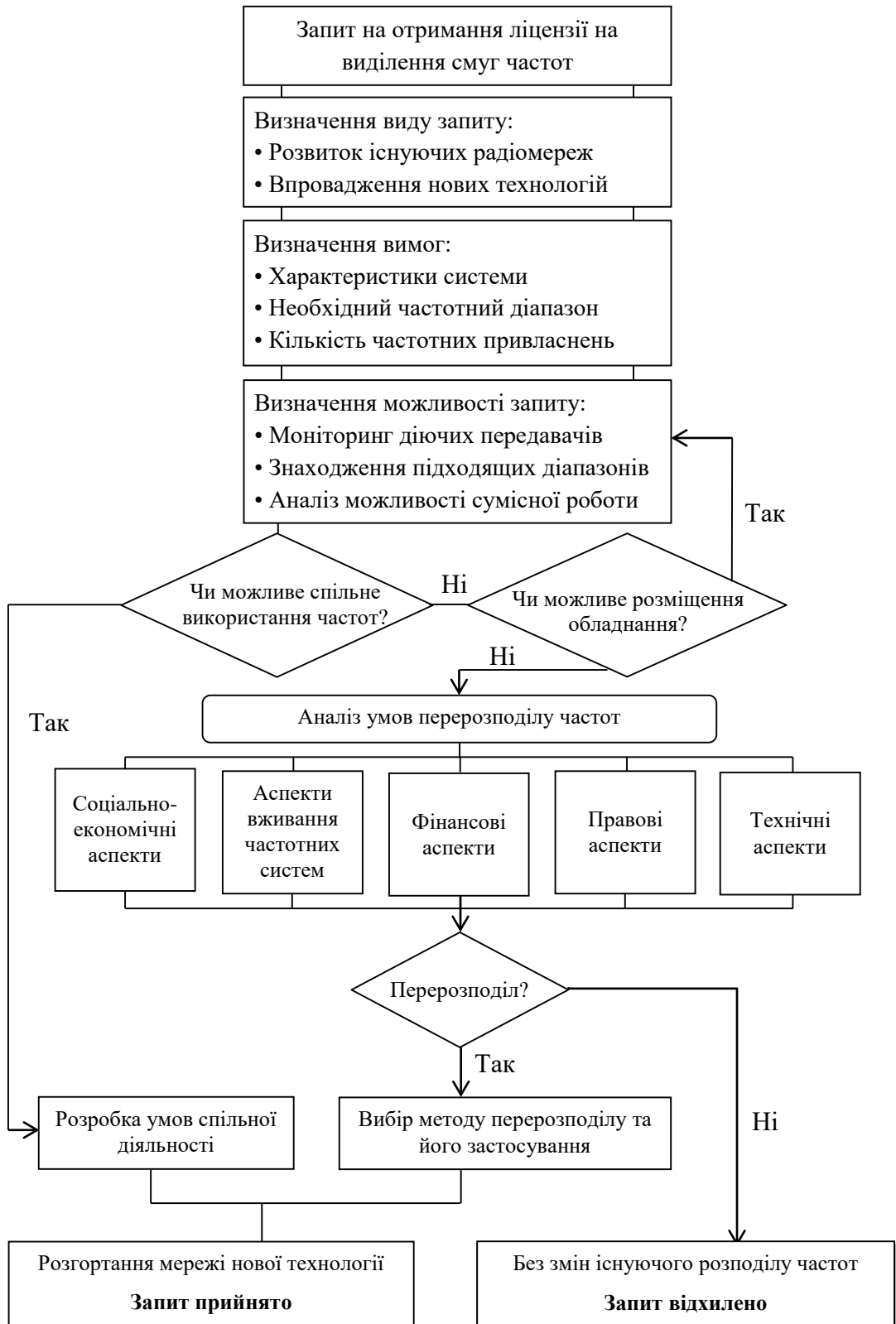


Рисунок 2.8 – Алгоритм впровадження 5G в Україні

Джерело: узагальнено автором на основі даних [7]

Для підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Київстар» важливо акцентувати увагу на впровадженні інноваційних технологій, зокрема, на розвитку мереж 5G інтернету. Впровадження 5G технологій відкриває безліч можливостей для розвитку нових продуктів та послуг компанії. Перш за все, 5G забезпечить клієнтам «Київстар» найшвидший доступ до інтернету, що стане значним конкурентним перевагою. Покращений інтернет також відкриває двері для нових технологій та інновацій в суспільстві та для держави, завдяки великій пропускній здатності та низькій затримці, 5G забезпечить надійне з'єднання для великої кількості пристроїв, що працюють одночасно, це відкриє двері для нових сценаріїв використання, таких як розумні міста, промислова автоматизація, медична технологія та багато інших. Впровадження 5G дозволить компанії розвивати нові бізнес-моделі та послуги, спеціально адаптовані до вимог сучасного цифрового світу. Наприклад, це може бути платіжна система через мобільний зв'язок, віддалений моніторинг стану обладнання для корпоративних клієнтів або інтерактивні послуги для розваг та освіти. [7,29]

Завдяки впровадженню 5G технологій ПрАТ «Київстар» зможе закріпити свою лідируючу позицію на ринку мобільного зв'язку в Україні, будучи першою компанією, яка пропонує широкомасштабні послуги 5G, вона зможе привернути нових клієнтів та зміцнити свою позицію на ринку. У додаток до цього, 5G може стати фактором розвитку інноваційного екосистеми. Компанія «Київстар» може співпрацювати з іншими компаніями, стартапами та дослідницькими установами для створення нових рішень та продуктів на основі 5G технологій. Отже, завдяки впровадженню 5G технологій, ПрАТ «Київстар» зможе підвищити свою конкурентоспроможність, привернути нових клієнтів, розширити свої ринки, бо перевага на ринку завдяки впровадженню 5G технологій дозволить компанії зберегти сильну позицію на телекомунікаційному ринку України та забезпечить стійкий розвиток у майбутньому. [27,62]

Висновки за розділом 2

Аналіз конкурентоспроможності підприємств є ключовим чинником їх ефективного розвитку та успіху в сучасному економічному середовищі. У другому розділі кваліфікаційної роботи було досліджено діяльність ПрАТ «Київстар» та його конкурентоспроможність на телекомунікаційному ринку України. В результаті аналізу встановлено, що компанія займає лідируючу позицію, що підтверджується кількістю абонентів, які користуються її послугами, та рівнем доходу. Компанія ПрАТ «Київстар» утримує провідну позицію завдяки високому рівню конкурентоспроможності, який відображається у найбільшій площі багатокутника конкурентоспроможності серед конкурентів. Для підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Київстар» рекомендується активно впроваджувати інноваційні технології. Успішне функціонування та розвиток компанії залежать від здатності швидко реагувати на ринкові зміни та ефективно впроваджувати нові технології, що сприятимуть покращенню якості послуг, оптимізації внутрішніх процесів і підвищенню задоволеності клієнтів. Ефективне управління компанією залежить від комплексу різних чинників, але сьогодні для підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Київстар» слід зосередитися на розробці та впровадженні інноваційних технологій, що забезпечать компанії стійкий розвиток та зміцнять її лідерські позиції на телекомунікаційному ринку України. Знання та аналіз конкурентоспроможності підприємства є критично важливими для його успішної діяльності в умовах сучасного конкурентного середовища. Це дозволяє підприємствам вчасно впроваджувати інновації, оптимізувати використання ресурсів та підвищувати свою ефективність, забезпечуючи стійкий розвиток та перевагу над конкурентами. Отже, аналіз конкурентоспроможності та розробка заходів для її підвищення є не лише актуальними, але й необхідними для забезпечення стійкого розвитку та лідерства компанії на телекомунікаційному ринку України.

ВИСНОВКИ

Підприємство ПрАТ «Київстар» займає провідну позицію на ринку завдяки високому рівню конкурентоспроможності. У кваліфікаційній роботі було проведено дослідження конкурентоспроможності ПрАТ «Київстар», використовуючи загальнонаукові та спеціальні підходи, це дозволило отримати розгорнуту картину стану компанії сьогодні та провести її аналіз.

У ході написання кваліфікаційної роботи було проаналізовано літературні джерела за зазначеною тематикою, це дозволило визначити сутність та поняття конкурентоспроможності підприємства. Де конкурентоспроможність підприємства розглянута як здатність забезпечувати стабільну перевагу над конкурентами на ринку, що є основою для його тривалого успіху.

Узагальнено моделі оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства. При написанні кваліфікаційної роботи були використані моделі «МакКінзі 7S» та «п'яти сил конкуренції» М. Портера, вони надали комплексний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства, дозволивши виявити його сильні та слабкі сторони, а також визначити ключові фактори, що впливають на його позицію на ринку.

Систематизовано методи порівняння конкурентоспроможності підприємства, це дозволило обрати найкращий метод, який дозволив провести аналіз провідних компаній на телекомунікаційному ринку України, та отримати картину конкурентного середовища, оцінити як внутрішні, так і зовнішні фактори які впливають на підприємство, що в свою чергу вплинуло на вибір кращого заходу для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Охарактеризовано сучасний стан ринку та позиціонування ПрАТ «Київстар», було проведено аналіз телекомунікаційного ринку України, який показав високий рівень динаміки та інтенсивної конкуренції. Проте компанія

ПрАТ «Київстар» займає провідну позицію завдяки високим бар'єрам входу, значному досвіду та репутації.

Оцінено ключові фактори конкурентоспроможності ПрАТ «Київстар». Аналіз за моделями «МакКінзі 7S» та «п'яти сил конкуренції» М. Портера виявив, що ключовими факторами конкурентоспроможності є міцна стратегія, професійний персонал, ефективний стиль керівництва, та спільні цінності.

Здійснено порівняльний аналіз конкурентоспроможності ПрАТ «Київстар» з іншими провідними компаніями ринку, результати порівняльного аналізу показали, що ПрАТ «Київстар» має всі необхідні ресурси для утримання лідерських позицій та подальшого розвитку в умовах високої конкуренції.

Розроблено та надано рекомендаційні заходи щодо підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Київстар», були запропоновані рекомендації включають оптимізацію управлінських процесів, підвищення ефективності використання ресурсів та вдосконалення маркетингових стратегій, але виходячи з результатів порівняльного аналізу конкурентоспроможності провідних компаній на телекомунікаційному ринку було обрано найвлучніший захід для компанії ПрАТ «Київстар», а саме впровадження новітніх технологій для збереження та покращення конкурентних позицій на ринку.

Таким чином, проведене дослідження в рамках написання кваліфікаційної роботи, підтвердило, що ПрАТ «Київстар» володіє високим рівнем конкурентоспроможності на телекомунікаційному ринку України і має всі передумови для подальшого успішного розвитку. Рекомендації, розроблені в рамках даної роботи, допоможуть компанії зміцнити свої позиції на ринку та досягти нових висот у своїй діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антоненко К. А. Оцінка конкурентоспроможності економіки України на світових ринках // *Стратегія розвитку України*. 2014. № 1. С. 15–18.
2. Балабанова Л. В., Холод В. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: навч. посіб. К. : ВД «Професіонал», 2009. 448с.
3. Бенъ Т. А. Порівняльний аналіз визначення економічної ефективності інвестиційних проектів за різними методиками // *Економіка України*. 2009. № 11. С. 34–41.
4. Близнюк С. В, Остапенко А.В. Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень // *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. №7. С. 41–42.
5. Булах І. В., Надтока Т. Б. Оцінка конкурентоспроможності підприємства сфери телекомунікацій: монографія. К. : Т-во «ДРУКІНФО», 2010. 244 с.
6. Войчак А. В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація // *Маркетинг в Україні*. 2005. № 2. С. 50–53.
7. Волошин Л. О. Використання інноваційних ресурсів в Україні: проблеми та шляхи їх усунення // *Наукові записки. Серія «Економіка»*. 2010. № 15. С. 145–151.
8. Воробієнко С. П. Оцінка конкурентоспроможності телекомунікаційних послуг : зб. наук. пр. К. : ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2008. С. 119–122 .
9. Воронков Д.К. Управління змінами в розвитку підприємства: монографія. К. : Т-во «АДВАТМ», 2009. 436 с.
10. Газіна Л. І., Брінъ П. В. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємств: навч. посіб. К. : НТУ "ХПІ", 2012. С. 28–32.
11. Голобородько А. Ю., Гусєва О. Ю., Легомінова С. В., Цифрова економіка: підручник. К. : Т-во «Міленіум», 2020. 400с.

12. Голомша Н. С. Сутність та ієрархія категорії «конкурентноспроможність» // *Інноваційна економіка*. 2009. № 1. С. 59–62.
13. Гранатуров В. М., Воробієнко С. П. Аналіз конкурентоспроможності телекомунікаційних послуг: монографія. К. : Освіта України, 2009. 254 с.
14. Деркачова В. В. Формування маркетингової стратегії конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах: монографія. К. : Т-во «Елтон», 2011. 236 с.
15. Дикань В. Л. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства // *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 36. С. 100–105.
16. Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. К. : ХНАУ, 2020. 35 с.
17. Довбня У. М. Використання ресурсного та динамічного підходів для визначення рівня конкурентоспроможності підприємства. К. : ХНЕУ, 2013. С. 29–32.
18. Довгань Л. Є. Науково-методичне забезпечення стратегічної стійкості підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища // *Економіка та держава*. 2010. 41 с.
19. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. К. : Т-во «Міленіум», 2010. 384 с.
20. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти: монографія. К.: ДАКККіМ, 2006. 160 с.
21. Жовновач Р. І. Теоретико-методологічні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств // *Економічні науки*. 2011. №2. С. 106–113.
22. Зозульов О. В. Місце ринкового позиціонування в системі заходів по посиленню конкурентних позицій підприємства : навч. посіб. К. : НТУУ «КПІ», 2010. С. 61–73.

23. Іванов Ю. Б., Орлов П. А., Іванова О. Ю. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: монографія. К. : ІНЖЕК, 2008. 352 с.
24. Іванов Ю. Б., Тищенко О.М. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія. К. : ІНЖЕК, 2009. 384 с.
25. Кадирус І. Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають // *Ефективна економіка*. 2014. № 5. 3 с.
26. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. К. : КНЕУ, 2006. 527 с.
27. Коваленко В. О. Розробка заходів з підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах // *Економіка підприємства*. 2013. №2. С. 15–18.
28. Коваленко О. М. Методологічні засади формування механізму управління конкурентоспроможністю // *Економіка: реалії*. 2012. № 1. С. 65–70.
29. Коломицева А. О., Головань Л. О. Оцінка конкурентної динаміки в умовах впливу інновацій // *Маркетинг і менеджмент*. 2013. №2. С. 168–174.
30. Коляденко І. І., Кавтиш О. П. Аналіз ділової активності підприємства як основа підвищення ефективності його діяльності // *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2017. №20. С. 248–256.
31. Кононенко І. О. Метод експрес-аналізу рівня конкурентоспроможності продукції // *Економіка України*. 2008. №3. С. 68–98.
32. Космина О. М. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах // *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету*. 2013. № 1. С. 125–131.
33. Краснокутська Н. А. Дефініція поняття потенціал підприємства в контексті розвитку мікроекономічної теорії // *Вісник КНТЕУ*. 2008. № 5. с. 54–64.

34. Круш П. В., Якименко Р. А. Методики оцінки фінансової діяльності підприємства // *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2015. №3 С. 271–276.
35. Кузьмін О. Є. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. К : Т-во «КомпактЛВ», 2005. 304 с.
36. Кузьмін О. Є., Чернобай Л. І., Романко О. П. Методи аналізування конкурентоспроможності підприємств // *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. №1. С. 159–166.
37. Кузьмін О. Є., Тимощук М. Р., Фещур Р. В. Методи оцінювання потенціалу розвитку підприємств.: навч. посіб. К. : ХЕУ, 2005. С. 374–383.
38. Кузьмін, О. Є. Фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємств // *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. №2. С. 159–166.
39. Кулешова Г. М. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності продукції АПК. // *Вісник ЖДТУ*. 2011. № 1. С. 176–179.
40. Кучер В. А. Механізм стратегічного планування конкурентоспроможності промислового підприємства // *Економіка промисловості*. 2009. № 3. С. 151–157.
41. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації // *Механізм регулювання економіки*. 2013. № 4. С. 155–163.
42. Михайлова Н. В. Основні умови розвитку конкурентоспроможного підприємства // *Регіональні перспективи*. 2011. № 3. С. 261–264.
43. Мікловда В. П., Брітченко І. Г., Кубіній Н. Ю. Стратегічне управління конкурентоспроможністю: монографія. К. : ПУЕТ. 2013. 148 с.
44. Олексенко С. В. Удосконалення механізму управління конкурентоспроможністю // *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. № 8. С. 107–109.
45. Офіційний сайт «Lifecell». URL: <https://www.lifecell.ua/>
46. Офіційний сайт «Vodafone» URL: <https://www.vodafone.ua/>
47. Офіційний сайт ПрАТ «Київстар» URL: <https://kyivstar.ua/>

48. П'ятницька Н. Н. Моделювання оцінки конкурентоспроможності підприємства: монографія. К. :КНТЕУ. 2009. № 6. С. 28–33.
49. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія: монографія. К. : Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля, 2011. 352 с.
50. Пермінова С. О., Пермінова В. О. Ефективне лідерство в умовах глобалізації ринку // *Економічні науки*. 2010. №2. 17 с.
51. Погребняк Д. В. Методи діагностики конкурентоспроможності підприємства // *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: Збірник наукових праць*. 2015. №32. С. 45–51.
52. Похильченко О. А., Крикавський Є. В. Конкурентоздатність : ознаки та чинники формування : навч. посіб. К. : ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2009. С. 267–269.
53. Приватне акціонерне товариство «Київстар». Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України. URL: <https://smida.gov.ua/db/participant/21673832> (дата звернення:06.04.2024).
54. Рзаєв Г. І. Показники оцінки конкурентоспроможності підприємств, їх переваги та недоліки // *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2009. № 2. С. 77–80.
55. Рибницький Д. О., Городня Т. А., Львівська К. А. Сучасні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства // *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. №2 С. 227–230.
56. Салига К. С. Порівняльна економічна ефективність кумулятивних інвестицій в інноваційні проекти з виробництва засобів праці // *Інвестиції: практика та досвід*. 2009. № 21. С. 15–23.
57. Сахно, І. В. Аналіз основних методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств // *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. Економічні науки*. 2012. № 2. С. 385–390.

58. Сімонова В. С. Підходи до визначення поняття «конкурентний потенціал» та його роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства // *Формування ринкових відносин в Україні*. 2011. № 6. С. 194–197.
59. Скрипник Н. Є. Особливості розвитку конкурентного потенціалу економіки України // *Бізнес Інформ*. 2014. № 2. С. 89–94.
60. Смирнов Є. М. Теоретичні та методичні основи оцінки конкурентоспроможності підприємства // *Вісник ХНУ імені В.Н. Каразіна*. 2009. № 4. С. 130–135.
61. Степаненко О. А., Таракановський С. М., Постолатій М. О. Моделювання як метод аналізу та прогнозування конкуренції фірми на ринку мобільного зв'язку // *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2012. № 1. 287 с.
62. Тарнавська Н. М. Побудова концепцій управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання на засадах інноваційного розвитку // *Економіст*. 2010. № 9. С. 30–40.
63. Урсакій Ю.А. Підхід до оцінювання конкурентоспроможності підприємств // *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету*. 2013. №5. С. 183–189.
64. Усик С. П., Пономаренко С. А. Аналіз послуг мобільного зв'язку на ринку України // *Сталий розвиток економіки*. 2013. №.3. С. 341–346.
65. Фаріон В.Я. Аналітична оцінка ділової активності та рентабельності підприємств // *Інноваційна економіка*. 2013. №10. С. 27–33.
66. Халімон Т. М. Методи оцінки, індикатори та орієнтири конкурентоспроможності підприємств // *Економіка і суспільство*. 2016. №3. С. 225–231.
67. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. К. : НАДУ, 2018. 114 с.
68. Яцура, В. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємств // *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. Збірник наукових праць*. 2011. № 2. 33 с.