

Міністерство освіти і науки України
Львівський національний університет імені Івана Франка
Економічний факультет

Кафедра економіки підприємства

До захисту допускається
Завідувач кафедри економіки підприємства
д.е.н., професор Михасюк І.Р.
„___“ _____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА
ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК ОСНОВА
ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА

Виконала студентка групи ЕкпМ-21с
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та
біржова діяльність»
Семенюк Вікторія Степанівна

Керівник роботи
доцент кафедри економіки підприємства
доц. Осідач О. П.

Львів – 2021

ВСТУП

Соціально-економічні реформи 90-х років ХХ століття в Україні, ринкові перетворення форм та відносин власності по-новому поставили проблему теоретичного осмислення та розробки методичних положень оцінки ефекту продуктів інноваційної діяльності на окремих її стадіях.

Для ринкової системи господарювання чинником, що визначає успішність менеджменту, стає зростання конкурентоспроможності товарів та підприємства загалом на вітчизняному та світовому ринках, що потребує використання сучасних ринково адаптованих методів управління діяльністю підприємства.

Пошук теоретико-методологічних та практичних розв'язань проблеми виявлення зв'язків та залежності між активізацією інноваційної діяльності підприємства та його конкурентоспроможністю зумовлений наступними основними обставинами.

По-перше, у вітчизняній економічній літературі відсутнє чітке трактування широко поширених понять «нововведення» та «інновація», що негативно впливає на вирішення теоретичних та практичних проблем активізації інноваційної діяльності.

По-друге, у спеціальній літературі спостерігається тенденція виділення та відокремлення сфери інноваційної діяльності від діяльності підприємства в цілому, що знаходить своє вираження у широкому використанні методів оцінки інновацій, коли ігнорується така складова, як корисний ефект інновацій для споживача.

По-третє, сучасний етап розвитку суспільства означає зростання ролі конкуренції у діяльності підприємства, що висуває нові вимоги до управління його інноваційною діяльністю на основі конкурентно-інноваційного підходу.

По-четверте, в Україні кількість інноваційно-активних підприємств становить 10,5% від загальної їхньої кількості, тобто. продукти наукової

праці тривалий час залишаються незатребуваними з боку промислових підприємств.

По-п'яте, на підприємствах в умовах початку ринку багато в чому збереглися принципи мотивації централізовано керованої планової економіки.

Складність та багатоаспектність цієї проблеми, недостатнє методичне забезпечення, а також її висока значущість для конкурентоспроможності підприємства зумовили наукову актуальність теми дослідження, визначили цілі та завдання дипломної роботи.

Аналіз літературних джерел показав, що роль інноваційної діяльності у досягненні конкурентних переваг, у підвищенні конкурентоспроможності товарів та підприємства в цілому в умовах ринку вивчена недостатньо глибоко та фрагментарно. В даний час у вітчизняній економічній літературі немає загальноприйнятих визначень цих категорій, не з'ясовано їх зміст і структура стосовно нових ринкових умов. Можна зробити висновок, що теорія і методологія конкурентно-інноваційної концепції підприємства у умовах ринку перебувають у стадії формування.

Серйозні дослідження, присвячені розгляду економічного змісту та сутності інновацій та інноваційної діяльності, були проведені вітчизняними вченими, серед яких – Ю.П. Аніскін, А.І. Анчишкін, І.А. Баєв, С.В. Валдайцев, С.Ю. Глазьев, Л.Д. Гохберг, Б.І. Громека, А.А. Динкін, Д.С. В.Д. Маркова, Н.А. Потехін, А.І. Пригожин, Н.М. Фонштейн, З.Б. Хмельницька, і зарубіжними - такими, як І. Шумпетер, Л. Водачок та О. Водачкова, Р. Джонстон, В. Кінгстон, К.М. Крістенсен, К. Кемпбелл, Г. Менш, Н. Мончев, Ф. Ніксон, К. Опенлендер, Б. Санто, Д. Сахал, Б. Твісс, Р. Фостер, К. Фрімер, А. Харман, Ф. Янсен та ін.

Питанням конкуренції та конкурентних переваг, конкурентоспроможності товарів та підприємств присвячені праці Г.Л. Азоєва, І. Ансоффа, Є.А. Горбашка, А.П. Градова, І.Б. Гуркова, В.С. Єфремова, Ф. Котлера, М.І. Круглова, Н.Ю. Круглова, М.І. Книша, І.М.

Ліфіца, Дж. Лемпела, Р. Мінцберга, М. Портера, А.Г. Циганова, Р.А. Фатхутдінова, А.П. Челенкова та ін.

Високо оцінюючи внесок вищеназваних учених та отримані ними результати, водночас доводиться констатувати, що рівень розробленості проблеми активізації інноваційної діяльності та підвищення конкурентоспроможності підприємства у взаємозв'язку, особливо стосовно сучасних ринкових реалій, видається явно недостатнім.

Все сказане зумовило потребу даного дослідження.

Об'єктом дослідження є підприємство ПрАТ «Датагруп».

Предметом дослідження є економічні відносини, процеси та тенденції у розвитку конкурентно-інноваційної діяльності підприємства.

Мета дослідження полягає у розвитку теоретико-методологічних засад управління інноваційною діяльністю підприємства на основі конкурентно-інноваційного підходу.

Досягненню поставленої мети, більш повного та всебічного вивчення предмета та об'єкта дослідження було підпорядковане вирішення наступних основних завдань:

- дослідити поняття конкурентоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності;
- провести аналіз інноваційної діяльності як ключового фактору конкурентоспроможності у підприємництві;
- охарактеризувати методики оцінювання інноваційної діяльності та конкурентоспроможності бізнесу;
- надати загальну характеристику фінансово-господарської діяльності підприємства;
- здійснити аналіз інноваційної діяльності підприємства;
- оцінити конкурентоспроможність підприємства на ринку цифрових технологій;
- запропонувати заходи щодо розвитку інноваційного потенціалу ПрАТ «Датагруп»

- обґрунтувати конкурентні стратегії ПрАТ «Датагруп»;
- запропонувати напрями удосконалення державної інноваційної політики з врахуванням іноземного досвіду.

У роботі застосовані загальнонаукові методи пізнання: індукція, дедукція, синтез, використані методи порівняльного, багатофакторного, функціонального та ситуаційного аналізу, класифікації, статистичних угруповань та експертно-аналітичні методи.

Інформаційну базу дослідження склали: законодавчі та нормативні акти України; матеріали Держкомстату України; статистичні та аналітичні матеріали, опубліковані в періодичній пресі, економічній літературі та мережевих джерелах інформації; дані, що містяться у дослідженнях вітчизняних та зарубіжних авторів; звітні дані ПрАТ «Датагруп».

Наукова новизна дипломної роботи полягає в наступному:

- упорядковано понятійний апарат теорії інноваційної діяльності підприємства;
- розроблено конкурентно-інноваційну концепцію підприємства; представлені підсистеми забезпечення конкурентоспроможності підприємства та визначено оціночні показники, деталізовані та згруповані у розрізі підсистем з урахуванням дуальності економічної мети підприємства та диференціації його завдань, які вирішуються в рамках кожної з підсистем при досягненні мети підвищення конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ У ПІДПРИЄМНИЦТВІ

1.1. Конкуренентоспроможність суб'єкта підприємницької діяльності: сутність, значення, та ключові фактори його інноваційної діяльності

На сучасному етапі розвитку ринкових відносин жоден суб'єкт підприємницької діяльності не може обійтися без оцінки як свого конкурентного становища на ринку, так і конкурентоспроможності своєї продукції, товарів, робіт або послуг. Незважаючи на різноманітні методи і форми конкурентної боротьби, кожна компанія намагається виробити свою конкурентну стратегію, свої конкурентні переваги для досягнення ринкового успіху. Конкуренція виступає як вища спонукальна сила, яка змушує підприємства здійснювати інновації, підвищувати якість продукції, товарів, робіт або послуг, знижувати витрати виробництва, підвищувати продуктивність праці.

Перш ніж перейти до дослідження основних положень теорії конкурентоспроможності, логічно дати визначення суб'єкта підприємницької діяльності. Узагальнюючи викладені в сучасній літературі підходи до визначення підприємництва, вважаємо, що підприємництво є вільне економічне господарювання в різних сферах діяльності (крім заборонених законодавством), здійснюване суб'єктами ринкових відносин з метою задоволення потреб конкретних споживачів і суспільства в товарах (роботах, послугах) і одержання прибутку (доходу), необхідного для саморозвитку власної справи і забезпечення фінансових зобов'язань перед бюджетами та іншими господарюючими суб'єктами[30].

Реалізація підприємницької активності передбачає функціонування в умовах конкурентного середовища і вимагає від суб'єкта підприємництва підтримки заданого ринком рівня конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність є багатовимірним явищем, що визначається багатоаспектністю самого явища конкуренції. Це означає, що менеджмент підприємства не може зосереджувати зусилля лише на одному з конкурентних факторів - вони повинні враховуватися одночасно, з урахуванням взаємної залежності та часу. Багатоаспектність конкуренції також проявляється в тому, що підприємства можуть передбачати поведінку конкурентів, а також реагувати на одну і ту ж ситуацію на ринку по-різному. Внаслідок цього ускладнюється прогнозування ситуацій і довгострокове планування. Багато помилок в конкурентній боротьбі обумовлені складністю самого явища конкуренції, далеко не завжди усвідомлюваного менеджментом українських підприємств. Вирішення цієї проблеми необхідно почати зі структуризації відповідних понять і виявлення їх взаємозв'язку.

Для того щоб дати найбільш повну характеристику поняття конкурентоспроможності, вивчимо підходи різних вчених до визначення цього поняття і з'ясуємо, яке з цих визначень буде основним при проведенні даного дослідження.

Характеристика конкурентоспроможності дана авторами І. Бернардом і Ж.-К. Коллі через поняття конкуренції. Конкуренція розглядається як стан взаємин, коли відбувається вільне, повне і достовірне зіставлення всіх господарюючих суб'єктів в плані як пропозиції, так і попиту на товари і послуги [4]. Відповідно, конкурентоспроможність підприємства є результатом цих взаємин. При проведенні статистичного аналізу конкуренції принципово важливою є сформульована тут ідея зіставлення. На думку вказаних вище авторів, недоліком такого визначення є те, що в ньому відсутній аспект досягнення конкурентоспроможності підприємства.

Конкурентоспроможність формується на різних рівнях: товару або послуги, компанії, галузі, регіону, країни. Дані поняття далеко не тотожні,

однак тісно пов'язані між собою. Часто неможливо відокремити проблеми, пов'язані з конкурентоспроможністю країни в цілому, від проблем, що виражають конкурентоспроможність товару або суб'єкта підприємництва.

Аналізу конкурентоспроможності країни, галузі і особливо підприємства у вітчизняній і зарубіжній економічній літературі приділена велика увага. Окремі автори стверджують, що універсального визначення конкурентоспроможності немає і бути не може, а все залежить від того, щодо якого об'єкту (предмету) або суб'єкту воно відноситься [11]. На жаль, автори обмежуються зазначеним твердженням, хоча очевидно, що воно не може претендувати на абсолютний характер, а вимагає хоча б мінімальної типологізації економічних об'єктів. У той же час такі фахівці, як М. Гельвановський, В. Жуковська, І. Трофимова, підкреслюють, що конкурентоспроможність є складне багаторівневе поняття, аналіз і оцінку якого необхідно найтіснішим чином пов'язувати з конкретним конкурентним полем і особливо з його рівнем [2]. Сучасні фахівці виділяють такі рівні конкурентоспроможності [1]:

- макрорівень - на ньому визначаються основні умови функціонування всієї господарської системи;

- мезорівень, що охоплює групу підприємств - на ньому формуються перспективи розвитку галузі або корпорації;

- мікрорівень - тут конкурентоспроможність знаходить свою остаточну, завершальну форму у вигляді співвідношення між ціною й якістю товару.

Це співвідношення залежить від умов, що сформувалися на попередніх двох рівнях, від персоналу підприємства, його здатності використовувати як свої ресурси, так і порівняльні національні загальногосподарські та галузеві переваги.

Цілком очевидним є той факт, що основна частина конкурентних переваг створюється на мезорівні - на підприємствах і фірмах, де використовуються новітні технології, нові матеріали, нові, більш ефективні форми організації праці, в результаті чого і виникають конкурентоспроможні

товари, продукція і послуги. Тому в деяких наукових роботах поняття макроконкурентоспроможності ставиться під сумнів, а аналіз конкурентоспроможності пропонується обмежувати рівнем товарів і фірм.

Що стосується поняття конкурентоспроможності компанії, то в сучасній економічній літературі представлено загальне визначення цього поняття. Так, О.Т. Лебедева і Т.Ю. Філіппова вважають, що конкурентоспроможність фірми, як і будь-якого підприємства-виробника, характеризує можливості і динаміку пристосування виробника до постійно змінюваних умов на ринку [10]. У цьому визначенні немає жодної згадки про наявність конкурентів та їхні дії, тому ми вважаємо його неприйнятним в якості основного. У свою чергу, міжнародна організація «Європейський форум з проблем управління» (European Management Forum - EMF) запропонувала вважати конкурентоспроможністю компанії «реальну і потенційну здатність компанії проектувати, виготовляти і збувати в тих умовах, в яких їм доводиться діяти, товари, які по «ціновим» і «неціновим» характеристикам в комплексі більш привабливі для споживача, ніж товари конкурентів» [8].

Інший підхід прив'язує поняття конкурентоспроможності фірми до якісних характеристик її діяльності (частка ринку, ефективність функціонування, ефективність управління тощо). Наприклад, В.Г. Золотогоров виділяє в понятті конкурентоспроможність в якості ключових володіння підприємством перевагами (економічними, технічними, організаційними) перед конкурентами, які забезпечують зниження витрат, підвищення якості, можливість поновлення, розширення виробництва, стійку частку ринку і, отже, можливість отримувати більш високі доходи. Чим вище конкурентоспроможність, тим більше можливостей з розширення обсягів продажу і зростання прибутку [12].

У рамках даного дослідження автор дотримується більш інформаційно емного визначення конкурентоспроможності підприємства, згідно з яким конкурентоспроможність підприємства в найширшому сенсі можна визначити як здатність до досягнення власних цілей в умовах протидії

конкурентів, а мірилом конкурентоспроможності підприємства є «співвідношення сил» між конкретним підприємством і його основними конкурентами на ринку [5].

Таким чином, конкурентоспроможність суб'єкта підприємницької діяльності - це багатопланова економічна категорія, яка є головним критерієм оцінки ефективності виробництва продукції, виконання робіт або надання послуг, а також результируючим показником ефективності системи управління даним суб'єктом господарювання.

Конкурентоспроможність суб'єкта підприємницької діяльності залежить від впливу сукупності факторів внутрішнього і зовнішнього середовища. Конкурентний простір, цілі та стадія життєвого циклу продукту визначають пріоритети у виборі критеріїв конкурентоспроможності та формують ціннісні блоки [7].

Зовнішні чинники поділяються на дві групи: прямого і непрямого впливу (рис. 1.1).

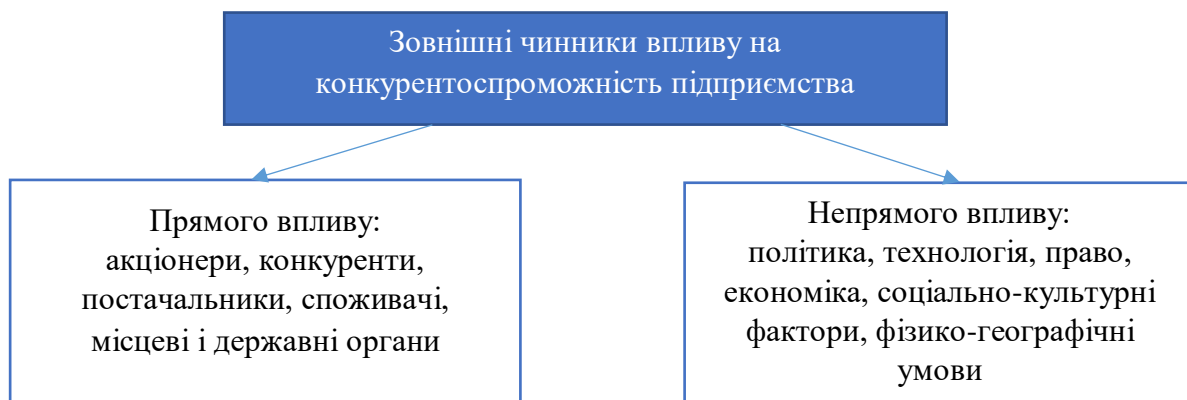


Рис. 1.1. Зовнішні чинники впливу на конкурентоспроможність підприємства

Джерело: складено автором на основі: [35, с. 245]

Отже, проведений аналіз дозволяє нам стверджувати, що усі фактори зовнішнього оточення взаємозалежні та взаємодіють між собою. Реакція підприємства на чинники прямого і непрямого впливу може бути різною. На зміни чинників прямого впливу підприємство може реагувати подвійно: перебудувати внутрішнє середовище і почати політику активного пристосування. До чинників непрямого впливу підприємство вимушене

максимально пристосовувати свої внутрішні змінні: цілі, завдання, структуру, технології і персонал.

Фактор конкурентоздатності - безпосередня причина, наявність якої необхідна і достатня для зміни одного або декількох критеріїв конкурентоспроможності. Аналіз причин зниження значення окремих критеріїв конкурентоздатності товарів і встановлення факторів, що підвищують конкурентоспроможність, так званий факторний аналіз, - важливий момент в діяльності підприємств-виробників і підприємств-продавців. Вже зазначалося, що конкурентоспроможність компанії не є її іманентною якістю, оскільки фірма функціонує в системі макро- і мікросередовища, що сформувалася в рамках тієї чи іншої національної економіки. Відповідно, чинники, що визначають конкурентоспроможність різних рівнів економіки, теж різні.

На думку Г.С. Прахової, вивчення деяких сучасних тенденцій у розвитку факторів конкурентоспроможності дозволяє зробити висновки про те, що ключовими характеристиками компаній-лідерів, які забезпечують їм конкурентні переваги, є наступні: наявність власної ринкової ніші; контроль і підтримання високої якості; інновації; партнерство; швидкість дій, мобільність до мінливих умов кон'юнктури ринку; кваліфікація персоналу; міжнародна діяльність підприємств [2].

Дж. Пілдіч стверджує, що конкурентоспроможність компанії залежить від наступних факторів [16]:

1. Джерела конкурентних переваг. При цьому конкурентні переваги поділяються на два види:

- переваги високого рангу (пов'язані з наявністю у підприємства високої репутації, кваліфікованого персоналу, патентів, веденням довготривалих НДДКР, розвинутим маркетингом, заснованим на використанні новітніх технологій, сучасним менеджментом, довготривалими зв'язками з покупцями і т.д.);

- переваги низького рангу (пов'язані з наявністю дешевої робочої сили, доступністю джерел сировини і т.д.) не настільки стійкі, так як можуть бути скопійовані конкурентами.

2. Очевидність джерел конкурентних переваг. При наявності явних джерел переваг (дешева сировина, певна технологія, залежність від конкретного постачальника) зростає ймовірність того, що конкуренти постараються позбавити фірму цих переваг.

3. Інновації. Для утримання лідируючого положення строки впровадження інновацій повинні, принаймні, дорівнювати строкам їх можливого повторення конкурентами або перевершувати їх. Інноваційний процес дозволяє компаніям переходити до реалізації конкурентних переваг більш високого рангу і збільшувати число їх джерел.

4. Відмова від наявної конкурентної переваги для придбання нової. Відмова від конкурентної переваги важливий крок для реалізації стратегії, так як створює бар'єри для імітаторів.

Західні дослідники пропонують враховувати такі основні фактори конкурентоспроможності компанії: динаміка масштабів довгострокового попиту; динаміка структури попиту; оновлення продукту; технологічні інновації; маркетингові інновації; динаміка лідерства; дифузія досягнень; динаміка ефективності; купівельні переваги; державне регулювання ринку; зростання детермінації [8].

Отже, розглянувши різні чинники конкурентоспроможності, що наводяться сучасними вченими та економістами-практиками, а також виходячи із специфіки даного дослідження, виділимо істотні фактори конкурентоспроможності сучасної підприємницької діяльності:

- здатність постійного вдосконалення процесу надання послуг;
- освоєння і впровадження нових видів послуг, що користуються попитом;
- використання передових технологій;
- підвищення якості послуг;

- управління вартістю послуг, що надаються;
- вдосконалення і розвиток кадрового потенціалу;
- міжнародна діяльність;
- чисельність і порівняльна сила конкуруючих підприємств.

Конкурентоспроможність суб'єкта підприємницької діяльності як інтегруючий показник результативності фінансово-господарського функціонування з урахуванням галузевої специфіки, організаційно-правової форми, статусу, іміджу, положення в часі і просторі залежить від ряду факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. Для якісної і кількісної оцінки конкурентоспроможності економічною наукою розроблений і апробований інструментарій, що дозволяє реалізувати системно-критеріальний підхід до визначення рівня конкурентоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності.

Інноваційне оновлення використовуваних технологій і виробленої продукції є основою для економічного зростання, задоволення потреб населення в різноманітних і якісних товарах і послугах. У цих умовах інноваційною діяльністю повинні займатися всі організації, усі суб'єкти господарювання. Інноваційна діяльність забезпечує їм конкурентні переваги, сприяє зміцненню та розширенню їх положення на ринку.

Зміна ситуації вимагає прийняття рішень системного характеру. Для інноваційного розвитку української економіки необхідна побудова державної інноваційної системи, невід'ємними складовими частинами якої повинні стати її складові. Рішення задач соціальної та економічної спрямованості ставить питання розвитку інноваційної діяльності в ряд найважливіших державних завдань, робить їх частиною економічної політики держави.

Для розробки ефективних механізмів стимулювання інновацій звернемося до змісту поняття «інноваційна активність». Аналіз показує, що розуміння терміна «інноваційна активність» в економічній літературі є неоднозначним. Більшість дослідників ототожнюють інноваційну активність з інноваційною діяльністю, хоча вони мають різне сутнісне значення,

оскільки діяльність – це заняття, праця, сукупність дій, в той час як активність передбачає діяльну участь, діяльний стан [3, с. 271].

Деякі дослідники інноваційну активність розглядають як інтенсивність здійснення економічними суб'єктами діяльності з розробки та залучення нових технологій або вдосконалених продуктів в господарський оборот [12, с. 51].

Інші - як комплексну характеристику інноваційної діяльності компанії, що включає ступінь інтенсивності здійснюваних дій і їх своєчасність [13, с. 170].

На наш погляд, інноваційну активність слід розуміти як комплексну характеристику інноваційної діяльності суб'єкта господарювання, що складається в здатності до мобілізації інноваційного, інтелектуального, ресурсного та іншого потенціалу, що включає ступінь інтенсивності і енергійності діяльності щодо здійснення дій з розробки, впровадження і поширення інновацій.

Слід зазначити, що на сьогоднішній день досить рідко зустрічаються спроби виконати класифікацію факторів активізації інноваційної діяльності підприємств. Окремі спроби систематизувати фактори інноваційної активності робилися різними дослідниками і в різний час. Так, наприклад, деякі вчені виділяють наступні групи факторів:

- інноваційну політику держави як найважливішу складову державної економічної політики;
- грошово-кредитну політику підприємств, які виступають в ролі інвесторів. Реалізація інноваційних проектів часто пов'язана з використанням позикових коштів, що вимагає обліку високого ступеня ризику подібних інвестицій;
- стратегії конкуруючих фірм. Значення цього фактора визначається можливістю інших господарюючих суб'єктів впливати на структуру ринку, інтенсивність конкурентної боротьби, коригувати отримання необхідних матеріальних ресурсів;

- поведінка споживачів, від якої багато в чому залежить наявність попиту на нововведення, що з'являються в результаті розвитку інноваційних відносин. Облік цього фактора для підприємства, що здійснює інноваційну діяльність, передбачає додаткові зусилля по формуванню майбутнього споживчого попиту на новий продукт, послугу, технологію і т. д.

В останні роки багато дослідників пропонують доповнити наведену сукупність цілим рядом факторів інноваційної активності, наприклад галузевого характеру. Дія фактора «галузева приналежність підприємства» проявляється внаслідок структурних зрушень в промисловому виробництві, що відбуваються під впливом науково-технічного прогресу. Цей фактор пропонується врахувати за допомогою грамотного прогнозування напрямів науково-технічного прогресу і його наслідків для аналізованої галузі.

Незважаючи на спроби деяких вчених [1, с. 25-29] класифікувати і упорядкувати фактори інноваційної активності, до теперішнього часу не існує єдиного систематизованого підходу до класифікації подібної сукупності факторів. Це призводить до відсутності ефективної державної стратегії інноваційного розвитку в країні і, як наслідок, до відсутності дієвих механізмів активізації інноваційної діяльності підприємств. Єдина система факторів інноваційної активності дозволить розробити ефективні механізми управління інноваційною діяльністю, сформувані нові взаємозв'язки між інститутами, ефективно використовувати наявні ресурси держави в цілому або її регіонів зокрема. Дослідження факторів, що роблять найбільший вплив на інноваційну активність, дозволило доповнити їх загальносистемну класифікацію, що володіє властивістю універсальності і застосовності для будь-яких регіонів, незалежно від їх спеціалізації, розміру, територіального розташування (рис. 1.2).

Інноваційна активність як економічна категорія є комплексною характеристикою економічних систем трьох рівнів:

- макрорівня - інноваційної діяльності країни в порівнянні з іншими країнами на світовому ринку;

- мезорівня - рівня регіону, галузі;
- мікрорівня - рівня суб'єктів підприємницької діяльності.



Рис. 1.2. Фактори інноваційної активності

У зв'язку з тим, що регіон є мезорівень системи державного управління, інноваційна активність на його території знаходиться під впливом великої сукупності факторів макро-, мезо- і мікрорівня. Таким чином, вийшла розгорнута багаторівнева системна класифікація факторів інноваційної активності, яка може бути використана для рішення таких складних завдань, як формування нової моделі управління інноваційною активністю і конкурентоспроможністю. Побудова такої системи управління є надзвичайно актуальною для України, проблема конкурентоспроможності якої (як зовнішньої, так і внутрішньої) стає все більш актуальною в умовах зростаючої нестабільності, загроз і викликів зовнішнього середовища. Рівень розвитку виділених факторів визначає перспективи підвищення інноваційної активності в регіональній економіці [5, с. 100-104].

1.2. Методики оцінювання інноваційної діяльності та конкурентоспроможності бізнесу

Існує кілька основних підходів до аналізу й оцінки інноваційної активності підприємства: формальний, ресурсний, результативний.

Формальний підхід визначає приналежність організації до класу інноваційно-активних виходячи з кількості реалізованих інноваційних проектів і їх масштабів, а також на основі аналізу видової структури інноваційної діяльності. Основним завданням при аналізі та оцінюванні стане ідентифікація видів інноваційної діяльності, в зв'язку з чим даний підхід є зручним інструментом для експрес-оцінки інноваційної активності організації.

При використанні формального підходу можуть розраховуватися такі кількісні показники, як:

- число видів інноваційної діяльності, що здійснюються організаційною структурою;

- число інноваційних проектів, що знаходяться на стадії підготовки в межах кожного виду діяльності і в загальній кількості (критерій характеризує процес використання інноваційного потенціалу);

- число інноваційних проектів, що знаходяться на стадії реалізації в межах кожного виду діяльності і в загальній кількості (критерій характеризує результат використання інноваційного потенціалу).

Ресурсний (ресурсно-витратний) підхід націлений на аналіз величини витрат і ступеня використання матеріальних, інформаційних, людських, технологічних і інших ресурсів в інноваційному процесі. При цьому підході характеризується ресурсна складова інноваційного потенціалу підприємства, і основне завдання аналізу полягає у визначенні видів ресурсів і витрат, які враховуються при оцінці. При оцінці інноваційної активності розраховуються якісні та кількісні показники, що відображають використання (споживання) різних ресурсів на всіх стадіях інноваційного

процесу в абсолютному і відносному вираженні. До основних показників витратного підходу відносяться:

- коефіцієнт забезпеченості інтелектуальною власністю

$$K_{iB} = C_H/A_{BH} \quad (1.1)$$

де C_H – інтелектуальна власність, нематеріальні активи;

A_{BH} – інші необоротні активи.

- коефіцієнт (частка) персоналу, зайнятого у дослідженнях та розробках

$$K_{ПР} = Ч_{НДР}/Ч_P \quad (1.2)$$

де $Ч_{НДР}$ – кількість зайнятих у дослідженнях та розробках, осіб;

$Ч_P$ – середня кількість працівників підприємства, осіб.

- коефіцієнт використання майна для досліджень та розробок

$$K_{МНДР} = В_{ДПП}/В_{ПП} \quad (1.3)$$

де $В_{ДПП}$ – вартість устаткування дослідно-прикладного призначення, грн;

$В_{ПП}$ – вартість устаткування дослідно-прикладного призначення, грн.

- коефіцієнт освоєння нової техніки

$$K_{ОНТ} = ОФ_{УВЕД}/ОФ_{СЕР} \quad (1.4)$$

де $ОФ_{УВЕД}$ – вартість введених основних фондів, грн;

$ОФ_{СЕР}$ – середньорічна вартість основних виробничих фондів

підприємства, грн.

- коефіцієнт освоєння нової продукції

$$K_{ОНП} = ВР_{НП}/ВР_{ЗАГ} \quad (1.5)$$

де $ВР_{НП}$ – виручка від продажу нової або удосконалої продукції, грн;

$ВР_{ЗАГ}$ – загальна виручка від продажу всієї продукції, грн.

- коефіцієнт інноваційного зростання

$$K_{ПР} = I_{НД}/I_{ЗАГ} \quad (1.6)$$

де $I_{НД}$ – вартість науково-дослідних і навчально-методичних інвестиційних проектів, грн;

$I_{ЗАГ}$ – загальна вартість інших інвестиційних проектів, грн.

У рамках даного підходу застосовують також критерії ресурсомісткості і затратомісткості інноваційної діяльності:

- частка вартості основних фондів, експлуатованих в процесі інноваційної діяльності, в середній вартості основних фондів;

- питома вага інноваційних витрат у виручці від реалізації продукції або в створюваній структурі підприємства доданої вартості;

-інноваційні витрати у відсотковому розрахунку від суми доходу підприємства.

Структура витрат на інноваційну діяльність дозволяє охарактеризувати ступінь участі підприємства в розробці і здійсненні інновацій, тому показники цього типу активно застосовуються в багатьох методиках.

Серйозним недоліком попередніх двох підходів є те, що економічні вигоди від здійснення інноваційної діяльності залишаються невиявленими для підприємства. Цей недолік долається в рамках результативного підходу.

Результативний підхід сфокусований на аналізі результативності та ефективності інноваційної діяльності. Основним завданням аналітика є ідентифікація і вартісна оцінка ефектів від впровадження інновацій з метою визначення здатності організації створювати і впроваджувати успішні нововведення.

До основних показників результативного підходу відносяться ефекти економії витрат і ефекти вкладу в ринкову вартість бізнесу. Перші включають в себе такі показники як: економія витрат на виробництво і реалізацію продукції за період як результат техніко-технологічних інновацій; економія транзакційних витрат як результат організаційно-управлінських інновацій; економія податкових платежів з податку на прибуток; економія виплат, пов'язаних з виробничим травматизмом, профзахворюваннями, екологічних штрафів, як результат соціальних інновацій.

До ефектів вкладу в ринкову вартість бізнесу відносять: вклад матеріальних активів, створених в результаті продуктивних і техніко-

технологічних інновацій; внесок нематеріальних активів; внесок неідентифікованих елементів інтелектуального капіталу, що відображає результат організаційно-управлінських і соціальних інновацій.

У рамках результатних підходу північноамериканські менеджери оцінюють результати інноваційної діяльності використовуючи такі критерії, як вплив на зростання доходів компанії, задоволення потреб клієнта, зростання доходів від нових продуктів, підвищення продуктивності праці, динаміка прибутку. [4]

Проаналізувавши переваги і недоліки класичних підходів, К.В. Михайлов пропонує підхід, який визначає інноваційну активність підприємства як її конкурентну силу. У цьому випадку підприємство розглядається як споживач і як постачальник нововведень, а аналітик, в першу чергу, оцінює інноваційну сприйнятливість, забезпеченість ресурсами, якість організаційної структури та комунікації, інноваційну компетентність. Основою застосування підходу є визначення впливу самого підприємства і конкурентного середовища на інноваційну активність на основі розрахунку якісних показників інноваційної активності. На відміну від попередніх підходів підприємства пропонують розглядати як відкриту систему, що і складає специфічну особливість підходу [5].

Конкурентний характер інноваційної діяльності також знаходить відображення в показниках інноваційної активності, пропонованих О.В. Навоєвою. На думку автора, інноваційна активність може характеризуватися такими ознаками як: ступінь мобілізації інноваційного потенціалу; обсяг і частка інвестицій в інноваційний розвиток підприємства; структура портфеля інновацій (принципово нових або поліпшених, які відповідають світовому, вітчизняному рівню або стосуються тільки окремої організаційної структури); ступінь відповідності інновацій потребам суспільства; внесок інновацій в забезпечення конкурентних переваг. [3]

Пропонований В.Н. Гуніним підхід до оцінки інноваційної активності підприємства полягає у вивченні його потенційної сили і агресивності його

стратегії по залученню реального обсягу інвестицій, мобілізації потенціалу і ресурсів, розробці конкурентних маневрів. Слідом за І. Ансоффом він пов'язує поняття активності з поняттям агресивності компанії, що слід трактувати як масштаб, рівень використання потенціалу, так і як готовність до дій, до активної діяльності [6].

Активність інноваційної діяльності визначається як динамічністю, темпом змін, так і якісною її стороною, тобто здатністю наближення до мети. Показниками інноваційної активності служать критерії інноваційності «ТАТ» (turn-around-time), показники відновлюваності продукції, відновлюваності технології та технологічного обладнання, відновлюваності знань персоналу, відновлюваності організаційних структур. Вони характеризують відношення результату до тривалості процесу.

В якості інтегрального кількісного показника інноваційної активності вчений пропонує зважене підсумовування таких показників, як: якість інноваційної стратегії конкуренції, рівень мобілізації інноваційного потенціалу, рівень залучених інвестицій, методи, культура, орієнтири, що використовуються при проведенні змін, відповідність реакції підприємства характеру конкурентної стратегічної ситуації, швидкість (темп) проведення стратегічних інноваційних змін, обґрунтованість реалізованого рівня інноваційної активності. [7]

При аналізі рівня конкурентоспроможності складно обійтися без великої кількості показників, які звичайно використовуються при проведенні загального аналізу виробничо-господарської діяльності підприємства. Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності в залежності від форми надання даних: графічні, матричні, розрахункові, комбіновані методи.

Конкурентоспроможність підприємства може бути визначена якісно (матричні методи, рейтинг-експертні) і кількісно (індексний метод і його похідні, методи оцінки за часткою ринку, продукції і показниками стану підприємства). Найкращою є остання оцінка, оскільки вона дозволяє пов'язати її з мірою інвестиційної привабливості [37, с. 75].

На даний момент розроблено досить велику кількість методів визначення та оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Розглянемо основні підходи, запропоновані в спеціальній літературі для оцінки конкурентоспроможності, і проведемо їх порівняльний аналіз.

1. Метод «профілів» і якості. Конкурентоспроможність підприємства за цим методом визначає конкурентоспроможність товару. Для оцінки береться найбільш важливий критерій для покупця(-ів), які задовольняють їхні запити і далі проводиться порівняння показників продукту з подібними продуктами підприємств-конкурентів. Основний недолік "методу профілів" полягає в тому, що він не враховує ефективності виробничої діяльності підприємства та прийнятний лише для підприємств, які випускають один вид продукції.

2. Функціональний підхід. Конкурентоспроможність підприємства за цим методом визначають на основі співвідношення ціна-якість; завантаження виробничих потужностей; обсягів випуску продукції; норми прибутку і т.д. Подібний метод дозволяє уникнути недоліків вищевказаного методу, тому що при оцінці використовуються непрямі показники господарської діяльності. На наш погляд, даний метод досить об'єктивний, що дозволяє в короткі терміни оцінити становище підприємства на ринку.

3. Метод «бенчмаркінгу» (від англ. Bench mark - початок відліку) найсучасніший метод оцінки конкурентоспроможності. Мета - виявлення кращих практичних методів у найбільш успішних конкурентів, якими можна скористатися для вдосконалення свого виробництва. Це безумовно перевага даного методу.

Бенчмаркінг складається з чотирьох етапів: - пошук об'єктів, щодо яких буде проходити порівняння; - виявлення аспектів бізнесу, які підлягають порівнянню з контрольними критеріями; - збір вагомих даних, що дозволяють провести порівняння між процесами і операціями; - порівняння отриманої інформації з власними процесами. Але звідси випливає й істотний недолік: необхідна інформація про конкурента може бути просто недоступна іншим особам в силу міркувань про комерційну таємницю, тому що це

абсолютно не вигідно успішному підприємству, щоб його наздогнали або навіть випередили по виробництву продукції на ринку [11, с. 45].

4. Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції. Вважаємо найбільш ефективним і простим методом оцінки конкурентоспроможності. Підприємство тим успішніше, а значить і конкурентоздатне, чим ефективніше організована і злагоджена робота всіх підрозділів та управлінь. На роботу всіх служб впливають такі фактори як ресурси та якість менеджменту підприємства. В основі методу лежить оцінка трьох груп показників: а) ефективності діяльності, б) фінансового стану підприємства, в) співвідношення попиту і пропозиції щодо виробленого товару.

Переваги даного методу полягають у всіх значущих оцінках діяльності підприємства, короткостроковості отримання загальної картини стану підприємства на ринку. Даний метод можна використовувати як контроль за підрозділами в різні періоди часу.

Таким чином, жоден з розглянутих методів не можна вважати еталоном, тому що кожен має свої недоліки. Вибір методу залежить від мети аналізу, наявності вихідної інформації, терміну і результату.

Проведений аналіз показав різноманіття підходів до оцінки інноваційної активності і формування комплексної системи показників. Найбільшого поширення набули формальний, ресурсний і результативний підходи; в той же час розвиваються підходи із застосуванням матричних моделей, підходи, які розглядають організацію як відкриту конкурентну систему, також динамічні підходи з використанням часових рядів та інноваційного мультиплікатора.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ВПЛИВУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА (ЗА МАТЕРІАЛАМИ ПРАТ «ДАТАГРУП»)

2.1. Загальна характеристика фінансово-господарської діяльності підприємства

Компанія «Датагруп» – технологічний лідер в інноваційних рішеннях в галузі електронного уряду, хмарних обчислень, охорони здоров'я, освіти, безпеки, житлово-комунальних послуг. Базові напрямки – інформаційна інфраструктура, інформаційна безпека, кадри та освіта; прикладні напрямки – «розумне місто», державне управління, охорона здоров'я, цивілізація ключових галузей економіки (енергетики, транспорту, сільського господарства та ін.).

ПрАТ «Датагруп» було засновано у 2000 році бізнесменом Олександром Кардаковим. Головний офіс компанії знаходиться у м. Києві та налічує близько 1700 співробітників. З 2016 року генеральним директором є Михайло Шелемба, а 96,13% акцій належать американсько-українській інвестиційній компанії.

Ключові проекти «Датагруп» у сфері рішень для держави:

- доступ до мережі Інтернет для населення, медичних установ та органів державної влади;
- розробка та запуск ІВ «Інтернет»;
- Електронний уряд;
- державна єдина хмарна платформа;
- «Розумні міста»: безпечні дороги, відеоспостереження, системи управління НС, енергетика, системи оповіщення;
- створення державних інформаційних систем просторових даних;
- цифризація діяльності медичних установ;

- освіта.

Стратегії «Датагруп» орієнтовані на:

- 1) технологічну перевагу в IP мережах;
- 2) диференційовані продукти;
- 3) клієнтський сервіс на рівні найкращих практик;
- 4) підвищення ефективності.

Основним напрямком роботи компанії «Датагруп» є обслуговування та розширення технічної інфраструктури у галузі інформаційних технологій. На момент створення об'єднаної компанії "Датагруп" у 2003 році було встановлено 180 VSAT, на мережі Frame Relay було встановлено 49 вузлів, а швидкість передачі даних становила 2 Мбіт/с. У 2004 році компанія розпочала встановлювати DirectWay 6000 виробництва американської компанії Hughes, і стала однією з перших на просторах ринку VSAT-технологій.

Станом на 2015 рік «Датагруп» володіла та обслуговувала одну з найбільших телекомунікаційних інфраструктур в Україні. Загальна протяжність DWDM-мережі складала 1 1067 км, ВОЛЗ - 7946 км. Компанія володіє власними міжнародними вузлами у Франкфурті, Кракові, Москві, Санкт-Петербурзі, Амстердамі, Алмати, Пекіні, Гонконгу. У 2015 році ємність мережі у західному напрямку становила 500 ГБ/с, у східному та південному – 1,2 ТБ/с, Європа – 300 ГБ/с, Росія – 400 ГБ/с. У 2014 році «Датагруп» відкрила трансконтинентальну магістраль Європа-Азія зі стилями в Німеччині, Росії, Казахстані, Киргизстані, Південній Кореї, Китаї, КНР. Загальна довжина маршруту досягла 7700 км.

«Датагруп» є лідером у трьох із чотирьох відповідних напрямків українського ринку: частка у передачі даних становить 46%, міжнародний транзит трафіку – 34%, супутниковий зв'язок – 88%. Протягом усього часу компанія показує постійне зростання фінансових показників: доходу та EBITDA.

Незважаючи на негативні тенденції у всіх секторах економіки, корпоративний сектор ПрАТ «Датагруп» продовжує впроваджувати нові проекти. Станом на червень 2020 року товариство обслуговує 2074 компаній (наприклад, банк з усіма філіями та банкоматами вважається як один клієнт).

У сегменті роздрібного бізнесу ПрАТ «Датагруп» працює під торговою маркою «Домашній телеком» та надає послуги з доступу до мережі Інтернет, телебачення та телефонію. Станом на перше півріччя 2021 року абонентська база «Домашнього телекому» складала 223 тисячі інтернет-користувачів та 95 тисяч абонентів послуги телефонії.

Розглянемо основні показники діяльності товариства у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні показники діяльності ПрАТ «Датагруп» у 2017–2020 рр.

Показник	Рік				Відхилення 2020 р. до 2017 р.	
	2017	2018	2019	2020	(+, -)	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт і послуг, тис. грн.	10238,0	10339,0	1320850,0	1485317,0	267707	824,0
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1293	1206	1150	1077	-216	-16,7
Середньорічна продуктивність праці одного працівника	304,5	471,0	545,8	614,1	309,6	101,7
Фонд заробітної плати працівників, тис. грн.	59745	71476	66373	94748	35003	58,6
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	2800	3600	4000	6100	3300	116800
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	314183	459602	512966	538909	224726	71,5
Витратомісткість послуг	0,80	0,81	0,82	0,81	0,02	2,1

Валовий прибуток, тис. грн.	79511	108468	122492	114673	35162	44,2
Рентабельність продажу	7,08	7,93	6,33	5,82	-1,26	-17,8
Рентабельність послуг	8,87	9,80	7,74	7,14	-1,7	-19,5
Чистий прибуток	19256,0	20339,0	141764,0	187517,0	167178,0	822,0
Середньорічна вартість основних засобів	84522,5	82190,5	86240,5	124125,5	39603	46,9
Фондовіддача	4,66	6,91	7,28	5,33	0,67	14,4

Джерело: складено автором на основі [48]

В цілому, аналізуючи дані табл. 2.1, можемо відзначити, що ПрАТ «Датагруп» є високоприбутковим і високорентабельним підприємством, що характерно з огляду на специфіку його господарської діяльності. Протягом досліджуваного періоду постійно зростали обсяги доходу від реалізації від реалізації підприємством послуг. Так, в цілому за чотири роки значення даного показника збільшилося у 8 разів, що свідчить про активне нарощування обсягів реалізації послуг підприємством.

Аналізуючи показник витратомісткості продукції компанії, можемо відзначити, що впродовж 2017-2020рр. він практично залишався на одному рівні, коливаючись у межах 80–81%. Незначне зростання показника витратомісткості до 82% спостерігалось у 2019 р. Проте вже за підсумками 2020 року спостерігається повернення до показника витратомісткості на рівні 81%.

Отже, можемо говорити про те, що збутова діяльність у ПрАТ «Датагруп» ретельно планується для забезпечення фіксованого рівня витратомісткості діяльності.

Аналізуючи динаміку показника середньооблікової чисельності персоналу ПрАТ «Датагруп», маємо відзначити, що вона є негативною. Іншими словами, компанія впродовж досліджуваного періоду активно втілювала політику оптимізації кадрового складу, результатом чого стало звільнення 216 працівників або скорочення чисельності штатного персоналу на 16 %.

Проте такий крок для компанії був досить успішним, оскільки в результаті відбулося значне зростання показника продуктивності праці персоналу. Для оцінки рівня мотивації праці в ПрАТ «Датагруп» у досліджуваному періоді порівняємо динаміку показників середньорічної продуктивності праці та середньорічної заробітної плати одного працівника (рис. 2.1). Як бачимо, показник продуктивності праці на ПрАТ «Датагруп» в досліджуваному періоді характеризувався значним зростанням – його приріст склав 309,6 тис. грн на особу або ж 101,7 %. Тобто, показник продуктивності праці персоналу підприємства зріс вдвічі за чотири роки.

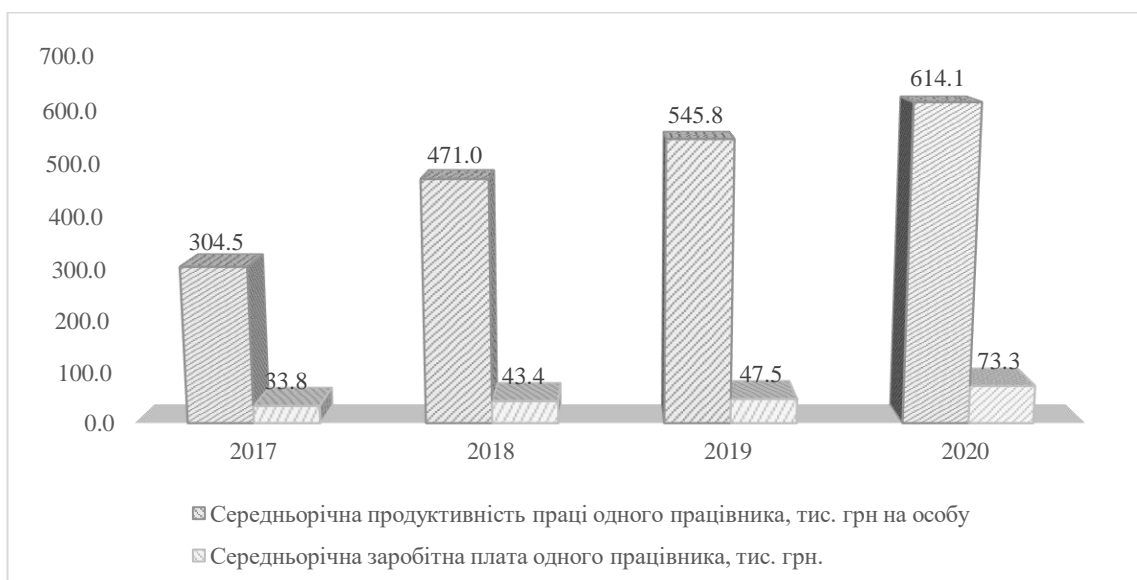


Рис. 2.1 – Динаміка показників середньорічної продуктивності праці та заробітної плати одного працівника ПрАТ «Датагруп» у 2017–2020 рр.

Джерело: складено автором на основі [48]

Що стосується обсягу середньорічної заробітної плати одного працівника, то його приріст впродовж досліджуваного періоду склав 39,5 тис. грн або ж 116,8 %. Тобто, можемо говорити про те, що зростання показника оплати праці в компанії відбувається дещо швидшими темпами, аніж зростання її продуктивності.

Проте сама сума середньомісячної заробітної плати залишається занадто низькою. Так, за підсумками 2020 р. в середньому один працівник

підприємства отримував заробітну плату в сумі 6100 грн, що є нижчим середнього рівня заробітної плати по країні в цілому. Тому в даній ситуації можемо припустити, що компанія намагається уникнути сплати податків у повному обсязі.

Аналіз господарської діяльності ПрАТ «Датагруп» та його фінансових результатів розпочнемо з дослідження власного капіталу, як запоруки стабільності на незалежності підприємства від кредиторів (рис.2.2).

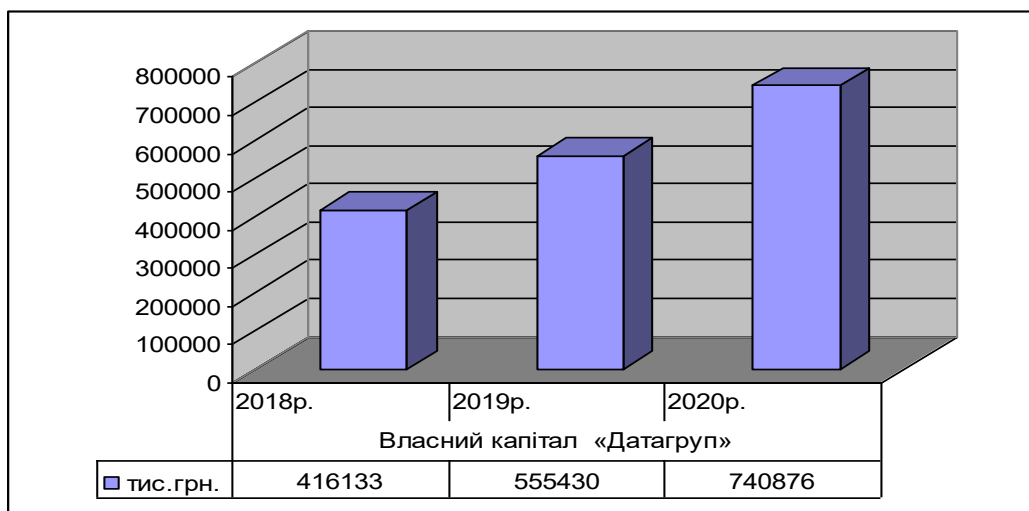


Рис. 2.2. Власний капітал ПрАТ «Датагруп» у 2018-2020 рр.

Джерело: складено автором на основі [48]

Аналізуючи динаміку показників власного капіталу компанії «Датагруп» за вказані звітні періоди можна стверджувати, що частка власного капіталу з 2018 року по 2020 рік зросла на 78%. Чим вище є цей показник, тим більш фінансовостале підприємство, стабільне і незалежне від зовнішніх кредиторів. Це говорить про швидкі темпи розвитку даної компанії та активне збільшення її доходів. Такій динаміці сприяли підвищення середнього чека, зростання нових підключень та VAS (Value Added Services).

У 2018 році доходи компанії зросли на 78% і продовжили стрімку динаміку до 2020 року та перевищили 1,5 млрд грн .

У структурі доходів лідирує B2B-сегмент із часткою 55% (до нього компанія відносить лише великих корпоративних клієнтів. – Mind). Малий та

середній бізнес (МСБ) приносить «Датагруп» 10% виручки, роздрібні клієнти (B2C) - 15%.

Найбільше зростання доходів зафіксовано у сегменті B2B (27%). Виторг у СМБ збільшився на 23%, у B2C – на 19%.

У B2C компанія націлена на переведення клієнтів у більш дорогі та високошвидкісні тарифні плани. Якщо у 2018 році компанія мала 40% клієнтів на низькомаржинальних, дешевих пакетах, то зараз їх близько 5%. У результаті ARPU послуги інтернету в B2C зріс на 29,7% - до 82 грн без ПДВ.

У розрізі напрямків діяльності найбільше доходів компанії приносить доступ в інтернет (фіксований, супутниковий) та передача даних (надання каналів передачі даних, підключення до національних та міжнародних точок обміну IP-трафіком та дата-центрів тощо).

Зростання доходів позитивно вплинуло на фінансовий результат господарської діяльності ПрАТ «Датагруп». Зокрема, спостерігається висхідна динаміка обсягів чистого прибутку підприємства (рис.2.3).

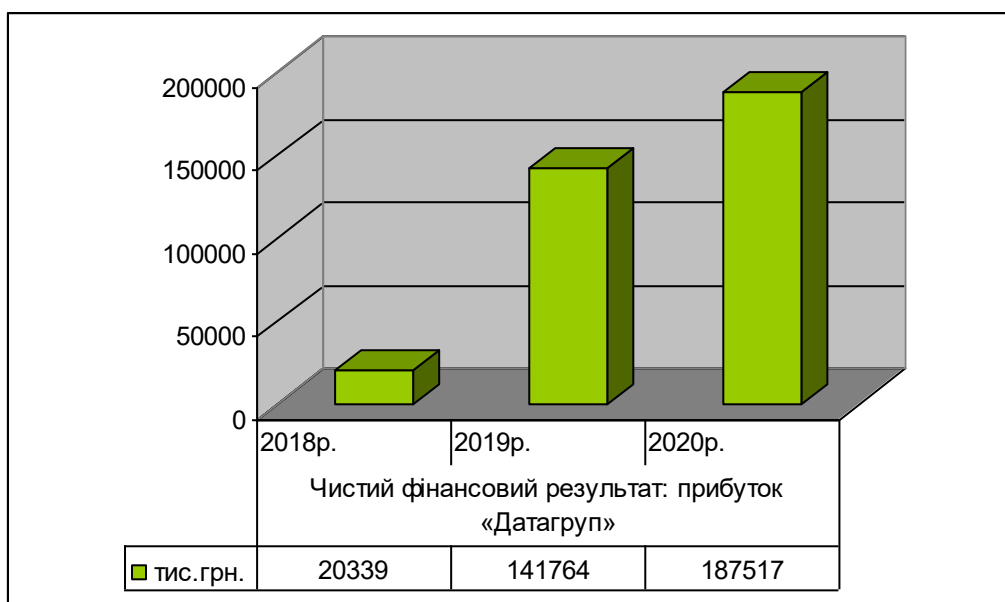


Рис. 2.3. Чистий прибуток ПрАТ «Датагруп» у 2018-2020 рр.

Джерело: складено автором на основі [48]

Щодо інвестиційної діяльності «Датагруп» (рис. 2.4), то в компанії стимулюється конкуренція між бізнесовими сегментами за капітальні

інвестиції, що зменшує кількість менш маржинальних продуктів. Загалом за вказаний звітний період обсяг інвестицій знаходиться в позитивній динаміці і з 2018 по 2020 рік зріс на 11%. За останній рік капітальні інвестиції у розвиток мережі становили 228 млн грн. Більшість була витрачена на прокладення оптиковолоконного кабелю. Паралельно багато інвестували у підвищення стійкості до відмов мережі: додали 7 точок доступу.

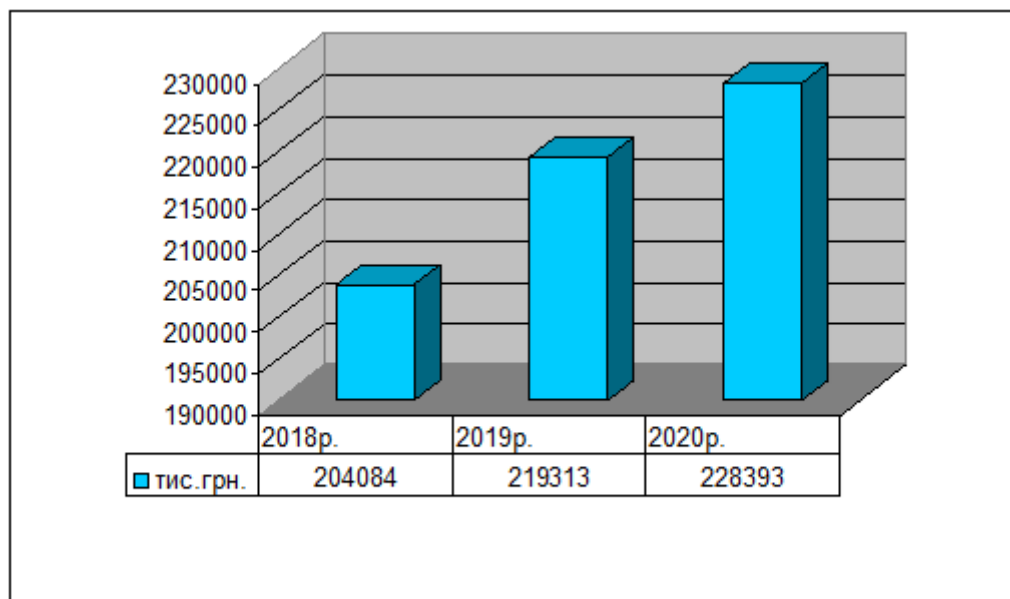


Рис. 2.4. Інвестиційна активність ПрАТ «Датагруп» у 2018-2020 рр.

Джерело: складено автором на основі [48]

У ПрАТ «Датагруп» понад 10 000 абонентів. Супутник – одна з конкурентних переваг, яка допомагає у будь-якій точці країни дати гарний зв'язок. Наразі з'явилися нові модеми, які допомагають підвищити швидкість до 50 Мбіт/с (раніше 20 Мбіт/с).

У галузі телекомунікацій досить добре росте ARPU за рахунок того, що вартість обладнання прив'язана до курсу долара і клієнти використовують все більше трафіку, тому переходять на вищі тарифи. Зростання в цій галузі відбувається за рахунок корпоративного сектору, тому що зростає кількість запитів на індивідуальні рішення.

Що стосується динаміки показників рентабельності діяльності, то варто відзначити, що вона засвідчує наявність тенденції до зниження (рис. 2.5). Так, збільшення показників рентабельності послуг та продажу на підприємстві спостерігалось лише у 2018 році. При цьому, рентабельність продажу в компанії зросла на 12 %, в той час як збільшення показника рентабельності послуг склало 10,5 %.

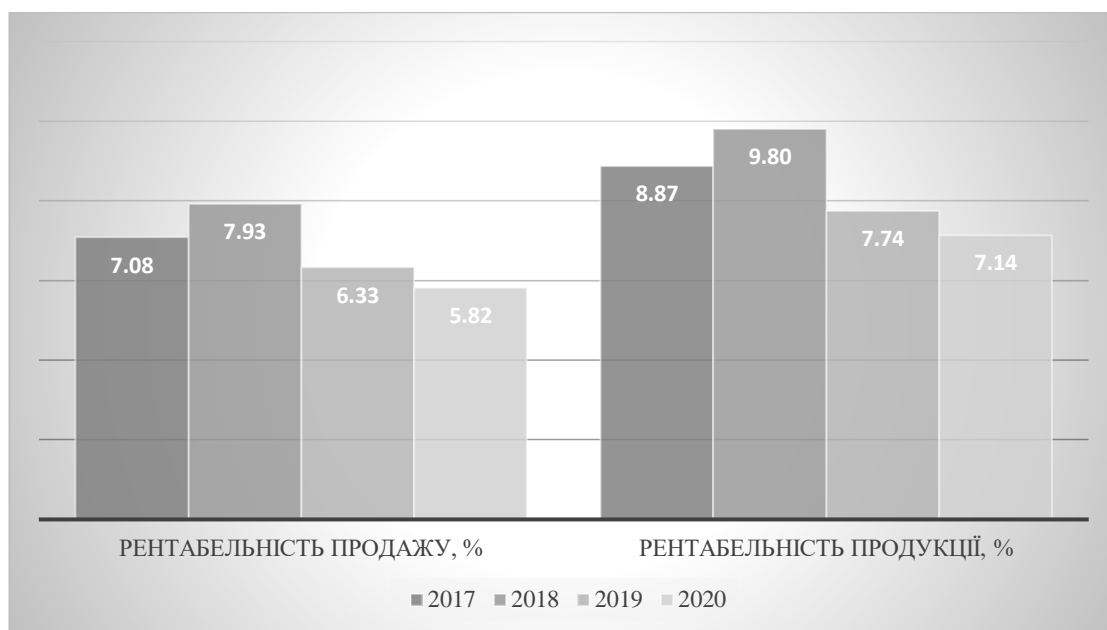


Рис. 2.5. Динаміка показників рентабельності діяльності ПрАТ «Датагруп» у 2017–2020 рр.

Джерело: складено автором на основі [48]

Однак, вже за підсумками 2019 року значення досліджуваних показників рентабельності зменшилися і станом на кінець 2020 року рентабельність продажу в компанії становила 5,82 %, а рентабельність послуг – 7,14 %. Враховуючи те, що показник витратомісткості на підприємстві в досліджуваному періоді залишався відносно стабільним, можемо говорити про значне зростання обсягів витрат на виробництво, що призвело до зниження рівня рентабельності.

Одним з найважливіших факторів підвищення ефективності діяльності виробничого підприємства є забезпечення його основними засобами. З даних табл. 2.1 бачимо, що середньорічна вартість основних засобів ПрАТ

«Датагруп» постійно зростає, а, отже, відбувається оновлення виробничих потужностей. Так, в цілому впродовж досліджуваного періоду, середньорічна вартість основних засобів компанії зросла на 39603 тис. грн або на 46,9 %.

Основним показником, що характеризує ступінь використання основних засобів підприємства є фондівіддача. За даними табл. 2.1 видно, що в аналізованому періоді показник фондівіддачі підприємства постійно змінювався. В цілому, впродовж періоду, що аналізувався, фондівіддача на підприємстві зросла на 0,67 тис. грн. або на 14,4 %. У той же час, якщо порівнювати з показником попереднього періоду, то фондівіддача у 2020 році знизилася на 1,95 тис. грн. Така ситуація стала можливою внаслідок того, що оновлення основних засобів компанії у 2020 році відбувалося значно вищими темпами, аніж приріст обсягів чистого доходу від реалізації послуг. Так, основна сума приросту вартості основних засобів компанії спостерігалася саме у 2020 році. Отже, говорити про зниження ефективності використання основних засобів наразі немає підстав.

Найголовнішою характеристикою фінансового стану підприємства, його фінансової рівноваги, є фінансова стійкість. Адже вона віддзеркалює результати функціонування економічного суб'єкта і є базовим орієнтиром у формуванні його фінансової стратегії. Проведемо оцінку фінансової стійкості підприємства у табл. 2.2.

Таблиця 2.2.

Динаміка показників фінансової стійкості ПрАТ «Датагруп»
у 2017–2020 рр.

Показник	Рік				Відхилення 2020 р. до 2018 р.	
	2017	2018	2019	2020	(+/-)	%
Коефіцієнт автономії	0,83	0,85	0,87	0,88	0,1	6,7
Коефіцієнт фінансової залежності	1,21	1,17	1,15	1,13	-0,1	-6,3
Коефіцієнт фінансового ризику	0,21	0,17	0,15	0,13	-0,1	-36,2
Питома вага акціонерного капіталу	12,2	10,5	9,2	8,3	-3,9	-32,0
Частка довготермінової заборгованості у власному	0	0	0	0	0,0	0

капіталі						
Показник мобільності	0,59	0,69	0,68	0,54	-0,1	-8,7
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,71	0,77	0,82	0,88	0,2	24,9
Коефіцієнт забезпеченості запасів власним робочим капіталом	0,93	1,17	1,01	1,28	0,3	37,6
Коефіцієнт модернізації	0,53	0,58	0,56	0,47	-0,1	-12,7
Власний оборотний капітал	126513	179314	202735	181244	54731	43,3
Коефіцієнт реальної вартості майна виробничого призначення	0,55	0,47	0,55	0,58	0,0	4,4

Джерело: складено автором на основі [48]

Коефіцієнт фінансової автономії (незалежності) характеризує частку власних коштів (власного капіталу) підприємства в загальній сумі коштів, авансованих у його діяльність:

$$K_{ав} = BK \div BB$$

(2.1)

де BK – сума власного капіталу, тис. грн;

BB – валюта балансу підприємства, тис. грн.

З даних табл. 2.2 робимо висновок, що коефіцієнт фінансової автономії підприємства є досить високим і, при цьому, спостерігається його зростання впродовж досліджуваного періоду – з 0,83 у 2017 році до 0,88 за підсумками 2020 року.

Коефіцієнт фінансової залежності є зворотним коефіцієнту фінансової автономії. З наведених у табл. 2.2 даних бачимо, що коефіцієнт фінансової залежності підприємства має стабільну тенденцію до зниження і за результатами діяльності компанії у 2020 році становив 1,13. З огляду на це, можемо зробити висновок, що компанія намагається не фінансувати свою діяльність за рахунок залучених коштів і взагалі не користується позиковими коштами.

Коефіцієнт фінансового ризику показує співвідношення залучених коштів і власного капіталу підприємства:

$$K_{\text{ф.р}} = \text{ПЗ} \div \text{ВК}$$

(2.2)

де ПЗ – сума поточних зобов’язань підприємства, тис. грн;

ВК – сума власного капіталу, тис. грн.

Даний коефіцієнт показує, скільки одиниць залучених коштів припадає на кожен одиницю власного капіталу компанії. Згідно з даними табл. 2.2 бачимо, що коефіцієнт фінансового ризику підприємства в досліджуваному періоді досить низький. При цьому, відбулося зниження його значення з 0,21 у 2017 році до 0,13 за підсумками діяльності компанії у 2020 році.

Аналізуючи динаміку показника частки акціонерного капіталу в структурі балансу компанії, можемо відзначити її значне зменшення. Однак враховуючи те, що ПрАТ «Датагруп» не використовує в своїй діяльності ні довгострокових, ані короткострокових позикових коштів, а сума її поточних зобов’язань в досліджуваному періоді має тенденцію до зниження, можемо говорити про те, що це не є негативною тенденцією. Навпаки, зниження частки акціонерного капіталу в компанії відбувається саме за рахунок зростання показника нерозподіленого прибутку, а, отже, є свідченням стабільного зростання.

Показник мобільності власних коштів підприємства розраховувався за формулою:

$$K_{\text{моб}} = \text{ВОК} \div \text{ВК}$$

(2.3)

де ВОК – сума власних оборотних коштів підприємства;

де ВК – сума власного капіталу, тис. грн.

Величина власного оборотного капіталу розраховується як різниця між оборотними активами підприємства та його поточними зобов'язаннями. Його наявність та величина свідчать про спроможність підприємства сплачувати свої поточні зобов'язання та розширювати подальшу діяльність.

З даних табл. 2.2 бачимо, що показник власного оборотного капіталу у ПрАТ «Датагруп» є надто значним і, що характерно, його обсяг постійно збільшувався впродовж аналізованого періоду. Така ситуація пояснюється тим, що компанія значно скорочує обсяги власних поточних зобов'язань стосовно до обсягу оборотних активів. При цьому, хоча і відбулося зниження суми власного оборотного капіталу підприємства у 2020 році, проте в цілому за підсумками досліджуваного періоду вона збільшилася на 54731 тис. грн або на 43,3 %.

Аналогічним чином, показник мобільності власних коштів ПрАТ «Датагруп», маючи в цілому висхідну динаміку, знизився в 2020 році на 22,3%. Однак, враховуючи результати попереднього дослідження, маємо відзначити, що це відбулося в результаті значного оновлення оборотних активів підприємства у 2020 році.

Аналізуючи коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами, маємо відзначити, що вона є дуже позитивною. Так, на кінець 2020 року ПрАТ «Датагруп» на 88 % може забезпечувати фінансування матеріальних оборотних фондів, тобто фактично, виробничої діяльності, власними коштами, що свідчить про добрий і стабільний фінансовий стан компанії.

Коефіцієнт забезпеченості запасів власним робочим капіталом розраховується за формулою:

$$K_{\text{заб.зап.}} = \text{ВOK} \div (З + З_{\text{вир}})$$

(2.4)

де ВOK – сума власних оборотних коштів підприємства;

де З – запаси, тис. грн;

$Z_{\text{вир}}$ – виробничі запаси, тис. грн

Значення коефіцієнта забезпеченості запасів власним робочим капіталом ПрАТ «Датагруп» також має висхідну динаміку в досліджуваному періоді. При цьому, за підсумками 2020 року суми власного робочого капіталу компанії достатньо для покриття вартості запасів на 128 %.

Коефіцієнт модернізації характеризує рівень зношеності основних засобів і розраховується за формулою:

$$K_{\text{мод}} = ZN_{\text{оз}} \div PV_{\text{оз}}$$

(2.5)

де $ZN_{\text{оз}}$ – сума зносу основних засобів підприємства;

$PV_{\text{оз}}$ – первісна вартість основних засобів.

Аналізуючи дані табл. 2.2, можемо відзначити, що рівень зношеності основних засобів компанії є порівняно незначним. Окрім того, відбулося значне зниження значення цього показника в 2020 році за рахунок оновлення виробничого обладнання ПрАТ «Датагруп».

Коефіцієнт реальної вартості майна виробничого призначення розраховувався за формулою:

$$K_{\text{реал.в.}} = (OЗ + НКІ + Z_{\text{вир}} + НВ) \div А$$

(2.6)

де ОЗ – вартість основних засобів;

НКІ – вартість незвершених капітальних інвестицій;

$Z_{\text{вир}}$ – виробничі запаси, тис. грн;

НВ – незавершене виробництво, тис. грн;

А – активи.

Динаміка даного показника на ПрАТ «Датагруп» є позитивною, що можна вважати доброю характеристикою у діяльності підприємства.

Таким чином, підбиваючи підсумки аналізу основних показників фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Датагруп» можемо відзначити, що компанія є стабільно прибутковою, активно нарощує обсяги виробництва і реалізації продукції, модернізує свої виробничі засоби. В той же час, проблемним питанням є система стимулювання персоналу.

2.2. Аналіз інноваційної діяльності підприємства

У 2019 році Компанія «Датагруп» увійшла в топ – 20 найінноваційніших компаній України. Рейтинг опублікував діловий журнал «Влада грошей» [48]. Як коментують фахівці рейтингу та редактори журналу, до найважливіших інноваційних програм ПрАТ «Датагруп» можна віднести пілотні проекти соціального спрямування. А саме «Електронна медицина», «Безпечне місто» і нові продукти в галузі кібербезпеки: впровадження SOC (Security Operation Center) та сертифіковану за міжнародними стандартами СУІБ (Системи управління інформаційною безпекою).

Інноваційний проект «Електронна медицина» стартував 2016 року у Гадяцькому районі Полтавської області. Комп'ютеризація медицини один із важливих напрямків для інновацій на державному рівні. Завданням даного проекту було створення єдиної електронної бази пацієнтів усіх ланок медицини від первинної до вторинної у межах одного району. Електронна карта пацієнта дала можливість кожному лікарю оперативно відстежувати історію хвороби одного пацієнта та швидко знаходити рішення для лікування. Також «Електронна медицина» довела можливість дистанційних консультацій, що зменшило кількість черг в медичних закладах. Загалом 52 тис. пацієнтів, які мешкають у районі, занесли в єдину базу даних. Очевидні позитивні результати визнали усі сторони проекту та дійшли висновку про його життєздатність і необхідність постійного вдосконалення.

Що стосується проекту «Безпечне місто», який також проводився в Гадяцькому районі Полтавської області, то в ньому ставилось питання покращення безпеки життя людей через підвищення контролю з допомогою камер. У місті та районі на основних транспортних розв'язках було встановлено 46 відеокамер зовнішнього спостереження. А також створено систему, яка зберігала усі дані про порушення. В процесі експерименту проводились удосконалення даної системи. У результаті, засоби спостереження могли розпізнавати порушників за обличчям, автомобілі за номерами, кольором тощо. В результаті проведеної роботи в місті помітно знизилась кількість злочинів, а також підвищилась кількість розкриттів за гарячим слідам зловмисників.

Також ПрАТ «Датагруп» спрямовує інвестиції на розвиток власної інфраструктури, у тому числі для доступу до широкопasmового та мобільного інтернету та цифрового телебачення, а також на впровадження цифрових послуг у сфері медицини, освіти, транспорту та державних послуг. У перспективі дані проекти можуть стати одними із важливих кроків щодо розвитку інновацій в Україні. ПрАТ «Датагруп» динамічно розвивається та впроваджує на ринку телекомунікацій рішення та продукти, які допомагають не лише ефективній роботі бізнесу, а й вирішують гострі соціальні запити суспільства.

У 2017 році «Датагруп» модернізувала послугу DataProtect, що надає захист інформаційним системам клієнтів від DDoS атак, встановивши за власний кошт американське обладнання Arbor Networks. Arbor Networks є світовим лідером у галузі надання рішень захисту від DDoS. Завдяки тісній співпраці з провідними світовими операторами та аналізу трафіку у глобальній системі сенсорів, Arbor ATLAS, сервіс має статистику DDoS атак по всіх країнах та автоматично оновлює свої бази. Команда інженерів Arbor ASERT у режимі 24X7 проводить моніторинг інтернет-загроз, використовуючи інформацію з усього світу, і клієнт завжди має актуальні механізми визначення та знищення загроз.

Партнером проекту виступила українська компанія ITbiz Solutions (провідний системний інтегратор), яка своєчасно та ефективно виконала всі взяті на себе зобов'язання щодо реалізації технічного рішення щодо захисту від DDoS атак. У рамках проекту було проведено технічний тренінг для фахівців компанії ПрАТ «Датагруп», а також з огляду на потужне зростання обсягу послуг, розширення планів та подальшу модернізацію мережі ПрАТ «Датагруп» у проект було закладено можливість масштабування.

Основні етапи інноваційного розвитку ПрАТ «Датагруп» наведені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Основні етапи інноваційного розвитку ПрАТ «Датагруп»

Рік	Етапи розвитку			
2000 - 2003	Створений оператор передачі даних «Датаком»	Створений оператор супутникового зв'язку «Датасат»	Компанії «Датаком» та Датасат» об'єдналися в компанію «Датагруп»	
2004 - 2005	Компанія збільшує свою присутність ще в 7 містах, та в двічі збільшує продажі	Початок інвестицій в будівництво DVDM-мережі по всій території України		
2006 - 2008	Компанія входить в четвірку найбільших операторів фіксованого зв'язку і передачі даних в Україні	«Датагруп» стає першим оператором на теренах України, що об'єднала в себе всі види транспортних технологій передачі даних	Створення бази для TRIPLE PLAY- послуг	
2009- 2010	Залучення західного інвестора - фонд Horizon Capital	Розширено пропускну здатність міжнародних каналів до 41 Гбіта в секунду.	Розпочато соціальний проект «Шкільний інтернет»	Розпочато надання послуг для роздрібних клієнтів під ТМ «Домашній телеком»
2011- 2014	ТМ «Домашній телеком» швидко розвивається і виходить на лідерські позиції на ринку	Компанія ввела в експлуатацію найбільшу на теренах СНГ мережу супутникового зв'язку	Організовано перший в Україні онлайн концерт групи «Океан Ельзи»	

2015	Закінчено будівництво першої в історії України трансконтинентальної магістралі Європа - Азія	MPLS- мережа «Датагруп» охоплює 27 міст України	Розробки компанії для МНС, та Мін оборони України	
2016	Розробки для мобільних відділень Ошадбанку	Початок надання аутсорсингових послуг	«Датагруп» співпрацює з Microsoft	Представлені нові продукти «Віртуальна АТС» Sip-trunk
2017	Початок нової ІТ трансформації в компанії	Створено новий комплекс послуг для підприємств ринку HoReCa	Компанією знайдено нове рішення від DDOS - атак	Запропоновано послуги нового віртуального дата центра
2018	Компанія року в області фіксованого зв'язку	Нові соціальні проекти «Безпечне місто», «Електронна медицина»	«Датагруп» отримала сертифікат ISO IEC 27001	
2019	Проект з автоматизації бізнес процесів на платформі bot- online	«Датагруп» в топ – 20 самих інноваційних компаній України	Отримана ліцензія Держспецзв'язку	
2020	«Датагруп» - член Міжнародної асоціації ІСА	Кращий роботодавець України	Топ 25 диджиталізації України	Введені безлімітні тарифи супутникового інтернету

Джерело: складено автором на основі [48]

Проекти, які були згадані вище, а також вказані в таблиці 2.3, довели свою ефективність, та стали гарним підґрунтям майбутніх розробок у даних сферах.

Завдяки широкому оптиковолоконному покриттю компанії «Фокстрот» по всій Україні вдалося забезпечити підключення максимальної кількості точок через мережу «Датагруп». У результаті сформовано єдину мережу каналів передачі даних за технологією MPLS, оптимізована стаття витрат на обслуговування мережевої інфраструктури, зменшено ймовірності погіршення та падіння якості послуг, що загалом покращило взаємодію між центральними та регіональними офісами, підвищило ефективність бізнес-процесів компанії. Мережа «Фокстрот» представлена у 100 містах України, у всіх обласних, та районних центрах. Переваги такої співпраці очевидні: отримання послуг з надання доступу в інтернет від однієї компанії – це не тільки зручно з точки зору управління, але й також надійно та економно.

Завдяки співпраці з ПрАТ «Датагруп» торговельна мережа «Фокстрот» вирішила основне завдання щодо отримання якісних інтернет-послуг, отримала індивідуальний рівень SLA, хорошу технічну підтримку та сервіс з одних рук. І все це за оптимальними тарифами. Наявність надійного інтернет-з'єднання стане важливою складовою в комплексі зі змінами, що проводяться в бізнес-процесах компанії і впровадженням нових послуг у мережі.

В перспективі розвиток проекту OneWeb (система глобального супутникового інтернету, що складається з кількох сотень низькоорбітальних супутників) дасть можливість ще покращити якість наданих послуг компанією «Датагруп».

2.3. Оцінка конкурентоспроможності підприємства на ринку цифрових технологій

Проаналізуємо український ринок телекомунікацій.

За даними [48] обсяг українського ринку телекомунікацій у 2020 р. досяг значення 1,6 трлн. грн., показавши приріст лише на 0,5% у порівнянні з минулим роком.

Уповільнення темпу зростання українського ринку телекомунікацій пов'язане, насамперед, зі скороченням доходів від послуг мобільної мережі в умовах насичення ринку та конкуренції, що посилюється. Основними сегментами ринку, які демонстрували зростання у 2020 р. були – широкосмуговий доступ до інтернету (зростання на 4%) та платне телебачення (зростання на 10%).

Внаслідок насичення ринку, оператори активно розвивають суміжні напрямки – продаж обладнання, системну інтеграцію, ІТ, медійні та інші послуги. У регіональній структурі ринку близько однієї третини посідає м. Київ і Київська область.

Частка фізичних осіб у ключових сегментах ринку зображена на рис. 2.6.

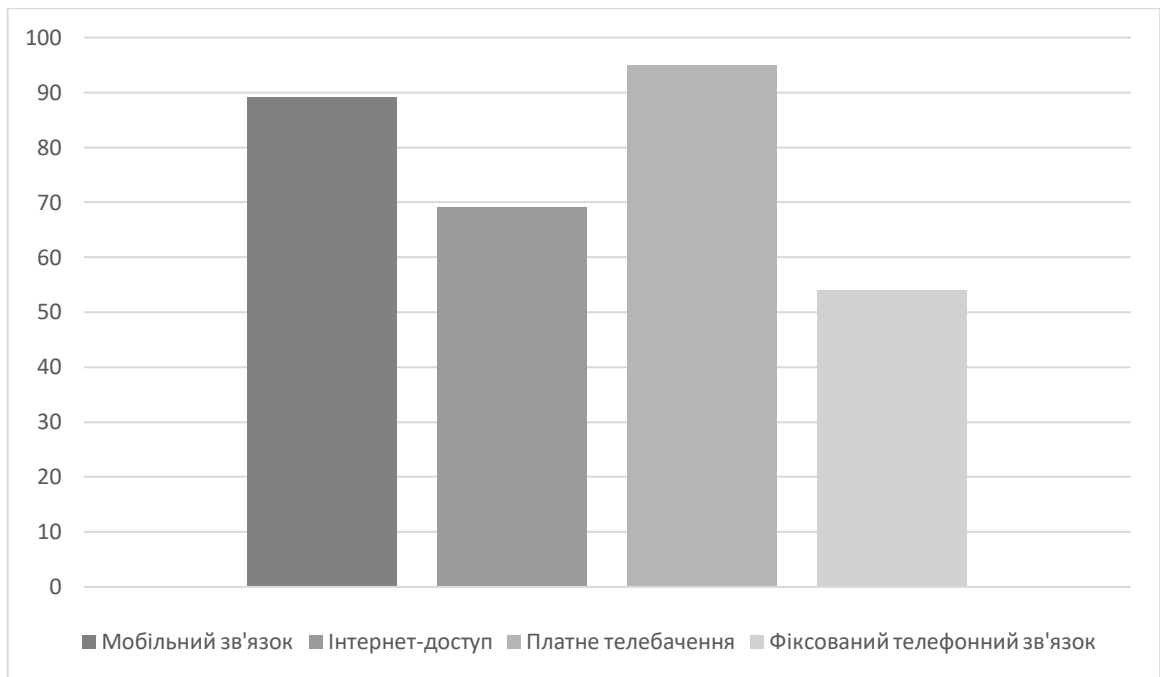


Рис.2.6. Частка фізичних осіб у ключових сегментах ринку.

Проаналізуємо перспективи ринку телекомунікацій у розрізі послуг.

По-перше, цифрові та контентні послуги. До них відносяться:

- Широкосмуговий доступ до інтернету - даний сегмент вступив в стадію зрілості та насичення не тільки у великих містах, а й у більшості середніх міст – проникнення послуги у переважній більшості міст із населенням понад 50 тис. осіб перевищує 50%. У 2019 р. кількість приватних користувачів зросла лише на 4%. Також важливими факторами для сектору є розвиток оптичних технологій доступу; посилення впливу бездротових технологій доступу; розширення зон доступу 4G/LTE мереж; попит на високошвидкісні тарифні плани, викликаний стрімким збільшенням інтернет-пристроїв, що підключаються до мережі, включаючи SmartTV, а також тенденції до «обтяження» контенту.

- Платне телебачення. Лідер за темпом зростання сегмент IPTV, швидке зростання цифрового КТВ. Спостерігається уповільнення зростання кількості супутникових підключень – у 2019 р. 2,9%, а на рік раніше 5,8%;

- Ринок ОТТ (онлайн-відеосервісів). За прогнозами обсяг даного сегмента до 2022 року становитиме 9,6 млрд. грн. [49, с. 56]. Основними факторами розвитку сектора є зростання проникнення пристроїв з

можливістю перегляду відео через інтернет; боротьба з нелегальним контентом; активна робота сервісів із правовласниками, провідна до розширення бібліотек.

- Дата-центри. Обсяг даних та запит для їх зберігання та обробки стають все більш популярними. В Україні набуло широкого розповсюдження - надання в оренду місця для розміщення сервісів клієнтів із серверного обладнання. Крім того, прогнозується зростання попиту на оренду віртуальних потужностей, систем зберігання даних та резервного копіювання;

- Хмарні послуги. Прагнення компаній підвищити ефективність бізнесу та знизити капітальні витрати підштовхує приватні компанії та державні структури до переходу на хмарні технології.

Стимулює зростання даного сектора – поширення ШПД у регіонах, розгортання мереж 4G. На українському ринку хмар найбільш широкого поширення набув продаж інфраструктури за моделлю IaaS, насамперед – великим клієнтам. Спостерігається попит на готові пропозиції – SaaS, які найбільш затребувані середнім та малим бізнесом. Продукти за моделлю «платформа в хмарі» або PaaS - рішення - тільки починають набирати оберти перебуваючи на початковій стадії розвитку. За прогнозами експертів, даний сегмент, у перспективі до 2022 року залишатиметься найшвидшим;

- Індустріальний Інтернет (IIoT). Ключовий фактор розвитку сектора – підвищення ефективності існуючих виробничих та технологічних процесів. Впровадження рішень у цьому секторі надає значний вплив на економіку окремих компаній та країни в цілому, сприяє підвищенню продуктивності праці та зростання валового національного продукту. Сервісна модель економіки, яка створюється в процесі цього переходу, ґрунтується на цифровізації виробництва та інших традиційних галузей, обміні даними між різними суб'єктами виробничого процесу та аналітики великих обсягів даних. Найцікавішими для рішень та платформ IIoT є житлово-комунальне

господарство, транспорт, медицина, сільське господарство, а також енергетика.

За оцінками компаній Cisco, IDC, McKinsey [] середньорічний темп зростання сектора становитиме 63%. Прогнозний обсяг сектора у 2022 році складе 126 млрд. грн.;

- Геодані - це хмарні послуги, що дозволяють вирішити цілий ряд прикладних завдань, пов'язаних з використанням просторових даних у сфері економіки, будівництва, захисту навколишнього середовища, планування території, надання державних послуг. За оцінками експертів, обсяг даного сектора до кінця 2022 року становитиме 90 млрд. грн.

По-друге, традиційні послуги, до яких належать:

- мобільний зв'язок. Виторг від послуг мобільного зв'язку демонструє негативну динаміку (зниження на 0,7% порівняно з 2022 р.), при цьому спостерігається зростання абонентської бази – кількість користувачів збільшилось на 2,9%. У 2018 р. у більшості операторів мобільного зв'язку, а також великих компаній (потенційно здатних залучити значну кількість клієнтів) з'явився інтерес до технологій MVNO;

- фіксований телефонний зв'язок. За прогнозами [] затребуваність цього сектора знизиться з 42% до 33% до 2022 року.

У 2019-2020 рр. склад основних гравців телекомунікаційного ринку практично не змінився і 82% ринку розподілено між чотирма найбільшими компаніями: ПрАТ «Київстар», ТОВ «Укртелеком», ПрАТ «Датагруп», ПрАТ «ВФ Україна».

У таблиці 2.4 наведено основні характеристики конкурентів ПрАТ «Датагруп».

Таблиця 2.4

Основні конкуренти компанії ПрАТ «Датагруп»

Назва конкурента	Основна діяльність	Вид конкурентної стратегії
ПрАТ «Київстар»	Діяльність у сфері телефонного зв'язку Діяльність у галузі електрозв'язку Консультавання з питань комерційної	Віолентна

	діяльності та управління Дослідження кон'юнктури ринку Діяльність у сфері бухгалтерського обліку	
ПрАТ «ВФ Україна»	Діяльність у галузі електрозв'язку Інша оптова торгівля	Патієнтна
ТОВ «Укртелеком»	Діяльність у сфері телефонного зв'язку Надання послуг зі встановлення, ремонту та технічного обслуговування теле- та радіопередавачів Діяльність агентів з оптової торгівлі універсальним асортиментом товарів Оптова торгівля іншими непродовольчими споживчими товарами Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах; Рекламна діяльність	Комутант

Джерело: складено автором на основі [48; 49]

Аналіз конкурентної стратегії проведемо з урахуванням теорії економіста Б.І. Хейфіца - варіант розробки стратегії, що базується на аналізі поля стратегії - вибір ринкової ніші, вибір товару (послуги).

Існують чотири основні типи конкурентної боротьби, представлені у таблиці 2.5

Таблиця 2.5

Типи конкурентної боротьби на основі аналізу поля стратегій [29, с. 234]

Назва	Характеристика
Віолентна	Характерна для великих компаній, що здійснюють масове виробництво, випереджаючи конкурентів за рахунок серійності виробництва та ефекту масштабу
Патієнтна	Полягає у пристосуванні до вузьких сегментів широкого ринку шляхом спеціалізованого виробництва продукції з унікальними характеристиками
Комутантна	Полягає у пристосуванні до умов попиту місцевого ринку, заповнення ніш, не зайнятих «віолентами» та «патієнтами»
Експелерентна	Вихід на ринок з новим (інноваційним) продуктом та захоплення частини ринку

ПрАТ «Київстар» є типовим представником віолентної стратегії («гордими левами»). Це пов'язано з тим, що на ринку вона виступає фірмою –

гігантом, що займається наданням послуг зв'язку. Вона робить ставку на організацію масового надання порівняно недорогих, але якісних послуг зв'язку, що дозволило завойовувати і тривалий час утримувати велику частку ринку.

ТОВ «Укртелеком» є фірмою - комутантом. Її спеціалізація надання послуг у галузі телефонного зв'язку допомагає максимально гнучко задовольняти невеликі за обсягом (локальні) потреби ринку за прийнятними цінами. Плюсом у діяльності ПрАТ «ВФ Україна» є здатність до кращого пристосування до задоволення невеликих за обсягом потреб конкретного клієнта.

ПрАТ «ВФ Україна» робить ставку на диференціацію послуг та на зосередженні максимуму зусиль на вузькому сегменті ринку, а саме діяльності у галузі електрозв'язку. Ця організація враховує спеціальні запити споживача, що дозволяє фірмі ухилитися від прямої конкуренції із провідними підприємствами.

Із запропонованих конкурентних стратегій до ПрАТ «Датагруп» відноситься віолентна стратегія. Ця стратегія стає привабливою, коли споживчі запити та переваги стають різноманітними і не можуть більше задовольнитися стандартними товарами та послугами. Для цього ПрАТ «Датагруп», проаналізувавши ринок послуг зв'язку, займається наданням спеціалізованих послуг. Також плюсом аналізованої компанії є ширший асортимент надання різних видів послуг, ніж у конкурентів. Тому у цього підприємства збільшується клієнтурна база.

Результати SWOT-аналізу становища ПрАТ «Датагруп» на ринку наведені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз положення ПрАТ «Датагруп» на ринку телекомунікацій

	Можливості:	Загрози: - заміщення стаціонарного телефонного зв'язку на мобільний; - розвиток корпоративної
--	-------------	---

		ІР-телефонії
<p>Сильні сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> - фінансова стійкість; - високі інвестиції; - участь у національних програмах; - застосування різних технологій для організації доступу до послуги; - висока кваліфікація співробітників центрів продажів; - високий рівень сервісної підтримки 	<p>Позначити основні точки зростання – інноваційні послуги (хмарний сервіс, ЦОД, мобільний інтернет та ін.)</p> <p>Підтримка технічної переваги (майданчики безкоштовного Wi-fi)</p> <p>Підвищення задоволеності клієнтів</p>	<p>Знайомство населення та компаній з можливостями та послугами компанії</p> <p>Розробити лінійку продуктів, що враховують інтереси різних категорій споживачів</p>
<p>Слабкі сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> - фактичні показники прибутку нижчі за планові; - недосконала білінгова система; - посередня якість послуг ШПД ; - недостатня мотивація технічного персоналу; - висока плинність технічних фахівців; - слабка активність по інформуванню про тарифи та пропозиції 	<p>Підвищити маневреність Підключення високошвидкісного інтернету у багатоквартирних будинках, новобудовах, комерційній нерухомості</p> <p>Утримання на середньому рівні тарифів інтернет по «старим» технологіям, не викликаючи зайвих негативних емоцій у абонентів, щоб уникнути відтоку</p>	<p>Поява сильних конкурентів на ринку інтернет послуг у сегменті В2G за рахунок зниження цін за контрактами та гарантіями якості</p> <p>Застосування конкурентами «агресивних» тарифних планів у сегменті В2С.</p> <p>Активна робота конкурентів з забудовниками комерційної нерухомості</p>

Джерело: складено автором на основі [48; 49]

Частка ПрАТ «Датагруп» складає 17% на ринку, що дозволяє компанії посісти третє місце серед лідерів ринку. З відривом 5% за часткою ринку лідирує компанія ТОВ «Укртелеком».

Тим не менш, ПрАТ «Датагруп» займає лідируючі позиції на більшості ринків, до воно присутнє, а саме – фіксованого голосового зв'язку, ШПД, платного телебачення, VAS та хмарних продуктів, таких як ЦОДи та відеоспостереження, оптових послуг зв'язку та ряду інших у всіх існуючих клієнтських сегментах: В2С, В2В/В2G та В2О.

Для ПрАТ «Датагруп» один із найважливіших показників конкурентоспроможності - це співвідношення ціни та якості наданих послуг зв'язку, телебачення

та інтернету, завдяки якому залучаються нові клієнти, а старі залишаються віддані компанії.

Показник задоволення споживачів компанії – кількість укладених договорів щодо використання послуг зв'язку, інтернет та телебачення, тобто рівень попиту в залежності від якості послуг можна виміряти за кількістю договорів на певний вид послуг у конкретному періоді часу. Якщо клієнт впевнений, що співвідношення ціни та якості послуги оптимальне, він з великою ймовірністю укладе договір. Тому одним із завдань маркетингу в компанії є досягнення оптимального співвідношення з точки зору споживачів.

При цьому слід пам'ятати, що висока конкуренція на ринку телекомунікаційних послуг призводить до того, що якість та спектр пропонованих послуг серед різних компаній досить однакові.

Зазначимо, що на ринку телекомунікаційних послуг застосовують як цінову, так і нецінову конкуренції. Різке зниження тарифу приваблює увагу потенційного споживача до нової послуги, виділяючи її в лінійці тарифних планів (найчастіше для нових абонентів).

Для подальшого посилення позицій на динамічно зростаючих регіональних ринках ПрАТ «Датагруп» спрямовує сили на розвиток своїх конкурентних переваг, а також на консолідацію регіональних активів.

Стратегії ПрАТ «Датагруп» орієнтовані на:

- 1) технологічну перевага в IP мережах;
- 2) диференційовані продукти;
- 3) клієнтський сервіс на рівні найкращих практик;
- 4) підвищення ефективності.

Зазначимо, що корпоративна стратегія ПрАТ «Датагруп» була оновлена у 2018 р. Розглянемо зміни у стратегії ПрАТ «Датагруп» у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Еволюція стратегічного бачення та пріоритетів ПрАТ «Датагруп»

Стратегія 2015-2020 рр.	Стратегія 2018-2022 рр.
	1. Розвиток екосистеми продуктів, послуг та клієнтського сервісу: - екосистеми (продукти та сервіси) навколо клієнтів; - високі стандарти клієнтського сервісу;

Технологічне лідерство в IP мережах Диференційована продуктова пропозиція Найкращий клієнтський сервіс Організаційна трансформація Зростання операційної ефективності	- створення та розвиток партнерських платформ; - масштабування традиційного бізнесу
	2. Модернізація технологічної платформи: - модернізація та централізація IT; - розвиток оптичної та модернізація мідної мережі
	3. Розвиток людського капіталу: - нарощування цифрових компетенцій; - перенавчання та внутрішня міграція персоналу; - нові підходи до розвитку персоналу та організації праці; - удосконалення корпоративної культури та моделей взаємодії
	4. Підвищення ефективності: - продовження програми операційної ефективності; - оптимізація нерухомості; - поліпшення системи прийняття рішень та бізнес-процесів

Джерело: складено автором на основі [48; 49]

Як видно з таблиці 2., стратегія ПрАТ «Датагруп» у 2018 р. була значно розширена і уточнена, що дає більш чітке розуміння пріоритетних напрямів розвитку підприємства.

Принципи діяльності ПАТ ПрАТ «Датагруп»: географічне охоплення, технологічність, комплексність, довгостроковість.

Таким чином, конкурентними перевагами ПрАТ «Датагруп» є:

- власна розвинена магістральна мережа зв'язку, що відповідає сучасним вимогам та міжнародним стандартам (більшість конкурентів переважно орендують канали зв'язку);
- мережа сервісних центрів;
- широка географія діяльності підприємства;
- високошвидкісна магістральна IP-мережа, високий рівень захисту інформації, що передається;
- якість (послуга сертифікована у системі ISO 9000);
- гнучкість при виборі товарів та послуг компанії.

РОЗДІЛ 3

ОСНОВНІ НАПРЯМКИ АКТИВІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАДЛЯ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Розвиток інноваційного потенціалу ПрАТ «Датагруп»

У зв'язку з тим, що новий прорив на телекомунікаційному ринку буде пов'язаний з розвитком нових напрямків, у тому числі з технологією 5G (її комерційне впровадження планується після 2025 року), то необхідно виділити низку сегментів, за якими експерти прогнозують вищі показники зростання в найближчі кілька років:

- ринок мобільного та фіксованого інтернет-доступу;
- ринок Iot/M2M;
- ринок оренди міжнародних каналів;
- ринок OTT-ТВ та інших OTT-сервісів, що реалізуються на фіксованих та мобільних мережах.

Крім того, оператори зв'язку освоюють традиційно не включені у телекомунікаційний ринок інноваційні послуги в суміжних областях, найбільш перспективні з яких дата-центри, хмарні послуги, і навіть послуги, засновані на обробці великих даних.

З погляду географічних структур очікується, що питома вага м. Києва та Київської області знизиться до 2025 року за рахунок швидших темпів зростання регіонів. Це насамперед буде пов'язано (на думку експертів) з:

- подальшим поширенням технологій 3G та 4G у регіонах, як з точки зору покращення якості покриття та виходу в нові населені пункти, і за рахунок зростання проникнення мобільних пристроїв, що підтримують ці технології;

- зростання проникнення послуг інтернет-доступу і платного ТБ у невеликих містах.

При просуванні послуг ПрАТ «Датагруп» використовує стратегії диференціювання та позиціонування – у компанії визначаються критерії потенційного покупця внаслідок зіставлення із конкурентами.

Зазначимо, що в умовах реалізації державної Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 р., ПрАТ «Датагруп» оновило стратегію розвитку, орієнтуючись на створення свого бачення цифрової України.

Для підтримки наявних конкурентних переваг ПрАТ «Датагруп» та подальшого розвитку потрібно визначити пріоритетні напрями для її подальшого розвитку. Важливим моментом є щорічне нарощування виручки та рентабельності.

«Цифрова економіка» відповідно до розробленої стратегії ПрАТ «Датагруп» на 2018-2022 р. орієнтується на чотири основні напрями.

По-перше, розвиток екосистем товарів, послуг та клієнтського сервісу.

У цьому випадку уся увага повинна бути сфокусована на клієнтах та їхніх потребах. У зв'язку з цим, у сегменті B2C представлені наступні варіанти послуг, які можуть бути об'єднані в пакети послуг:

- безпека (антивірус, кібербезпека, відеоспостереження);
- розваги (ігри, OTT відео, IPTV);
- будинок (розумний будинок);
- спілкування (фіксована телефонія, MVNO);
- освіта (хмарне ПЗ, онлайн освіта) – підтримка проектів зі створення цифрових підручників та електронних програм;
- покупки (фінансові продукти, безпека онлайн-покупок);
- здоров'я (онлайн-медицина, страхування).

Розвиток онлайн-медицини, на нашу думку, не повинен обмежитися підключенням медичних установ до високошвидкісного Інтернету, веденням

бази даних відвідувачів Також можна рекомендувати впровадити технології для моніторингу здоров'я – з метою виявлення проблем на ранніх стадіях.

Для збору та моніторингу даних про пацієнтів пропонується поширювати браслети на зап'ястя (платно: за рахунок пацієнта чи бюджетного фінансування), які щогодини фіксуватимуть необхідну інформацію (температура тіла, пульс, тиск, фізичне навантаження та ін. інформацію в залежності від дослідження) та один раз на добу при підключенні через інтернет передавати її до ФАПу для наступної роботи.

Вартість 1 браслета для пацієнтів – 1900 грн, при його собівартості – 1400 грн.

Початкові інвестиції для впровадження цієї рекомендації становитимуть 150 млн. грн. для організації виробництва, розробки програмного забезпечення та створення першої партії браслетів у кількості 50 тис. шт.

У таблиці 3.1 представимо розрахунок очікуваного економічного ефекту від впровадження проекту та термін окупності проекту.

Таблиця 3.1

Розрахунок економічного ефекту від впровадження технології для моніторингу здоров'я для ПрАТ «Датагруп»,

Стаття	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	Разом
Інвестиції, млн. грн.	150				150
Кількість браслетів, тис. шт.		50	100	125	275
Дохід, млн. грн.		95	190	237,5	522,5
Витрати, млн. грн.		-	140	175,0	315
Чистий грошовий дохід, млн. грн.		+95	+50	+62,5	+207,5
Чистий грошовий дохід (накопичувально), млн. грн.	-150	-55	-5	+57,5	+57,5

Джерело: власна розробка автора

Таким чином, під час реалізації цього проекту – впровадження технологій для моніторингу здоров'я з початковими витратами у сумі 150 млн. грн. - ПрАТ «Датагруп» зможе вийти на окупність інвестиції при песимістичному прогнозі вже на четвертому році з початку реалізації.

За 4 роки реалізації проекту ПрАТ «Датагруп» зможе отримати додатковий прибуток у сумі 207,5 млн. грн.

У секторі B2B для ПрАТ «Датагруп» можна запропонувати розробити пропозиції на основі центрів обробки даних. Наприклад, організувати можливість резервування операційного дня кредитних організацій або цифрове моделювання для будівельних компаній.

Реалізація цієї рекомендації дозволить залучити додаткові компанії, які зацікавлені в якійсь обробці та зберіганні інформації.

Відтак відбудеться збільшення частки ПрАТ «Датагруп» у секторі B2B.

У рамках проекту «Розумне місто», на нашу думку, крім установки відеоспостереження на дорогах та вулицях, необхідно розробити проекти з дистанційного контролю та моніторингу, прогнозування стану об'єктів житлово-комунального господарства (у т.ч. дистанційний збір показань приладів обліку) та дорожнього господарства. Внаслідок впровадження рекомендацій - ПрАТ «Датагруп» зможе отримати доступ до житлових будинків, обладнаних загальнобудинковими приладами обліку, а отже, розширити сферу свого поширення. Як наслідок, зросте частка ПрАТ «Датагруп» у секторах B2B та B2C.

На нашу думку, необхідно розробити та запропонувати комплексні рішення для новобудов – інтернет, телебачення, IP-телефонія, покращення безпеки, розумний домофон, розумний шлагбаум, датчики обліку тепла, електрики та ін. послуги у категорії «Розумний дім».

У результаті впровадження даного проекту ПрАТ «Датагруп» зможе додатково отримувати доходи від новобудов (у вигляді оплати за елементи комплексного рішення), а також при монопольному підключенні квартир власників до інтернету та IPTV.

У секторі B2G зараз ПрАТ «Датагруп», будучи оператором порталу «Держпослуг» та одним із розробників мобільного додатка «Дія», забезпечило собі можливості для подальшого розвитку.

На нашу думку, перспективним напрямом буде створення можливостей укладати трудові договори в електронній формі на основі біометричної ідентифікації та за допомогою інфраструктури електронного уряду, що підвищить мобільність працівників в Україні.

Крім того, можливе впровадження цифрових сервісів для моніторингу ступеня задоволеності громадян якістю життя у містах. Для цього, на нашу думку, необхідно підключити центри обробки даних – аналіз соціальних мереж, месенджерів та блогів із застосуванням технологій штучного інтелекту. Також для оптимізації системи управління міськими ресурсами, на нашу думку, слід здійснювати їх аналіз на основі комплексного підходу до інформації із різних джерел. У цьому випадку, основним замовником даної інформації будуть органи місцевої влади, а також агентства, що вивчають населення, статистичну інформацію.

Для отримання цієї зібраної інформації ПрАТ «Датагруп» може, залежно від обсягів та глибини інформації, встановлювати відповідні тарифи, продаючи тимчасові доступи до центру обробки даних.

По-друге, модернізація технологічної платформи. Для реалізації даного напрямку потрібно в непростих макроекономічних умовах, доповнених швидкою зміною технологій та вимог клієнтів, мати можливість залучати інвестиції, зокрема, для:

- розширення магістральної IP-мережі для надання високих швидкостей та забезпечення доставки важкого контенту;
- оптимізації мережі доступу для підвищення якості, зниження аварійності та підключення розумних пристроїв;
- впровадження SDN/NFV12 для підвищення ефективності управління мережею та зниження витрат на експлуатацію.

У таблиці 3.2 подано аналіз інвестиційної привабливості для проектів ПрАТ «Датагруп» на макро- та мікрорівнях.

Таблиця 3.2

Фактори інвестиційної привабливості для проектів ПрАТ «Датагруп»

Рівень	Короткотермінові фактори	Довготермінові фактори
Україна	<ul style="list-style-type: none"> - зниження інфляції до 4,1% до 2022 року – зменшення вартості позикового капіталу та вартості витрат у гривні; - зміцнення гривні до долара США, а, отже, здешевлення імпорту, зростання фінансових показників у валюті США 	<ul style="list-style-type: none"> - поліпшення інвестиційного клімату; - диверсифікація економіки, зниження залежності від цін на сировину - зростання потреби в високотехнологічних продуктах та послугах; - цифризація економіки: акцент держави на розвиток цифрових продуктів та послуг
Галузь	<ul style="list-style-type: none"> - низька чутливість до погіршення ринкової кон'юнктури, стабільний виторг; - низька вартість послуг зв'язку у загальних витратах – стійке становище на ринку; - можливості отримати експертизу і хороші активи через придбання; - зростання проникнення – збільшення абонентської бази 	<ul style="list-style-type: none"> - четверта промислова революція, ІюТ та 5G – зростання обсягів ринку; - зміна структури попиту на користь цифрових продуктів та VAS послуг – можливість нарощення виручки та збільшення середнього доходу з одного клієнта
ПрАТ «Датагруп»	<ul style="list-style-type: none"> лідуючі позиції в сегментах ШПД та IPTV – технологічна перевага; - понад 12 млн. домогосподарств користуються з'єднанням через оптиковолоконні мережі – лідуючі позиції у сегменті В2С; - чистий грошовий потік 14 млрд. грн., чистий прибуток 12 млрд. грн. - створюють сильні фінансові можливості для розвитку; - прогресивна дивідендна політика; - мотиваційна програма – мотивація співробітників на зростання компанії 	<ul style="list-style-type: none"> - присутність на перспективних ринках – можливість розвитку диференційованих продуктів; - лояльна клієнтська база та фокус на підвищення клієнтського сервісу; - зростання задоволеності обслуговуванням; - організаційна трансформація – зростання залученості та зростання виручки на співробітника; - фокус на підвищення ефективності – скорочення витрат; - портфель нерухомості – доходи від продажу та зниження операційних витрат на зміст; - венчурний фонд – інвестиції у start-ups (партнерська програма)

Джерело: власна розробка автора

Навну інфраструктуру в рамках проекту «Оператор для операторів», на нашу думку, потрібно надавати в оренду, залучаючи додаткові кошти у розвиток.

По-третє, розвиток людського капіталу (оптимізація чисельності працівників через скорочення працівників, які виконують рутинні операції,

але збільшення кількості цифрових експертів). Для підвищення ефективності діяльності працівників, на нашу думку, необхідне комфортне корпоративне середовище, в яке входять:

- персоніфіковані послуги;
- таргетована система мотивації;
- персональний пакет пільг;
- цифрові комунікації;
- персональне навчання;
- нові формати роботи.

В умовах цифрової економіки працівникам потрібно постійно підвищувати свою кваліфікацію, набуваючи нових знань та досвіду. У ПрАТ «Датагруп» пропонується до впровадження 11 курсів, присвячених основам цифрової економіки: кібербезпека; цифрові канали; блокчейн + операції на основі цифрових технологій; віртуальна реальність; великі дані; квантові технології; нейротехнології; індустріальний інтернет – нові виробничі технології; управління проектами; робототехніка; школа програмування.

За результатами проходження навчання працівники отримують сертифікати.

На нашу думку, залежно від кількості освоєних курсів, в організації можливі різні варіанти формату подальшої роботи (з релокацією, віддалено, частковою зайнятістю, проектно, біржа талантів).

По-четверте, підвищення внутрішньої ефективності.

На рис. 3.1 представлені ключові чинники та основні цілі підвищення ефективності діяльності ПрАТ «Датагруп».

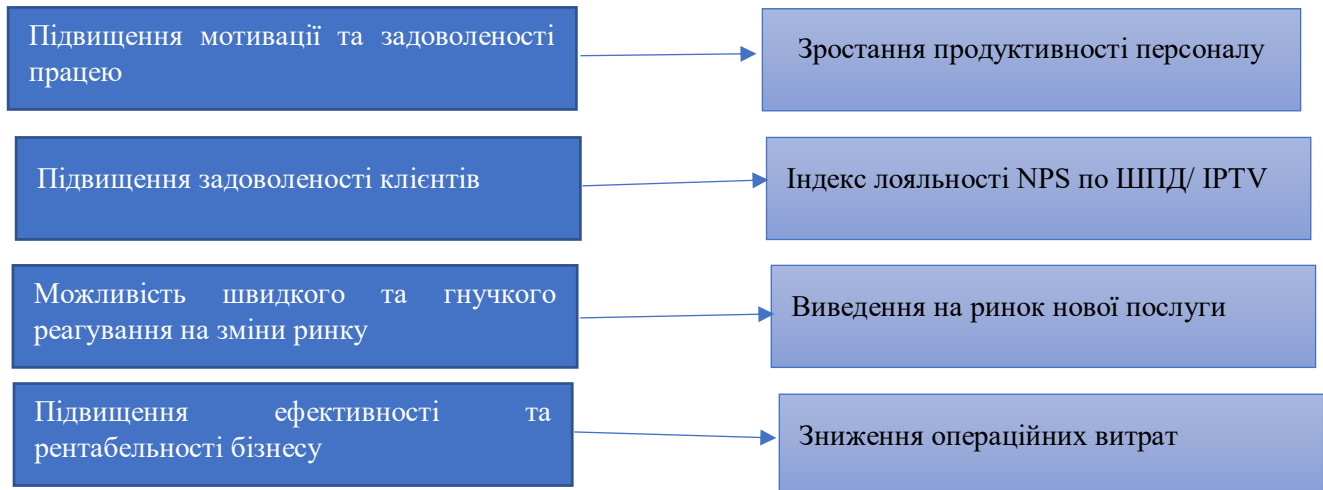


Рис. 3.1. Основні фактори впливу на ефективність діяльності ПрАТ «Датагруп»

Джерело: власна розробка автора

Основним пріоритетом для підвищення задоволеності клієнтів сервісом, на нашу думку, є розвиток зручного онлайн-сервісу в єдиному та мобільному особистому кабінеті з можливістю рішення максимальної кількості запитів клієнтів. Це дозволить скоротити кількість офісів, а отже, знизити операційні витрати.

В офісах обслуговування ПрАТ «Датагруп» введено посади консультантів, організовані куточки самообслуговування, електронна черга. Завдяки цьому середній час очікування клієнта у черзі у 2019 р. було знижено у півтора рази. На нашу думку, необхідно розглянути питання організації часу роботи офісу виходячи з того, що більшість клієнтів працюють 8-годинний робочий день – починати робочий день офісу о 12.00 та здійснювати обслуговування до 21.00. Також, на нашу думку, необхідно максимально використовувати можливості месенджерів під час обслуговування клієнтів.

Крім того, для ПрАТ «Датагруп» актуальним є надання в оренду іншим операторам ліній зв'язку в кабельній каналізації компанії шляхом укладання договорів на надання послуг з обслуговування прокладених ліній зв'язку.

Прогнозований додатковий дохід від послуги складе не менше 3% виручки від В2О - 1710 млн. грн.

3.2. Обґрунтування конкурентної стратегії ПрАТ «Датагруп»

Метою конкурентної стратегії компанії ПрАТ «Датагруп» має бути (табл. 3.3):

- збільшення існуючої клієнтської бази;
- збільшення прибутку;
- підвищення якості зв'язку та обслуговування;
- створення нових видів послуг для всіх сегментів ринку абонентів).

Таблиця 3.3

Складові конкурентної стратегії ПрАТ «Датагруп»

Ціль	Заходи	Пояснення	Вартість, млн. грн.	Дохід, млн. грн.
Персонал				
Підвищити кваліфікацію персоналу до кінця 2022 року	Організація періодичних перевірок, тренінги та лекції	Міра більшою мірою стосується операторів. Персонал має бути оповіщено про проведення перевірок, але час перевірок невідомо. Відмінна особливість перевірок - їхня несподіванка	2,5	15,0
Збільшити обсяг продажів до кінця 2022 року	Залучення нових клієнтів	Збільшення клієнтської бази шляхом надання дешевих та вигідних послуг та проведення акцій	1,5	30,0
Внутрішні процеси				
Підвищення репутації компанії до початку 2023 року	Інтерв'ю з директорами, топ-менеджерами на телеканалах у різних програмах, а також у газетах, журналах тощо	Проведення інтерв'ю з керівниками компанії, які мають висловити свою думку щодо якості зв'язку та вибору послуг зв'язку	0,5	1,0
Поліпшення	Отримання	Опитування абонентів	1,0	2,0

сервісу та якості послуг до кінця 2022 року	реакції відповідь від клієнтів компанії	у компанії за телефоном або через Інтернет. Компанія просить відповіді на кілька питань щодо якості обслуговування та внести пропозиції щодо роботи компанії та обслуговування клієнтів		
---	---	---	--	--

Джерело: власна розробка автора

Під час розробки виробничої програми ПрАТ «Датагруп» було відзначено таке: до кінця 2022 р. збільшити обсяги продажів на 6-8%, що призведе до збільшення прибутку на 10,6 млн грн., а також підвищити кваліфікацію персоналу шляхом організації всіляких перевірок, тренінгів та лекцій.

Зробити акцент на імідж, репутацію компанії шляхом проведення рекламних кампаній, інтерв'ю в журналах, газетах та на телебаченні. Не менш важливим є і залучення клієнтів шляхом надання знижок, бонусів та високої якості послуг – всі ці заходи необхідно проводити щорічно, але деякі і не один раз на рік.

Проаналізувавши вартість усіх заходів було виявлено, що вартість конкурентної стратегії ПрАТ «Датагруп» становитиме 5,5 млн. грн., а прибуток від них можна очікувати в сумі 48,0 млн. грн.

Однак для збільшення обсягів попиту необхідно залучити велику кількість нових клієнтів. Тому важливою частиною програми просування є нагадування компанії про себе, формування іміджу та стимулювання абонентів.

Прогнозна оцінка ефективності стратегії містить обґрунтування витрат на заходи стратегії, економічну оцінку ефективності витрат на запропоновані заходи, порівняно з очікуваним ефектом.

Основним критерієм, що показує ефективність стратегії, є мета стратегії, що розробляється.

Стратегічні цілі позначають дії, які компанії необхідно виконати для досягнення місії компанії, на що спрямована Стратегія.

Серед основних стратегічних цілей у сфері персоналу можна виділити такі: підвищення кваліфікації персоналу та перевірка ефективності роботи.

Досягнення цілей кадрової політики є базовою умовою розвитку внутрішніх процесів, що відбуваються у компанії. Це своєрідні передумови досягнення цілей внутрішньої політики підприємства: підвищення якості послуг зв'язку та організація системи збуту.

Відповідно, цілі клієнтської політики компанії спираються на досягнення перерахованих вище. Це: залучення нових абонентів, покращення клієнтського сервісу та існуючої клієнтської бази. Все це дозволяє досягти фінансових цілей: збільшення обсягу продажу, рентабельності та прибутку [38, с. 65].

На рисунку 3.2 представлено стратегічну карту досліджуваної компанії. Кожен вузол у мережі показує внесок у досягнення стратегічної мети. На схемі зображено причинно-наслідкові зв'язки, що призводять до реалізації вищих стратегічних цілей чи принаймні сприяють їм.



Рис. 3.2. Стратегічна карта ПрАТ «Датагруп»

Джерело: власна розробка автора

Кожна стратегічна мета має бути обмежена параметрами ключових показників ефективності для бізнес-процесів та заходів.

У таблиці 3.4 представлена система показників оцінки реалізації стратегії компанії - цілі, які компанія поставила перед собою в різних сферах, а також показники, за допомогою яких компанія зможе відстежити рівень досягнення поставленої мети. Чим ближчими будуть фактичні числові показники до цільових, тим реалістичнішим буде досягнення цілей.

Таблиця 3.4

Система показників ПрАТ «Датагруп»

Стратегічні цілі	Показник	Цільові КПП	Фактичні КПП
ФІНАНСИ			
Збільшити обсяг продажів	Дохід, млн. грн.	195,0	180,5
Збільшити рентабельність	Частка витрат у загальному обсязі прибутку, %	31,0	35,0
Частка витрат у загальному обсязі прибутку	Прибуток від найприбутковіших клієнтів, %	45,0	41,5
КЛІЄНТИ			
Залучення нових клієнтів	Виручка від залучення нових клієнтів, млн. грн.	70,0	65,0
Поліпшення клієнтського сервісу	Частка постійних клієнтів, %	60,0	52,0
Збільшення клієнтської бази	Частка нових клієнтів в загальній кількості, %	36,0	34,0
ВНУТРІШНІ ПРОЦЕСИ			
Підвищення якості послуг зв'язку	Кількість скарг та пропозицій щодо покращення роботи	40,0	50,0
Організація системи збуту	Швидкість укладання договору, дні	0,25	1,0
ПЕРСОНАЛ			
Підвищення кваліфікації	Витрати на навчання працівників, млн. грн.	5,0	2,5

Перевірка ефективності роботи	Кількість перевірок роботи персоналу	48,0	45,0
-------------------------------	--------------------------------------	------	------

Джерело: власна розробка автора

Управлінські заходи щодо контролю за реалізацією стратегії включають планування заходів та побудову системи показників для контролю за ходом реалізації стратегії (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Структурна декомпозиція заходів щодо реалізації стратегії

Заходи	Тривалість	Ресурси	Виконавці
ПЕРСОНАЛ			
Організація періодичних перевірок	Кожні 2 місяця протягом усього року	Кадри	Гол. Менеджери
Проведення конкурсу на кращого оператора	3 місяці в 1 півріччі та 3 місяця у 2-му	Фінанси	Начальник відділу маркетингу
ВНУТРІШНІ ПРОЦЕСИ			
Інтерв'ю з директорами, топменеджерами на ТБ, в газетах, журналах	Разовий захід на 1 місяць	Телебачення	Маркетолог
Отримання у відповідь реакції від клієнтів	Щоквартально	Кадри	Маркетолог
КЛІЄНТИ			
Розміщення рекламних банерів	3 рази на рік	Фінанси	Маркетолог
Розміщення короткометражного ролика про компанію	Разовий захід на 1 місяць	Фінанси	Маркетолог
Надання знижок, бонусів постійним клієнтам	На початку лютого по підсумкам минулого року	Фінанси	Маркетолог

Джерело: власна розробка автора

Структурна декомпозиція заходів програми – деталізація заходів для реалізації стратегії, необхідних для ефективного планування та контролю. Кожен нижчий рівень є деталізацією елемента структури вищого рівня.

Розбиття проводять доти, доки можлива реалістична оцінка термінів, вартості, ризиків; елемент може бути розбитий далі логічно.

Назва заходу відображає технологію отримання результату та дає уявлення про межі етапу.

У таблиці 3.5 чітко наведено графік реалізації стратегічних заходів щодо просування компанії та її послуг на ринку телекомунікаційних послуг.

За допомогою графіка можна легко здійснювати контроль за термінами реалізації заходів. Також він є невід'ємною частиною стратегічного планування. Перевагою розробленого графіка є також те, що чітко позначені відповідальні за реалізацію заходів.

Таким чином керівництво ПрАТ «Датагруп» може відстежити етапи реалізації стратегії просування компанії та отримати від відповідальних осіб звіти про результати виконаної роботи.

3.3. Роль державної регуляторної політики у формуванні конкурентного середовища, націленого на інновації: зарубіжний досвід

Важливим зовнішнім чинником, який визначає рівень та швидкість досягнення поставленої підприємством стратегічної мети, втілення намічених заходів, є державна регуляторна політика, що означає фактично всі форми реалізації державної політики в цілому, сукупність напрямів і форм, методів, інструментів, які застосує держава з метою координувального впливу на економічну діяльність та життєдіяльність суспільства.

В Україні почала формуватися національна інноваційна система.

Під національною інноваційною системою слід розуміти сферу економіки, що включає організації та інститути, які зайняті створенням або сприяють створенню та комерційній реалізації наукових знань та технологій у межах національних кордонів [22, с. 16].

Поняття національної інноваційної системи було сформульовано для пояснення відмінностей у рівні технологічного розвитку різних країн. Дослідники визначили національну інноваційну систему як мережу інститутів державного та приватного секторів, чия діяльність та взаємодія ініціюють, імпортують, модифікують та поширюють нові технології. Інші науковці описують національну інноваційну систему як сукупність різних інститутів, які разом і кожен окремо роблять свій внесок у створення та розповсюдження нових технологій. Як така, ця система взаємозалежних інститутів призначена для того, щоб створювати, зберігати та передавати знання та навички, що визначають нові технології [43, с. 97].

Комерційний обмін продуктами наукової праці, що передбачає отримання певного доходу, складає ринок нововведень, специфіка якого багато в чому визначається специфікою запропонованих у ньому товарів.

Суб'єктами ринку новацій є Академічні інститути Української академії наук; університети (ВНЗ); галузеві НДІ; інноваційні центри та технопаркові структури; великі компанії та МСБ. Функціонування ринку, як правило, підтримується ринковою інфраструктурою, яка є каркасом будь-якого ринку.

Під інфраструктурою розуміється сукупність об'єктів та процесів, покликаних забезпечити ефективне функціонування ширшої структури (системи), саме національної чи регіональної інноваційної системи. Інфраструктура ринку нововведень - це сукупність економічних суб'єктів та механізмів, що організаційно та матеріально забезпечують ефективну взаємодію (комунікацію) учасників обміну

Функціональні підсистеми інфраструктури ринку нововведень включають:

1. Організаційні структури підтримки: бізнес-інкубатори; технопарки; регіональні агломерати, технополіси та інші територіальні форми підтримки
2. Інноваційні посередники: інноваційні агентства; спеціалізовані фірми; консультаційні центри, зокрема юридичні, патентно-ліцензійні та інші.

3. Фінансово-кредитна інфраструктура: венчурні фонди; комерційні банки; лізингові компанії; страхові товариства

4. Інформаційна інфраструктура: засоби інформації; галузеві центри; центри вивчення попиту; Інтернет; комп'ютерні бази даних; регіональні каталоги, довідники

5. Інфраструктура міжнародних зв'язків: міжнародні фонди та організації; міжнародні журнали, конференції; спільні проекти наукових досліджень тощо.

Відмінною рисою ринку нововведень є відсутність каналів збуту, що зумовлює особливу важливість інноваційних посередників, які беруть функцію взаємозв'язку продавців і покупців нововведень, налагодження механізмів їхньої взаємодії (комунікації).

Посередницькі структури можуть виконувати різноманітні функції:

- просування нововведень на ринок;
- оцінку та експертизу інноваційних проектів;
- доопрацювання та супровід нових продуктів та технологій;
- захист інтелектуальних прав власності;
- можуть виступати гарантами угод та виконувати інші необхідні для успішної комунікації функції.

У західноєвропейських країнах функції інноваційного посередника все більш активно бере на себе держава, яка відіграє значну роль у створенні приватно-державної інформаційної інфраструктури, різних міждисциплінарних центрів та центрів кооперації університетів та бізнесу, інноваційних центрів з передачі нових технологій малому та середньому бізнесу.

Специфічним елементом інфраструктури ринку нововведень, що набув поширення в усіх країнах, є технопаркові структури, як особливі територіальні утворення, що зорієнтовані на розвиток інноваційної діяльності та комерціалізацію її результатів.

За наростанням ступеня складності технопаркові структури можна розташувати так: інкубатори, технологічні парки, технополіси та інші регіональні агломерати.

Технопарк - це науково-виробничий територіальний комплекс зі складною структурою, головне завдання якого полягає у формуванні сприятливого середовища для розвитку інноваційної діяльності.

Технопарк має єдиний орган управління, який укладає договори з підприємствами-користувачами, проводить цілеспрямований відбір інноваційних проєктів, контролює поточне функціонування парку та відповідає за експлуатацію об'єктів інфраструктури (приміщень, інформаційних мереж тощо).

На думку фахівців, територіальна близькість багатьох інноваційних фірм сприяє встановленню особистих контактів конкурентів та партнерів, здоровому поєднанню кооперації та конкуренції, формуванню професійних асоціацій.

Неодмінними учасниками таких структур є консалтингові фірми, які надають спеціалізовані послуги із захисту інтелектуальної власності та реєстрації нових фірм. Важливу сприятливу роль відіграє близькість освітніх та дослідницьких інститутів, у яких є висококваліфіковані кадри, обладнання та інші ресурси щодо НДДКР за контрактами, і навіть організації навчання підприємців інноваційному менеджменту.

Технопаркові структури можуть істотно відрізнитися за ступенем складності та масштабом діяльності, але їх загальна риса — перетворення входів (інтелектуальних ресурсів, інвестицій, основних та оборотних фондів) на новації.

Під фірмою-інкубатором зазвичай розуміють організацію, створену місцевими органами влади, вишами чи великими компаніями з метою вирощування нових підприємств. Фірми-інкубатори надають початкову допомогу малим інноваційним підприємствам, вченим, винахідникам, спеціалістам, які хотіли б організувати власне підприємство.

У західноєвропейських країнах подібні до інкубаторів функції виконують інноваційні центри. Поєднуючи вчених та винахідників з підприємцями, інноваційні центри залучають державні та приватні кошти на здійснення розробок, освоєння виробництва нововведень, оформлення ліцензій та інші етапи комерціалізації нововведень.

Технополіс - цілісна науково-виробнича структура, створена з урахуванням окремого міста (наукограда), в економіці якого помітну роль грають дослідні центри, технопарки та інкубатори, тобто необхідною ознакою технополіса є розвиток інноваційних структур [55, с.141-142].

В Україні також накопичено певний досвід функціонування технопаркових структур [30, с. 104-108].

Основні напрями державної політики України у галузі розвитку науки, технологій та техніки на період до 2027 р. позначені в узагальненій доповіді Уряду України, де наведено основні індикатори ефективності реалізації державної політики у науково-технічній сфері [32, с.40-41].

Так, на найближчу перспективу як пріоритетні поставлені завдання:

- зростання кількості щорічно створюваних елементів інфраструктури науково-дослідних структур у 6,9 рази;
- збільшення частки інноваційної продукції в загальному обсязі продажів промислової продукції на внутрішньому ринку в 3,7 рази;
- зростання частки інноваційної продукції у загальному експорті промислової продукції в 3,3 рази;
- зростання частки підприємств, що здійснюють технологічні інновації в 2 рази.

Результати проведеного нами аналізу особливостей управління інноваціями у зарубіжних країнах показали, що ряд країн здійснювали поетапний інноваційний розвиток у довгостроковому періоді, в час як інші країни використовували стратегії «швидких інноваційних ривків» на середньострокових інтервалах.

Наприклад, у Великій Британії стратегія інноваційного розвитку країни з'явилася лише у 2008 році, а до початку 2000-х років у країні взагалі не проводилося централізованої політики з управління інноваційним територіальним розвитком. Навпаки, у Німеччині та Японії система управління інноваційним розвитком почала формуватися вже після Другої світової війни. Успішні приклади «швидких ривків» в інноваційному розвитку демонструють також країни Південно-Східної Азії, Індія, Південна Корея та Бразилія [4, с. 327].

Далі розглянемо основні фактори, що сприяють формуванню ефективних систем управління інноваціями у вибраних країнах. Як об'єкти дослідження були обрані системи управління інноваціями Великобританії, Ірландії, Данії, Швейцарії, Норвегії, Нідерландів, Австрії, Бельгії, Франції, Іспанії, Фінляндії, Німеччини, Ізраїлю, США, Індії, Індонезії, Бразилії, Таїланду, Китаю та Південної Кореї. Критерієм вибору цих країн як об'єкту дослідження виступили їхні позиції у глобальному рейтингу інновацій та досягнуті успіхи у регіональному інноваційному розвитку.

У Великій Британії управління інноваційним розвитком територій здійснюється на основі системи «подвійної підтримки», що передбачає використання одноразових субсидій та проектне фінансування найбільш значних ініціатив. Основні успіхи реалізації інноваційної стратегії у Великій Британії, на наш погляд, можна пов'язати з підтримкою приватних ініціатив.

Ірландська модель інноваційного розвитку базується на активній ролі держави у залученні інвестицій у інноваційний бізнес. Крім того, держава використовує різні форми підтримки бізнесу, що розвивається, фінансуючи його доступ до інформаційних, консультаційних, освітніх послуг та ресурсів. Як ключові фактори успішності даної моделі можна виділити формування «точок» та «полюсів» інноваційного зростання на території країни, а також підтримку взаємодії між академічною наукою та промисловістю.

Особливістю датської моделі управління інноваціями є те, що основою інноваційної системи є мережа галузевих науково-дослідних інститутів,

орієнтованих на вдосконалення виробничих процесів у компаніях різних галузей економіки. Разом з тим, взаємодія між освітою та наукою в Данії розвинена набагато слабше, ніж у багатьох країнах Європи. Ще одним структурним елементом інноваційної системи Данії є GTS-інститути (так звані «затверджені технологічні постачальники послуг»), які забезпечують взаємодію держави та приватного бізнесу у створенні та комерціалізації інновацій.

Принципова відмінність швейцарської моделі управління інноваціями полягає в тому, що держава забезпечує активне включення організацій країни до міжнародних дослідницьких програми, а комерціалізація інновацій підтримується за допомогою прямих державних інвестицій. На наш погляд, ключовим фактором успіху цієї моделі є активна міжнародна експансія наукомісткого бізнесу.

Норвегія як основа інноваційної системи визначає підтримку ефективної взаємодії між НДІ та вищими навчальними закладами, які обов'язково повинні займатися фундаментальними науковими дослідженнями, а також самостійно або за підтримки інститутів розвитку забезпечувати комерціалізацію результатів своїх прикладних розробок. Стимулювання інноваційної діяльності в даній моделі досягається за рахунок податкових пільг інноваційно-активних компаній [1, с. 234].

Особливістю інноваційної політики Нідерландів є вибірковий характер заходів підтримки стосовно регіонів: найбільш активні в інноваційному плані регіони отримують державну підтримку, а більш відсталі регіони обсяги держпідтримки щорічно скорочуються.

В Іспанії політика інноваційного розвитку націлена на державну підтримку технологічних консорціумів, що створюються для інтенсифікації прикладних досліджень, а основою системи управління інноваціями є активізація взаємодії між державними інститутами та приватним бізнесом.

Швеція, як основу, для інноваційного розвитку розглядала здійснення масштабних інвестицій в освіту, що дозволило запуснути «спіраль»

інноваційних змін: розвиток освіти став стимулом для розвитку прикладної науки, а також забезпечив постійний приплив висококваліфікованих кадрів у створюваний при освітніх установах малий інноваційний бізнес.

Дуже цікавим для України є досвід Франції, успішність моделі інноваційного розвитку якої багато в чому є наслідком формування економіки «полюсів конкурентоспроможності», розвитку інноваційних компаній кластерів та формування механізмів інтеграції освіти, науки та бізнесу.

Як і у Фінляндії, основною формою підтримки інноваційного бізнесу в Німеччині є приватно-державне партнерство, що прийшло на зміну практики, що використовувала протягом багатьох років венчурне фінансування проектів. Крім того, держава здійснює масштабні інвестиції в освіту та науку, а також створення умов для розвитку інноваційного підприємництва. Все це в кінцевому підсумку сприяє підвищенню якості наукових досліджень та забезпечує їх комерціалізацію.

Державна інноваційна політика Ізраїлю націлена на сприяння міжнародній науковій кооперації для підвищення якості інновацій, а основними інструментами цієї політики є міжнародні наукові фонди та система грантової підтримки досліджень (величина гранту залежить від стадії проекту). Як безумовні плюси даної моделі можна виділити доступність грантів та швидкість прийняття рішень щодо надання грантової підтримки бізнесу. Як в Ірландії, так і в Ізраїлі пріоритет у фінансуванні віддається розвитку фармацевтичних та біотехнологічних компаній.

Реалізована в США модель управління регіональним інноваційним розвитком базується на значній ролі державної підтримки (надання бізнесу субсидій та гарантій). Успішність даної моделі практично підтверджується появою і прискореним розвитком в США досить масштабної мережі малих інноваційних компаній.

Успішність корейської моделі управління інноваційним розвитком багато в чому пов'язується з активним запозиченням технологій в інших

країнах та грамотно вибудованою патентною політикою [2, с. 128-129]. Важливу роль у формуванні інноваційної системи Південної Кореї відіграли й великі фінансово-промислові групи.

Незважаючи на досягнуті успіхи в інноваційному розвитку, досвід Японії оцінюється нами неоднозначно, оскільки значні обсяги фінансування інновацій не сприяють їх дифузії та не забезпечують необхідного рівня розвитку галузей. По суті, більшість наукових результатів формується на корпоративному рівні, а основою інноваційної системи є галузеві НДІ на державному фінансуванні, орієнтовані на вирішення відомчих завдань.

Успіхи інноваційного розвитку Китаю можна насамперед пов'язати з формуванням і розвитком особливих економічних зон різних типів (промислові парки, спеціальні економічні зони і т.п.). Ці зони дозволили Китаю залучити до співпраці іноземні компанії, висококваліфіковані кадри [2, с. 124]. Крім того, як і багато країн, Китай здійснює масштабні інвестиції в освіту та науку, у т.ч., фінансуючи закордонні стажування студентів та дослідників для ознайомлення із передовим зарубіжним досвідом у тих чи інших областях.

У Бразилії основними інструментами підтримки інноваційного розвитку є заходи податкового стимулювання та субсидування бізнесу, а також співфінансування відсоткових ставок.

Подібний механізм успішно зарекомендував себе на практиці у багатьох країнах (насамперед у країнах Південно-Східної Азії, які використовують стратегії «швидких інноваційних ривків»).

Як і в Китаї, основним інструментом інноваційного розвитку Індії, Таїланду та Індонезії є формування технопарків, а успіхи цих країн в інноваційному розвитку пояснюються масштабними інвестиціями у розвиток інноваційної та виробничої інфраструктури [2, с. 122].

Основний акцент у підтримці інновацій у Таїланді зміщується останніми роками у сферу нанотехнологій, в Індії сформовані різні сектори інноваційної

системи світового рівня, орієнтовані на експорт продукції та технологій: фармацевтика, космічна галузь тощо.

Підбиваючи підсумки аналізу особливостей державної інноваційної політики в обраних країнах, можна виділити такі групи чинників успішності реалізації цієї політики:

- створення спеціалізованих інститутів підтримки та розвитку інноваційної діяльності, а також інтеграційний розвиток освіти, науки та бізнесу (практично всі країни вибірки);

- активний міжнародний обмін технологіями, міжнародна наукова та освітня мобільність (Китай, Індія, Швейцарія);

- формування інноваційних кластерів та особливих економічних зон (Китай, Індія, Таїланд, Індонезія).

У рамках проведеного дослідження нами також були виділені основні фактори, що знижують ефективність державної інноваційної політики та перешкоджають формуванню національних та регіональних інноваційних систем:

- незначна участь бізнесу у фінансуванні НДДКР (Франція, Швеція, Індія, Нідерланди);

- територіальні диспропорції розвитку (Індія, Китай, Німеччина);

- яскраво виражені тенденції старіння населення (країни ЄС);

- проблеми комерціалізації інновацій та високий рівень бюрократії (Бразилія, Індія) тощо.

ПрАТ «Датагруп» виступає одним із лідерів на ринку телекомунікацій та займає там домінуюче становище. Проте, сучасний рівень конкуренції вимагає розробки шляхів подальшого підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Датагруп». Для цього підприємству рекомендовано:

- розробити та впровадити нові продукти та тарифи на телекомунікаційні послуги

- вдосконалити процедуру обслуговування клієнтів

- підібрати більш кваліфікований персонал

- розширити співпрацю з дилерами та агентами
- активізувати пошук та продаж телекомунікаційних послуг новим та існуючим клієнтам.

Загалом, підбиваючи підсумки проведеного аналізу закордонного досвіду управління інноваційним розвитком, можна дійти невтішного висновку, що державна інноваційна політика країни має розроблятися на основі врахування характеристик інноваційного потенціалу галузей та формування механізмів взаємодії освіти, науки та бізнесу.

ВИСНОВКИ

При виконанні дипломного дослідження було виявлено, що конкурентні переваги становлять основу конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта. В основі конкурентної переваги – специфічний досвід роботи та навички, професіоналізм працівників організації, яким немає конкурентів і які неможливо придбати в короткий проміжок часу. У зв'язку з цим, формування конкурентної переваги тотожне розробці конкурентної стратегії як способу досягнення конкурентної переваги у конкретній галузі.

Конкурентна перевага, яка визначає позицію організації у галузі, полягає або у можливості організації розробляти, випускати та продавати товар за меншою собівартістю, ніж конкуренти (отримуючи підвищений прибуток у порівнянні з конкурентами за рівних продажних цін), або у можливості забезпечити покупця унікальним і цінним товаром нової якості, з особливим післяпродажним обслуговуванням (за рівних витрат з конкурентами, отримує додатковий прибуток за рахунок підвищеної ціни).

Для збереження конкурентної переваги в умовах мінливості конкурентного середовища та споживчих переваг, потрібен постійний моніторинг дій конкурентів та відстеження споживчих переваг.

Оцінка конкурентних переваг як елемент маркетингового аналізу, досліджує внутрішні та зовнішні фактори, а також оцінює можливості та загрози діяльності організації. Єдності методики пошуку та оцінки конкурентних переваг немає. Методика оцінки конкурентної переваги спирається на сутність цінності, яка є джерелом отримання переваги (матеріальні, нематеріальні, грошові, соціальні та інші цінності), і залежить від її змісту, джерела походження, динамічності прояву, масштабу поширення та інших умов.

Зазначимо, що аналіз конкурентних переваг здійснюється на основі аналізу історії успішних галузей; структурного аналізу галузей; перебування організації у глобальному масштабі, виявлення її конкурентних переваг; визначення стратегії організації; визначення ланцюжка цінностей організації.

Дослідження конкурентних переваг дозволяє розробити стратегію розвитку. Конкурентні стратегії орієнтовані створення конкурентної переваги, її підтримки. Під конкурентною перевагою слід розуміти переваги над конкурентом за рахунок пропозиції великої цінності споживачам.