

МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
Центр післядипломної освіти, дистанційного та заочного навчання
Кафедра менеджменту

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ В СИСТЕМІ
ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти
2 курсу заочної форми навчання
Юрія САБАДИША

Науковий керівник
кандидат економічних наук, доцент
Наталія ШЕВЧЕНКО

Рецензент
кандидат економічних наук, старший
науковий співробітник
Олена ЛЯХОВСЬКА

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

„____” _____ 2024 р., протокол № _____

завідувач кафедри менеджменту

(підпис)

Леськів Г.З.
(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Львів
2024

ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ

Центр післядипломної освіти, дистанційного та заочного навчання

Кафедра менеджменту

Освітній ступінь магістр

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Управління та безпека організації»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

«__» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТР

САБАДИША Юрія Юрійовича

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи Управління конкурентоспроможністю в системі економічної безпеки підприємства

керівник роботи ШЕВЧЕНКО Наталія Володимирівна, кандидат економічних наук, доцент

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

Затверджено наказом ректора ЛьвДУВС від «26» грудня 2023 р. № 1403 о/с

2. Строк подання здобувачем освітнього ступеня магістр роботи «26» березня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи праці вітчизняних та зарубіжних учених, нормативно-правові акти, Інтернет-публікації в рамках дослідження; статистичні матеріали підприємства

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що їх належить розробити) Розглянути сутність конкурентоспроможності підприємства, її функції та принципи; визначити фактори що впливають на конкурентоспроможність підприємств; розглянути методи оцінки конкурентоспроможності підприємства; дослідити загальну характеристику та діяльність підприємства; проаналізувати фінансового стану у системі управління конкурентоспроможністю ДП «Український державний центр радіочастот»; здійснити оцінка рівня конкурентоспроможності ДП «Український державний центр радіочастот»; визначити шляхи підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства; розробити напрями удосконалення надання робіт та послуг для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

5. Перелік графічного матеріалу. Функції конкурентоспроможності підприємства, фактори внутрішнього середовища, фактори зовнішнього середовища, класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, методи оцінки конкурентоспроможності підприємства, показники фінансового стану та фінансової безпеки, характеристика державного підприємства «Український державний центр радіочастот», організаційна структура державного підприємства «Український державний центр радіочастот», види діяльності ДП «Український державний центр радіочастот», динаміка активів державного підприємства «Український державний центр радіочастот» за 2020-2022 роки, динаміка пасивів державного підприємства «Український державний центр радіочастот» за 2020-2022 роки, структура активів державного підприємства «Український державний центр радіочастот» протягом 2020-2022 років, структура пасивів державного підприємства «Український державний центр радіочастот» протягом 2020-2022 років, динаміка фінансових результатів діяльності державного підприємства «Український державний

центр радіочастот» за 2020-2022 роки, динаміка операційних витрат державного підприємства «Український державний центр радіочастот» за 2020-2022 роки, swot-аналіз державного підприємства «Український державний центр радіочастот», показники ліквідності державного підприємства «Український державний центр радіочастот» за 2020-2022 роки, показники рентабельності державного підприємства «Український державний центр радіочастот» за 2020-2022 роки, показники рентабельності державного підприємства «Український державний центр радіочастот» за 2020-2022 роки, динаміка показників прибутковості державного підприємства «Український державний центр радіочастот» за 2020-2022 роки, підвищення рівня конкурентоспроможності ДП «Український державний центр радіочастот», напрями підвищення якості управління на державному підприємстві, складові міжнародного співробітництва УДЦР та НКЕК, розрахунок підвищення ціни на радіочастотний моніторинг та забезпечення ЕМС РЕЗ (РО), показники розрахунку прибутковості підприємства при зміні тарифних планів, основні етапи розробки стратегії підвищення якості послуг, підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства».

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1.			
2.			
3.			

7. Дата видачі завдання «27» грудня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Опрацювання літератури за темою роботи та складання плану дослідження		виконано
2.	Написання першого розділу		виконано
3.	Написання другого розділу		виконано
4.	Написання третього розділу		виконано
5.	Підведення підсумків та формулювання пропозицій		виконано
6.	Оформлення роботи		виконано

Здобувач вищої освіти _____ САБАДИШ Юрій
(підпис здобувача вищої освіти, прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ ШЕВЧЕНКО Наталія
(підпис, прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

САБАДИШ Ю. Управління конкурентоспроможністю в системі економічної безпеки підприємства. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Львівський державний університет внутрішніх справ, МВС України, Львів, 2024.

У першому розділі проведено дослідження теоретичних аспектів управління конкурентоспроможністю, функцій, принципів, методів управління та впливу на економічну безпеку. У другому розділі здійснено аналіз фінансового стану та рівня конкурентоспроможності ДП «Український державний центр радіочастот». У третьому розділі визначено напрями підвищення рівня конкурентоспроможності ДП «Український державний центр радіочастот» в системі його економічної безпеки.

На основі опрацювання теоретичних та практичних матеріалів зроблені відповідні висновки та внесені конкретні пропозиції.

Ключові слова: підприємство, конкурентоспроможність, економічна безпека, фінансовий стан, прибутковість.

ANNOTATION

SABADYSH Y. Competitiveness management in the system of economic security of the enterprise.

Research for obtaining a master's degree in specialty 073 "Management." - Lviv State University of Internal Affairs, Ministry of Internal Affairs of Ukraine, Lviv, 2024.

The first chapter of the study examines the theoretical aspects of competitiveness management, functions, principles, management methods and impact on economic security. The second section analyzes the financial condition and level of competitiveness of the State Enterprise "The Ukrainian State Centre of Radio Frequencies". The third section defines the directions of increasing the level of competitiveness of the State Enterprise "The Ukrainian State Centre of Radio Frequencies" in the system of its economic security.

Based on the study of theoretical and practical materials, the relevant conclusions are drawn and specific proposals are made.

Keywords: enterprise, competitiveness, economic security, financial condition, profitability.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ.....	9
1.1. Сутність конкурентоспроможності підприємства, її функції та принципи.	9
1.2. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства.....	14
1.3. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства.....	20
Висновки до першого розділу.....	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ДП «УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЦЕНТР РАДІОЧАСТОТ» В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ.....	26
2.1. Загальна характеристика та діяльність підприємства.....	26
2.2. Аналіз фінансового стану у системі управління конкурентоспроможністю ДП «Український державний центр радіочастот».....	33
2.3. Оцінка рівня конкурентоспроможності ДП «Український державний центр радіочастот».....	40
Висновки до другого розділу.....	45
РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ДП «УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЦЕНТР РАДІОЧАСТОТ» ЯК СКЛАДОВОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	47
3.1. Шляхи підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.....	47
3.2. Удосконалення напрямів надання робіт та послуг для підвищення конкурентоспроможності підприємства.....	54
Висновки до третього розділу.....	60
ВИСНОВКИ.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64
ДОДАТКИ.....	69

ВСТУП

У сучасних умовах економічної та політичної кризи, воєнної агресії зі сторони РФ вітчизняні підприємства повинні визначати нові пріоритети функціонування та розвитку, впроваджувати нові технології, виробляти якісні товари, забезпечувати надання інноваційних послуг основна мета яких є забезпечення високого рівня конкурентоспроможності. Конкурентоспроможна позиція підприємства на ринку надає можливість реалізовувати значні обсяги товарів, залучати інвесторів, створювати умови для інноваційного розвитку, розширювати умови співпраці та забути.

Ключовими перешкодами на шляху досягнення високого рівня конкурентоспроможності є зовнішні та внутрішні негативні фактори, а також напрями прийняття управлінських рішень підприємства в кризових ситуаціях. Досягнення високого рівня конкурентоспроможності дає підприємству можливість забезпечити сласну економічну безпеку, створити нові робочі місця, забезпечити виробництво якісних товарів чи якісних послуг, забезпечити фінансову співпрацю на національному та міжнародному фінансовому ринках. У зв'язку з цим тема кваліфікаційного дослідження є **актуальною та важливою.**

Питання забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств присвячено праці таких українських вчених та економістів як: Н. Демчук, А. Донських, Г. Леськів, Н. Михаліцька, О. Кузьмін, І. Злидень, П. Фісуненко, Н. Якименко, В. Іванюта, Е. Цибульська, Ю. Іванов, В. Дикань, Н. Дмитренко та інші. Проте, залишаються актуальними питання розробки напрямів управління конкурентоспроможністю підприємства в системі його економічної безпеки, враховуючи стан зовнішнього середовища в яких працює та функціонує підприємство сьогодні.

Метою написання кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних аспектів та розробка практичних рекомендацій щодо напрямів покращення рівня конкурентоспроможності підприємства в системі економічної безпеки.

Задля досягнення поставленої мети визначено наступні **завдання**:

- розглянути сутність конкурентоспроможності підприємства, її функції та принципи;
- визначити фактори що впливають на конкурентоспроможність підприємств;
- розглянути методи оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- дослідити загальну характеристику та діяльність підприємства;
- проаналізувати фінансового стану у системі управління конкурентоспроможністю ДП «Український державний центр радіочастот»;
- здійснити оцінка рівня конкурентоспроможності ДП «Український державний центр радіочастот»;
- визначити шляхи підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства;
- розробити напрями удосконалення надання робіт та послуг для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Об’єктом дослідження кваліфікаційної роботи є діяльність державного підприємства «Український державний центр радіочастот».

Предметом дослідження є процес дослідження теоретичних та практичних аспектів управління конкурентоспроможністю підприємства в системі економічної безпеки.

Методи дослідження. В основі теоретичного та практичного дослідження конкурентоспроможності підприємства були використані наступні методи: абстрактно-логічні та пізнавальні методи для дослідження основних понять та термінів; порівняльний та аналітичний – для аналізу основних показників діяльності та фінансового підприємства; swot-аналіз – для оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства; графічний – для забезпечення наочного відображення результатів аналізу і дослідження, узагальнення – для формування висновків і пропозицій по темі дослідження.

Інформаційна база дослідження. У процесі написання кваліфікаційної роботи було використано дослідження періодичних видань та економічної літератури, що пов'язана з обраною тематикою роботи, законодавчо правові акти, фінансова звітність державного підприємства «Український державний центр радіочастот» та інформація про діяльність з офіційних джерел (дані розміщені на офіційному сайті підприємства) та документів.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження та практичні висновки були апробовані на конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених «Соціально-економічний розвиток і безпека України: стан та перспективи», яка відбудеться 22 березня 2024 року у Львівському державному університеті внутрішніх справ.

Наукова новизна отриманих результатів:

- набули подальшого розвитку рекомендації щодо напрямів підвищення конкурентоспроможності державного підприємства, зокрема: за рахунок оптимізації системи надання послуг та удосконалення елементів законодавчої бази.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається з анотації українською та англійською мовами, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (42 найменування на 5 сторінках). Основний текст кваліфікаційної роботи становить 58 сторінок, який містить 15 таблиць та 11 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

1.1. Сутність конкурентоспроможності підприємства, її функції та принципи

У сучасних умовах функціонування та розвитку підприємств конкурентоспроможність займає важливе місце, оскільки відображає основні елементи ефективності роботи підприємства, його слабкі та сильні сторони, а також здатність підтримувати конкурентні позиції на ринку, вміти досягати поставлених цілей.

Конкурентоспроможність підприємства – це поняття яке завжди пов’язане з порівнянням підприємства, його товарів чи послуг, фінансового стану та обсяги клієнтів чи фінансових партнерів з іншими підприємствами, які здійснюють свою діяльність на тому самому ринку. Важливим аспектом для оцінки конкурентоспроможності є ідентичність підприємства, галузі в якій він функціонує та розвивається, а також товарів чи послуг які він пропонує своїм споживачам [33].

Конкурентоспроможність є своєрідним індикатором реагування підприємства чи компанії на тенденції та ринку, інноваційні зміни, які впливають на асортимент і якість, вихід нових підприємств. Чим краще підприємство реагує на суперництво чи змагання, забезпечуючи лідируючі позиції, тим вищий рівень оцінки її конкурентоспроможності.

В сучасній економічній літературі існує безліч підходів до трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства» (Додаток А), проте можна стверджувати більшість дефініцій є схожими та в деякій мірі взаємодоповнюючими.

Отже, на основі вивчення різних підходів до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» можна стверджувати, що конкурентоспроможність підприємства – це здатність:

- функціонувати та розвиватись в умовах постійних змін та конкуренції, кризових явищ та постійних викликів;
- швидко та якісно виробляти товари, продукти чи надавати послуги опираючись на потреби ринку та споживачів;
- забезпечувати високий рівень прибутковості;
- постійно аналізувати та оцінювати власний фінансовий стан, створювати стратегії до його покращення у короткостроковій та довгостроковій перспективі;
- забезпечувати інноваційний розвиток;
- забезпечувати високий рівень власної економічної безпеки.

Конкурентоспроможність підприємства це поняття яке перш за все пов'язане з ефективною системою менеджменту на підприємстві, здатністю управляти не лише окремими напрямками діяльності, а й аналізувати можливості розвитку. Конкурентоспроможності підприємства характерні наступні ознаки:

- рівень конкуруючих суб'єктів та об'єктів на ринку;
- фіксація позиції конкурентоспроможності у часі;
- територіальна, галузева, географічна сфера;
- наявність порівняльних характеристик до суб'єкта (підприємства та його діяльності, характеристик продукції чи послуг [11, 23].

Залежно від визначених ознак конкурентоспроможності підприємства можна виділити її види:

- міжнародна, внутрішньо-національна, регіональна;
- галузі (комплексу галузей), підприємства, товару;
- в минулому, на визначену дату, поточна, прогнозована [11].

Конкурентоспроможність є складною категорією, яку розглядають через визначення процесу, стану, показника, сукупності показників, методу. Проте, сутність конкурентоспроможності підприємства можна зрозуміти і через його функції (рисунок 1.1).



Рис. 1.1. Функції конкурентоспроможності підприємства [1, 2, 23]

Сучасні економісти у своїх працях [1-4, 6, 9, 11, 40] виділяють чотири основні рівні конкурентоспроможності підприємства:

1. перший рівень: основні зусилля підприємства зосереджені лише на випуску продукції, або формування системи послуг, не враховуючи потреби споживача чи динаміку ринку;
2. другий рівень: формування стратегії відповідності продукції чи послуг стандартам які встановили конкуренти чи які хочуть споживачі;
3. третій рівень: зміна стандартних позицій на нестандартні порівняно з конкурентами та отримання переваг у галузі;
4. четвертий рівень: успіх у конкурентній боротьбі, лідируючі позиції на ринку серед конкурентів, задає тенденції та напрями розвитку на ринку товарів чи послуг, постійне зростання прибутку [9, 40].

Залежно від об'єкту конкурентоспроможності її можна поділити на такі види: конкурентоспроможність товару, продукції чи послуги, конкурентоспроможність підприємства, компанії, фірми, конкурентоспроможність галузі чи національної економіки.

Автори Л. Варава, Г. Кравченко [4, с. 312], Д. Погребняк, С. Шкарлет [27, с. 26], визначають, що в сучасних умовах важливим є не лише оцінка рівня конкурентоспроможності як показника, а й досліджувати, розробляти, аналізувати напрями і механізми управління конкурентоспроможністю підприємства. На їхню думку управління конкурентоспроможністю - це система чітких, взаємопов'язаних економічних, організаційних дій, які спрямовані на досягнення поставлених цілей, та досягнення високого рівня конкурентних переваг на ринку.

При цьому управління конкурентоспроможністю має на меті контроль, аналіз, оцінку, регулювання таких складових як: стратегії розвитку підприємства, фінансового стану, якості та обсягів продукції чи послуг, напрямів розподілу грошових потоків та прибутку, маркетингової політики, зовнішнього та внутрішнього середовища тощо. При цьому важливим є регулювання впливу факторів на рівень конкурентоспроможності, особливо тих що значною мірою впливають на конкурентні позиції.

Відповідно для ефективного збільшення рівня конкурентоспроможності управління повинно базуватися на наступних принципах:

- адаптивність до процесів постійних змін внутрішнього та зовнішнього середовища, потреб клієнтів;
- урахування дії законодавчо-нормативного забезпечення діяльності в умовах управління;
- створення інтеграційних погоджень між цілями, завданнями, стратегіями забезпечення конкурентоспроможності;
- гнучкості – можливість зміни системи, механізмів, завдань, корегування стратегії щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
- клієнтоорієнтованість та орієнтація на потреби споживачів, потреби ринків, галузі;
- використання у процесі управління сучасних методів оцінки, аналізу, прогнозування, планування, систематизації дій та оптимізації;
- комплексності та системності при виконанні заходів забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
- використання новітніх та інноваційних технологій, стратегій;
- генерування цінності споживача та його потреб;
- врахування дії економічних законів конкуренції;
- урахування чинників конкурентного середовища, особливо по відношенню до інших підприємств;
- прозорості діяльності (по відношенню до фінансової діяльності);
- дотримання стандартів щодо якості, безпечності вироблених товарів чи наданих підприємством послуг;
- дотримання правил екологічності;
- можливість коригування заходів управління конкурентоспроможністю в залежності від рівня впливу факторів [35, 38].

Управління конкурентоспроможністю підприємства з урахуванням вищезазначених принципів, забезпечить формування більш ефективних

методів та стратегій у довгостроковій перспективі, забезпечить загальний фінансовий розвиток, підвищить рівень економічної безпеки, забезпечить безперебійний ланцюг виробництва якісних товарів та/або надання якісних послуг. А також, ефективність буде залежати від можливості більш гнучко реагувати на зміни та вносити корективи вже в процесі діяльності, виробництва чи реалізації.

Важливо зазначити, що рівень конкурентоспроможності підприємства тісно пов'язаний з рівнем його економічної безпеки. В процесі здійснення економічної діяльності ці два поняття є взаємозалежними та взаємодоповнюючими, оскільки зростання одного із них призводить до зростання іншого і навпаки. Підприємства, що досягли високого рівня конкурентоспроможності на національному рівні, можуть забезпечити його і на міжнародному, тим самим підвищуючи економічну репутацію країни.

1.2. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства

Конкурентоспроможність підприємства це важливий показник ефективності його діяльності, на який впливає значна кількість факторів, які в загальному можна розділити на внутрішні та зовнішні. Внутрішні фактори напряду залежать від діяльності підприємства, стратегій розвитку, які підприємство ставить перед собою у короткостроковому та довгостроковому періодах, мети діяльності, цілей, ефективності роботи працівників та керівництва. Внутрішні фактори піддаються впливу та змінам за короткий період часу та залежить від об'єктивності оцінки їх впливу на діяльність або стан підприємства.

До факторів внутрішнього середовища які найбільше, на нашу думку, впливають на конкурентоспроможність підприємства подано на рисунку 1.2.

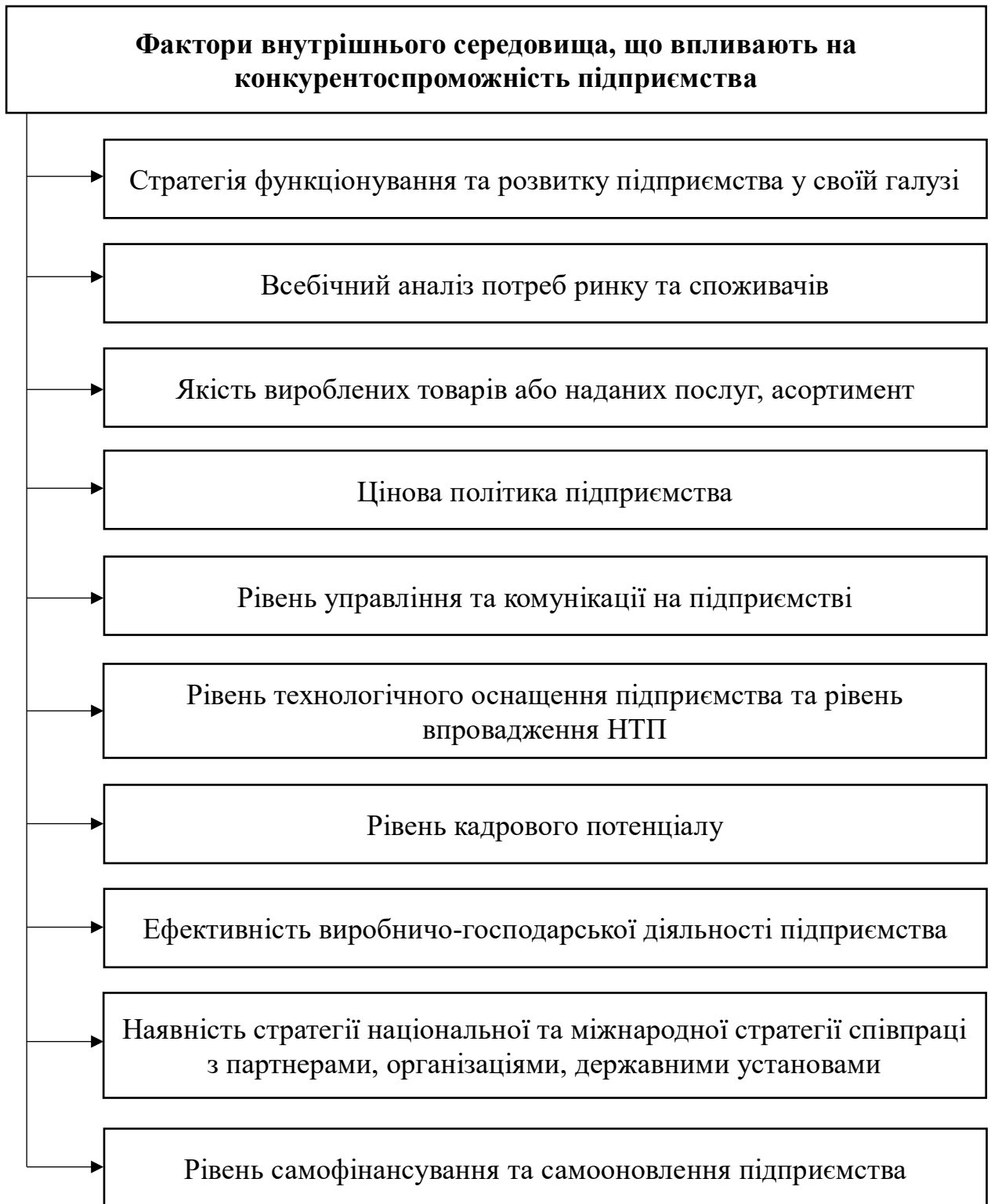


Рис. 1.2. Фактори внутрішнього середовища (сформовано автором на основі 4, 19, 24, 36)

Оскільки, досліджуване у роботі підприємство не забезпечує виробництво продукції чи товарів, а забезпечує лише надання послуг,

фактори, що впливають на його виробничий потенціал не враховувались у дослідженні. Натомість є місце впливу факторів, саме на якість послуг, які підприємство надає клієнтам.

На нашу думку, найбільш негативного впливу на конкурентоспроможність підприємства мають саме стратегія функціонування та розвитку підприємства та рівень технологічного оснащення підприємства та рівень впровадження інновацій. Чим більш чіткіша стратегія розвитку підприємства, тим швидше підприємство досягає поставленої мети, підвищує рівень прибутковості, забезпечує позитивні фінансові показники, напрями співпраці з іншими суб'єктами.

Кадровий потенціал підприємства, з точки зору факторів внутрішнього впливу, містить наступні складові, які в сукупності є важливими для забезпечення конкурентоспроможності підприємства, а саме:

- рівень оплати праці та рівень преміювання працівників;
- структура та професійно-кваліфікаційний кадровий склад;
- рівень мотивації працівників;
- можливість кар'єрного зростання;
- підвищення кваліфікації та стажування кадрів;
- оцінка професійної придатності працівників [17, 24].

Відповідальність за забезпечення належного рівня конкурентоспроможності на підприємстві (відповідно внутрішнього середовища) покладено з однієї сторони на керівників і власників, з іншої на персонал (працівників) як відповідають за окремі ділянки своєї роботи, та в межах своїх повноважень. Багато сучасних практиків та економістів зазначають, що саме від внутрішнього контролю, управління та організації в значній мірі залежить успіх підприємства на ринку, досягнення конкурентних переваг та домінування.

Оскільки, підприємство є специфічним у своїй діяльності питання впливу фактору інноваційного розвитку, формується на основі постійного оснащення

обладнання, транспорту, різних пристроїв. Це в свою чергу визначає ефективність використання ресурсного потенціалу, для забезпечення закупівлі надійного та ефективного обладнання, техніки, приборів тощо.

Автор К. Кузнецова виділяє структурні фактори, як окрема складову та відносить до них: науково-технічні, організаційно-економічні, соціальні, екологічні, політичні [19].

Зовнішні фактори не залежать від діяльності підприємства, напрямів забезпечення його конкурентоспроможності та рішень, що з нею пов'язані (рисунок 1.3).

Інтенсивність прояву та впливу зовнішніх факторів, не залежить від діяльності, стратегії та ефективності реалізації послуг на ринку, проте вони напряду впливають на його конкурентоспроможність та фінансовий стан. Варто зазначити, що на сьогодні одним із найбільш негативних факторів, що впливають на діяльність підприємства є війна, введення воєнного стану, постійні обстріли та руйнування зі сторони країни агресора.

Війна у Україні, змусила одні підприємства припинити свою діяльність, а інші підприємства скоротити обсяги здійснення господарської діяльності, що напреди вплинуло на дохідність досліджуваного підприємства. Війна значно. Мірою і вплинула на економічні чинники, які формують цінову політику підприємства, обсяги доходів від надання послуг та можливості проведення інноваційних стратегій. До таких економічних чинників належать:

- зміна рівня інфляції;
- видатки державного бюджету на розвиток сфери;
- курс обміну валют;
- економічний спад галузей з яким співпрацює підприємство [14, 19].

Зовнішніми факторами, який не має важливого впливу на конкурентоспроможність підприємства, проте, дасть можливість оптимізувати прибутковість є податкова політика держави та інноваційна політика по відношенню до державних підприємств, які мають унікальні функції та забезпечують економічний розвиток держави.

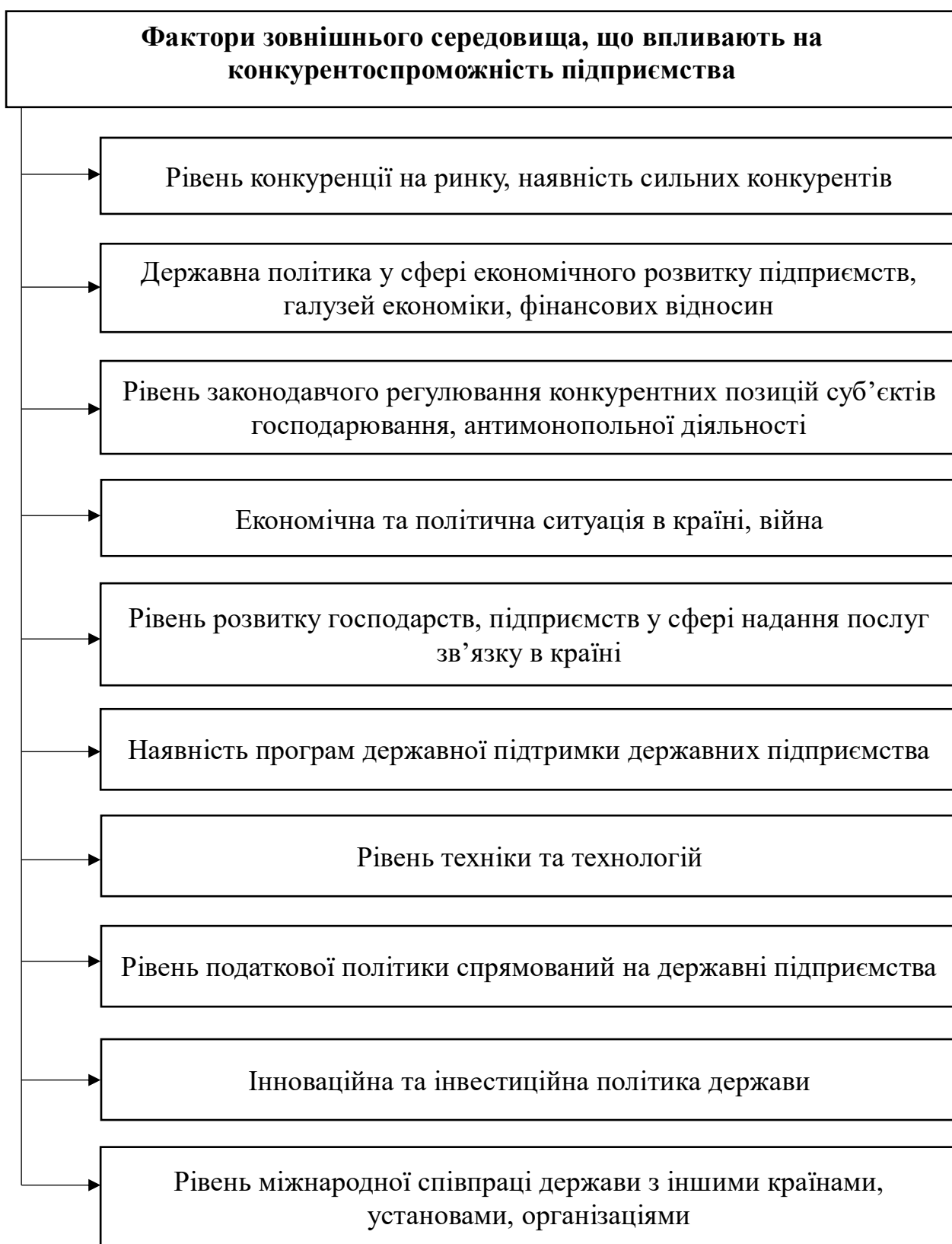


Рис. 1.3. Фактори зовнішнього середовища (сформовано автором на основі 14, 19, 24)

Фактори зовнішнього середовища дають можливість більш глобально оцінити стан ринку та роль підприємства у ньому, визначити напрями у якому підприємство повинно розвиватися та підвищувати рівень конкурентоспроможності. Фактори, що впливають на діяльність це своєрідний стимул до оцінки, аналізу та розробки напрямів покращення на короткострокову та довгострокову перспективи, визначення потенційних можливостей та переваг.

Для мінімізації впливу зовнішніх та внутрішніх факторів як на фінансово-господарський стан так і конкурентоспроможність, підприємству важливо дотримуватися наступних умов, що пов'язані із:

- розвитком стратегічного менеджменту;
- розвитком інноваційного, технічного та програмного забезпечення;
- розвитком кадрового потенціалу (та всіх його складових);
- забезпечення прозорості діяльності;
- дотримання законодавчих норм здорової конкуренції;
- розвитком взаємодії, взаємної фінансової вигоди і співпраці з іншими суб'єктами фінансового ринку (в тому числі державними установами і міжнародними компаніями, організаціями) [24].

Державному підприємству під час оцінювання, прогнозування, планування та управління конкурентоспроможністю необхідно враховувати всі фактори і чинники, Формувати систему всебічної оцінки конкурентоспроможності, а також використовувати досвід і законодавче підґрунтя міжнародних підприємств.

Чим більше підприємство приділить увагу систематизації факторів (незалежно чи вони зовнішні чи внутрішні) за рівнем впливу на його фінансово-господарську діяльність та рівень його конкурентоспроможності, тим більш ефективні рішення він буде приймати і реалізовувати у короткі проміжки часу.

1.3. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

У сучасній економічній літературі та у практичному досвіді вітчизняних підприємств немає єдиного концептуального підходу до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства. Так, на основі досліджень Р. Жовновач існує сім основних методів оцінки конкурентоспроможності: методи засновані на аналізі порівняльних переваг; методи побудовані на базі теорії ефективної конкуренції; методи, що основані на теорії рівноваги фірми і галузі; методи засновані на теорії якості продукту, товару; матричні методи оцінки конкурентоспроможності; комплексні методи (у тому числі інтегральні); метод заснований на теорії мультиплікатора [10].

Більш розгорнуту систему методів оцінок пропонує О. Кузьмін, що дає можливість більш індивідуально оцінити конкурентоспроможність підприємства (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства [3, 21]

Метод оцінки	Класифікація
За формою представлення	– графічні; – матричні; – табличні; – розрахункові.
За рівнем охоплення всіх складових	– елементні; – часткові; – комплексні.
За порівняльною базою	– методи порівняння з конкурентами; – методи порівняння з еталоном.
За характером оцінювання	– динамічні; – статистичні.
За інформаційним забезпеченням	– методи використання кількісної інформації; – методи використання якісної інформації; – комбіновані.
За глибиною оцінювання	– методи експрес оцінювання; – методи фундаментального оцінювання.

продовження таблиці 1.1

За суб'єктами оцінювання	– методи самодіагностики; – методи зовнішньої діагностики.
За базою оцінювання	– методи оцінювання від досягнутого; – метод оцінювання потенціалу.
За деталізацією результатів	– багатокомпонентні; – інтегральні.

Також, до основних методів, які сучасні підприємства використовують для аналізу та оцінки конкурентоспроможності можна віднести ті, що подані на рисунку 1.4.

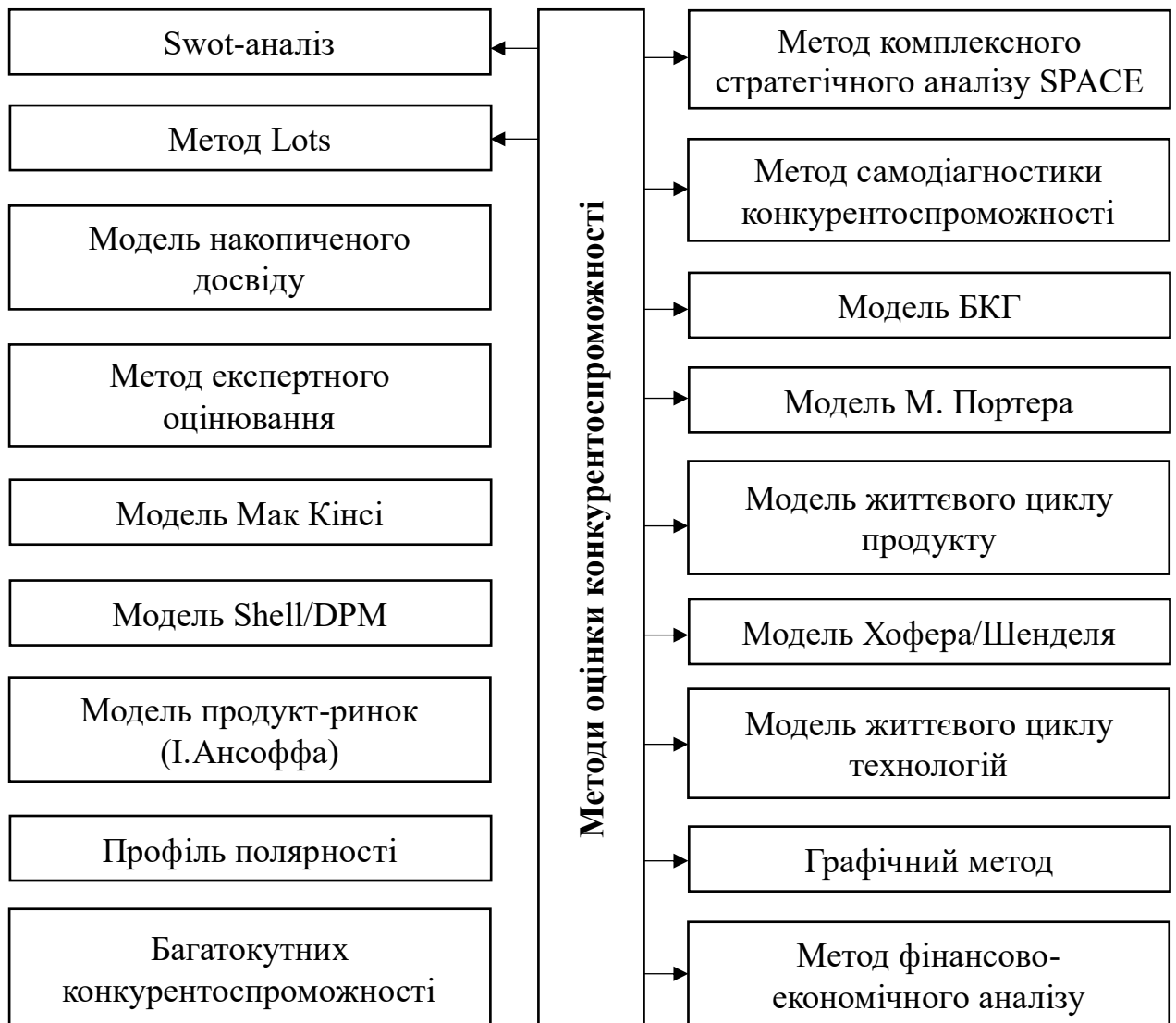


Рис. 1.4. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства (сформовано автором на основі 10, 21, 41)

Також, окремо можна виділити індексні методи:

- метод, що базується на визначенні конкурентоспроможності продукції;
- метод, що базується на теорії ефективної конкуренції;
- метод, що ґрунтується на визначенні сили реактивної позиції;
- метод, що базується на теорії рівноваги фірми та галузі;
- метод інтегральної оцінки;
- метод бенчмаркінгу [10].

Алгоритм оцінки конкурентоспроможності підприємства, на нашу думку, повинен включати наступні складові:

- вивчення ринку: потреб у послугах підприємства, якості наданих, можливих напрямів доповнення послуг;
- вибір конкурентів для порівняння (оскільки таке підприємство одне в Україні для порівняння це можуть бути конкуренти з інших країн);
- визначення критеріїв оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- вибір методики оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- оцінка конкурентоспроможності на основі отриманих даних;
- визначення напрямів покращення окремих або комплексних показників [9].

Оскільки досліджуване підприємство є державним та забезпечує сьогодні надання монопольних послуг у сфері контролю та моніторингу зв'язку, у нього відсутні конкуренти на ринку, на нашу думку, доцільно використати три основні методи аналізу: swot-аналіз, метод самодіагностики конкурентоспроможності та метод фінансово-економічного аналізу. Ці методи дадуть можливість комплексно оцінити фінансовий стан, перспективи розвитку у сфері послуг, визначити слабкі місця, порівняти ефективність діяльності за різні проміжки часу (особливо у мирний час і воєнний період).

Swot-аналіз – це аналітичний метод, що використовується підприємствами для оцінки слабких та сильних сторін, визначення можливостей для розвитку і загроз, що тісно пов'язано з

конкурентоспроможністю підприємства. Swot-аналіз дозволяє більш ґрунтовно підійти до аналізу своєї діяльності та якості надання власних послуг клієнтам, визначити подальші стратегії розвитку. Аббревіатура аналізу має наступне означення:

- S (Strengths) – сильні сторони, унікальні переваги та характеристики, які дають можливість підприємству виділятися на фоні конкурентів,;
- W (Weaknesses) – слабкі сторони, недоліки або не доопрацювання, які гальмують розвиток компанії, створення конкурентних продуктів чи послуг, зменшують рівень прибутків;
- O (Opportunities) – це можливості, які можуть покращити фінансовий стан, конкурентні позиції на ринку;
- T (Threats) – це загрози, які найбільше впливають на підприємство [42].

Також, важливо зазначити, що конкурентоспроможність підприємства дає можливість оцінити лідерські якості і переваги на ринку, це складова економічної та фінансової безпеки, частина її системи, що дає можливість оцінювати з позиції фінансового стану та його показників (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2

Показники фінансового стану та фінансової безпеки [10]

Показник	Формула розрахунку та оптимальне значення
1. Показники ліквідності	
Коефіцієнт загальної ліквідності (Kl) - характеризує здатність підприємства розрахуватись за поточними зобов'язаннями	$Kl = Oa / Zp$, де Oa - оборотні активи, грн.; Zp - поточні зобов'язання, грн. (1,0-2,0)
Коефіцієнт фінансової напруженості (Kn) - формує уявлення про залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування та власну самодостатність	$Kn = Z / A$, де Z - сукупні зобов'язання, грн.; A – активи підприємства, грн. (менше 0,5)
Коефіцієнт фінансової стійкості (Kfs) - здатність компанії залишатися платоспроможною в довгостроковій перспективі	$Kfs = BK / (Дз + Кз)$, де BK - власний капітал, грн.; Дз - довгострокові зобов'язання, грн. Кз- короткострокові зобов'язання, грн. (менше 0,5)

продовження таблиці 1.2

Коефіцієнт абсолютної ліквідності (K_{al}) - спроможність підприємства негайно погасити свою короткотермінову кредиторську заборгованість	$K_{al} = \Gamma_k / Z_p$, де Γ_k - грошові кошти, грн.; Z_p - поточні зобов'язання, грн. (0,2-0,4)
2. Показники рентабельності	
Коефіцієнт рентабельності продукції (K_{rp}) - відображає рівень прибутковості виготовлення продукції	$K_{rp} = \Pi_p / C$, де Π_p - чистий прибуток, грн.; C - собівартість реалізованої продукції, грн. (більше 0)
Коефіцієнт рентабельності активів (K_{ra}) - показує відсоток того, наскільки вигідні активи компанії в отриманні доходу	$K_{ra} = \Pi_p / (B_{b0} + B_{b1})$, де Π_p - чистий прибуток, грн.; B_{b0} - валюта балансу на початок періоду, грн.; B_{b1} - валюта балансу на кінець періоду, грн (більше 0)
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (K_{vk}) - показує відсоток того, наскільки вигідно підприємство використовує власний капітал	$K_{vk} = \Pi_p / (BK_0 + BK_1)$, де Π_p - чистий прибуток, грн.; BK_0 - власний капітал на початок періоду, грн.; BK_1 - власний капітал на кінець періоду, грн (більше 0)
Коефіцієнт рентабельності діяльності (K_z) - характеризує здатність підприємства створювати необхідний прибуток у процесі своєї господарської діяльності	$K_{rd} = \Pi_p / \Pi_{чп}$, де Π_p - чистий прибуток, грн.; $\Pi_{чп}$ - чистий прибуток від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг). (до зростання)
3. Оборотної коштів	
Коефіцієнт оборотності активів (K_{oa}) - демонструє рівень втілення активів у чистому доході від реалізації впродовж певного періоду	$K_{oa} = D / A$, де D - чистий дохід від реалізації продукції, грн.; A - активи, грн. (до зростання)
Коефіцієнт фондівддачі (K_f) - характеризує ефективність використання основних виробничих фондів	$K_f = V / F$, де V - обсяг випуску продукції, грн.; F - вартість основних виробничих фондів, грн. (до зростання)
Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості (K_s) - відображає рівномірність надходжень та видатків грошових коштів на підприємство	$K_s = D_z / K_z$, де D_z - дебіторська заборгованість, грн. K_z - кредиторська заборгованість, грн. (більше 1)

Конкурентоспроможність підприємства це такий показник його діяльності, який можна підлаштовувати під напрями діяльності підприємства, його розміри, організаційну структуру, позицію у галузі, виду діяльності, виду запропонованих на ринку товарів чи послуг, позиціонування з точки зору

монополії. Як видно з наведеного вище рисунку, у сучасній літературі є значна кількість методів, моделей та напрямів оцінки, які можуть бути використані як по окремості так і в сукупності з іншими.

Висновки до першого розділу

Конкурентоспроможність підприємства являє складну економічну категорію, яка забезпечує аналіз та оцінку переваг діяльності підприємства на ринку. Об'єктом конкурентоспроможності є ефективність реалізації товарів чи послуг на ринку краще за його конкурентів. Ціна не завжди відіграє основну роль у формуванні високого рівня конкурентоспроможності підприємства.

Конкурентоспроможності підприємства характерні наступні ознаки: рівень конкуруючих суб'єктів та об'єктів на ринку; фіксація позиції конкурентоспроможності у часі; територіальна, галузева, географічна сфера; наявність порівняльних характеристик до суб'єкта (підприємства та його діяльності, характеристик продукції чи послуг. Основними функціями конкурентоспроможності є: регулювання, стимулювання, ціноутворення, розподілу, моніторингу, аналізування, контролювання, інноваційна.

До основних факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства відносять фактори внутрішнього середовища, які безпосередньо пов'язані з діяльністю підприємства, його фінансовим станом, фактори зовнішнього середовища не залежать від його діяльності.

Для оцінки конкурентоспроможності сучасні підприємства використовують різноманітні методи, проте, для подальшої оцінки досліджуваного підприємства запропоновано використання swot-аналіз, метод самодіагностики конкурентоспроможності та метод фінансово-економічного аналізу.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ДП «Український державний центр радіочастот» В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

2.1. Загальна характеристика та діяльність підприємства

Державне підприємство «Український державний центр радіочастот» (УДЦР) – це підприємство що в першу чергу перебуває у сфері регулятора органу – Національної комісії, яка в першу чергу здійснює державне регулювання у сфері електронних комунікацій, надання послуг поштового зв'язку та радіочастотного спектра.

Державне підприємство «Український центр радіочастот» утворено згідно із законодавством України, є державним унітарним, комерційним підприємством, заснованим на державній власності. Загальна характеристика підприємства представлена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Характеристика державного підприємства «Український державний центр
радіочастот»

Показник	Характеристика
Повна назва	Державне підприємство "Український державний центр радіочастот"
Скорочена назва	УДЦР, ДП "УДЦР"
Повна назва англійською мовою	State Enterprise «Ukrainian State Centre of Radio Frequencies»
Скорочена назва англійською мовою	UCRF
Місцезнаходження підприємства	03179, м. Київ, проспект Перемоги, 151
Дата реєстрація підприємства	03.02.2000
Уповноважена особа (особи)	Корсун Володимир Іванович Цимбаленко Володимир Васильович

Підприємство здійснює свою діяльність відповідно до Статуту (Додаток Б), який затверджується Уповноваженим органом управління. У своїй діяльності державне підприємство «Український державний центр радіочастот» здійснює свою діяльність керуючись наступними законодавчими актами:

- Конституція України [15];
- Закон України «Про електронні комунікації» [28];
- Закон України «Про Національну комісію, що здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв'язку» [29];
- Закон України «Про управління об'єктами державної власності» [30];
- Закон України «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення» [32];
- Постанови Верховної ради України;
- Акти президента України та Кабінету Міністрів України;
- Нормативно-правові акти та рішення Уповноваженого органу та інші акти;

Основним завданням діяльності державного підприємства є забезпечення ефективного та всебічного користування радіочастотним спектром, відповідно до Закону України «Про електронні комунікації». Основною метою створення державного підприємства «Український державний центр радіочастот» є:

- забезпечення ефективного користування радіочастотним спектром в Україні в інтересах користувачів радіочастотного спектра;
- створення необхідних умов для впровадження в Україні та подальшого розвитку і удосконалення технологій електронних комунікацій з використанням радіочастотного спектра;

- здійснення радіочастотного моніторингу у тих смугах радіочастот загального користування, якими користуються загальні (усі) користувачі радіочастотного спектра;
- забезпечення електромагнітної сумісності радіообладнання (РО) та випромінювання пристроїв (ВП);
- підвищення якості надання електронних комунікаційних послуг;
- проведення вимірювання параметрів електронних комунікаційних мереж, випробування якості цих електронних комунікаційних мереж, випробовування якості електронних комунікаційних послуг та параметрів електронних комунікаційних мереж щодо порядку маршрутизації трафіку на електронній комунікаційній мережі загального користування.

Державне підприємство «Український державний центр радіочастот» має довгу історію застосування та розвитку. Початок заснування підприємства припадає на 1934 рік під назвою центр «Укрчастотнагляд» в селищі Борова Фастівського району Київської області з чисельністю працівників – 2 особи. Одним з організаторів Київського пункту технічного радіоконтролю (ПТРК) начальник Державної радіо інспекції УРСР А.Т. Хоменко.

У часи Великої Вітчизняної війни центр був знищений, проте у 1944 році пункт техконтролю відновили, а його очолив К.М. Неупокоев. В 1951 році пункт радіоконтролю відновив свою постійну діяльність у Києві. В цей час починає працювати чотири місця – контроль радіомовлення, заміри напруги поля і записи на стрічку, контроль радіозв'язку, контроль телебачення.

У 1951 році Державна радіоінспекція змінила назву Державну інспекцію електрозв'язку (ДІЕ) та створені служби контролю радіоперешкод. У 1984 році для служби був збудований новий корпус та антенно-фідерні поля. З 15 грудня 1990 року в Український республіканський центр електромагнітної сумісності радіоелектронних засобів (УРЦ ЕМС РЕЗ).

У 1996 році, згідно наказу Міністерства зв'язку України № 21 від 09.10.1996 року, Український центр радіомагнітної сумісності

радіоелектронних засобів реорганізовано у Державне підприємство «Український державний центр радіочастот та нагляду за зв'язком» (Центр «Укрчастотнагляд»).

З 2000 року згідно Закону України «Про радіочастотний ресурс» визначено його місце та роль у загальній системі Адміністрації зв'язку та радіочастот України. У 2004 році згідно з положенням Закону України «Про телекомунікації» та Закону України «Про радіочастотний ресурс України», відповідно до наказу Держкомзв'язку України № 49 від 17.03.2004 року підприємство отримало назву Державне підприємство «Український державний центр радіочастот».

З лютого 2012 року підприємство віднесено до сфери управління Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформації (НКРЗІ). У 2015 році був здійснений аукціон з продажу ліцензій на частоти 3G, що свідчить про максимально взаємовигідні умови співпраці з операторами зв'язку. А у 2016 році спільно з іноземними розпочали впровадження 4G.

У 2018 році підприємство увійшло до ТО-100 державних підприємств за найкращими показниками фінансової звітності та кращих державних підприємств України. Підприємство тісно співпрацює з електронною системою публічних закупівель ProZorro. Протягом 2019-2023 років державне підприємств забезпечувало розробки щодо забезпечення частоти 5G, визначали напрями співпраці з європейськими країнами у системі забезпечення євроінтеграційних процесів.

Підприємство здійснює постійну співпрацю з НАБУ, НАЗК щодо запобігання корупції та її проявів, виявлення фінансового шахрайства серед операторів згідно законодавства.

Організаційна структура державного підприємства «Український державний центр радіочастот» представлено на рисунку 2.1.

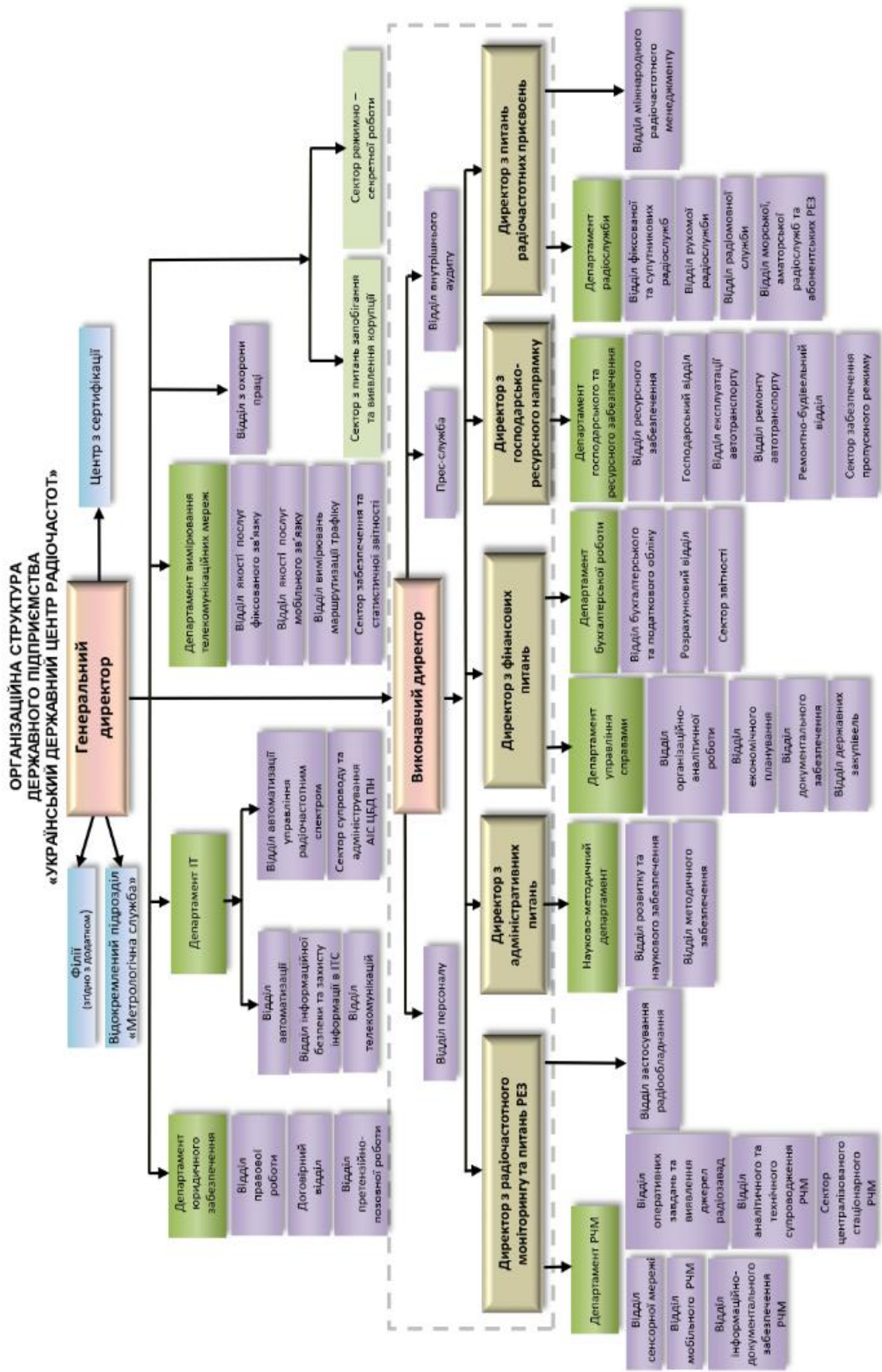


Рис. 2.1. Організаційна структура державного підприємства «Український державний центр радіочастот» [7]

До переліку філій державного підприємства входять:

- Західна філія;
- Карпатська філія;
- Подільська філія;
- Північно-Східна філія;
- Центральна філія;
- Південна філія;
- Донецька філія;
- по документах (Луганська та Кримська філія).

Важливим фактором є те, що підприємство може здійснювати свою діяльність на ринку лише після отримання відповідних ліцензій чи дозволів. До основних видів діяльності державного підприємства «Український державний центр радіочастот» згідно з КВЕД класифікації відносять:

- 61.10 Діяльність у сфері проводового електрозв'язку;
- 71.20 Технічні випробування та дослідження;
- 71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах;
- 61.90 Інша діяльність у сфері електрозв'язку;
- 61.30 Діяльність у сфері супутникового електрозв'язку;
- 61.20 Діяльність у сфері без проводового електрозв'язку;
- 45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів.

Державне підприємство «Український державний центр радіочастот» відповідно до статті 45 Закону України «Про електронні комунікації», має право надавати послуги та здійснювати види діяльності, що представлені на рисунку 2.2.

За даними та дослідженнями міжнародних організацій, які здійснюють співпрацю з УДЦР підприємство забезпечує високий рівень у розвитку системи моніторингу та якості наданих послуг щодо зв'язку.



Рис. 2.2. Види діяльності ДП «Український державний центр радіочастот» [7]

Основними сервісами, що пропонує підприємство на офіційному сайті є:

- класифікація видів та тарифів на послуги;
- присвоєння радіочастот;
- облік та ведення міжнародних ідентифікаторів кінцевого зв'язку;
- перенесення абонентських номерів;
- аматорський зв'язок та інші послуги.

Отже, державне підприємство «Український державний центр радіочастот» це унікальне за своєю діяльністю підприємство, що забезпечує ефективність та прозорість у сфері зв'язку, радіочастотного спектру, організовує якісний контроль та прозорість, дотримання законодавства у сфері зв'язку в Україні.

2.2. Аналіз фінансового стану у системі управління конкурентоспроможністю ДП «Український державний центр радіочастот»

Згідно із юридичним статусом державне підприємство «Український державний центр радіочастот» має самостійний баланс (додаток В, Д фінансової звітності підприємства за 2020-2022 роки) поточний, валютний та інші рахунки в банківських установах, має гербову печатку зі своїм найменуванням та ідентифікаційним кодом, мати товарний знак, який реєструється відповідно до законодавства.

Також підприємство має право укладати угоди та набувати майнових та немайнових прав, нести економічну та фінансову відповідальність, бути позивачем, вирішувати судові питання, або відповідачем за третьою особою у суді відповідно до законодавства.

Розглянемо основні показники активів державного підприємства «Український державний центр радіочастот» за 2020-2022 роки (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка активів державного підприємства «Український державний центр радіочастот» за 2020-2022 роки, тис. грн.

Показники	2020	2021	2022	Відхилення 2022-2020 (тис. грн)
Необоротні активи	1 253 980	1 301 553	1 247 447	-6 533
Оборотні активи	209 750	207 593	1 210 847	1 001 097
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	34	29	29	-5
Усього активів	1 463 764	1 509 175	2 458 350	994 586

Як видно з таблиці 2.2, необоротні активи підприємства протягом 2020-2022 років скоротилися на 6 533 тис. грн. Скорочення відбулася за рахунок зменшення обсягів довгострокової дебіторської заборгованості у структурі активів. Оборотні активи підприємства протягом 2020-2022 років зросли на 1 001 097 тис. грн., зміни відбулися за рахунок запасів та розмірів дебіторської заборгованості. Загальна сума активів підприємства зросла на 994 586 тис. грн.

Розглянемо динаміку пасивів державного підприємства «Український державний центр радіочастот» за 2020-2022 роки (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка пасивів державного підприємства «Український державний центр радіочастот» за 2020-2022 роки, тис. грн.

Показники	2020	2021	2022	Відхилення 2022-2020 (тис. грн)
Власний капітал	1 312 335	1 327 403	1 330 294	17 959
Довгострокові зобов'язання та забезпечення	80 973	75 143	65 788	-15 185

продовження таблиці 2.3

Поточні зобов'язання і забезпечення	70 456	106 629	1 062 268	991 812
Усього пасивів	1 463 764	1 509 175	2 458 350	994 586

Як видно з таблиці 2.3, загальна сума власного капіталу підприємства протягом 2020-2022 років зросла на 17 959 тис. грн., за рахунок збільшення суми резервного капіталу, а розмір зареєстрованого (пайового) капіталу протягом проаналізованого періоду залишається без змін, підприємство не проводить додаткову емісію.

Довгострокові зобов'язання та забезпечення протягом 2020-2022 років державного підприємства «Український державний центр радіочастот» скоротилися на 15 185 тис. грн. за рахунок відстрочених податкових зобов'язань. Поточні зобов'язання та забезпечення протягом аналізованого періоду зросли на 991 812 тис. грн. Загальна сума пасивів підприємства зросла на 994 586 тис. грн.

Розглянемо більш детально зміни активи державного підприємства «Український державний центр радіочастот» протягом 2020-2022 років (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

Структура активів державного підприємства «Український державний центр радіочастот» протягом 2020-2022 років, тис. грн.

Показники	2020	2021	2022	Відхилення 2022-2020 (тис. грн)
Нематеріальні активи	251 645	262 017	236 049	-15 596
Незавершені капітальні інвестиції	116 320	71 292	165 153	48 833
Основні засоби	883 720	965 510	844 350	-39 370
Довгострокова дебіторська заборгованість	2 213	2 547	1 604	-609

продовження таблиці 2.4

Інші необоротні активи	82	187	291	209
Усього необоротних активів	1 253 980	1 301 553	1 247 447	-6 533
Запаси	25 690	29 800	72 096	46 406
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	61 082	67 122	78 846	17 764
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	1 452	804	601 122	599 670
Дебіторська заборгованість за бюджетом	35 149	2 371	14 597	-20 552
Інша поточна дебіторська заборгованість	4 372	4 715	3 716	-656
Грошові кошти та їх еквіваленти	76 888	99 901	422 803	345 915
Витрати майбутніх періодів	2 736	1 379	5 988	3 252
Інші оборотні активи	2 291	1 501	11 706	9 415
Усього оборотних активів	209 750	207 593	1 210 847	1 001 097
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	34	29	29	-5

Необоротні активи підприємства протягом 2020-2022 років скоротилися на 6 533 тис. грн., що зумовлено наступними змінами: нематеріальні активи скоротилися на 15 596 тис. грн., незавершені капітальні інвестиції зросли на 48 833 тис. грн., основні засоби підприємства скоротилися на 39 370 тис. грн., довгострокова дебіторська заборгованість скоротилася на 609 тис. грн., а інші необоротні активи зросли на 209 тис. грн.

Загальна сума оборотних активів державного підприємства «Український державний центр радіочастот» протягом 2020-2022 років зросла на 1 001 097 за рахунок: запаси зросли на 46 406 тис. грн., дебіторська заборгованість за

товари, роботи, послуги зросла на 17 764 тис. грн., дебіторська заборгованість за виданими авансами зросла на 599 670 тис. грн., дебіторська заборгованість за бюджетом скоротилася на 20 552 тис. грн., інша поточна дебіторська заборгованість скоротилася на 656 тис. грн., грошові кошти та еквіваленти зросли на 345 915 тис. грн. (що позитивно впливає на збільшення ліквідності підприємства), витрати майбутніх періодів зросли на 3 252 тис. грн., а інші оборотні активи зросли на 9 415 тис. грн.

Сума необоротних активів, утримувані для продажу та групи вибуття скоротилися протягом 2020-2022 років скоротилася на 5 тис. грн.

Розглянемо структуру та динаміку пасивів у розрізі всіх статей балансу державного підприємства «Український державний центр радіочастот» протягом 2020-2022 років (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

Структура пасивів державного підприємства «Український державний центр радіочастот» протягом 2020-2022 років, тис. грн.

Показники	2020	2021	2022	Відхилення 2022-2020 (тис. грн)
Зареєстрований пайовий капітал	10 725	10 725	10 725	0
Капітал у дооцінках	305 071	261 047	207 574	-97 497
Додатковий капітал	151 097	151 097	151 097	0
Резервний капітал	834 900	890 389	953 033	118 133
Нерозподілений прибуток	10 542	14 145	7 865	-2 677
Усього власного капіталу	1 312 335	1 327 403	1 330 294	17 959
Відстрочені податкові зобов'язання	64 832	55 180	43 523	-21 309
Інші довгострокові зобов'язання	3 073	1 124	1 414	-1 659
Довгострокові забезпечення	13 068	18 839	20 851	7 783

продовження таблиці 2.5

Усього довгострокові зобов'язання і забезпечення	80 973	75 143	65 788	-15 185
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	2 392	37 193	969	-1 423
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	12 796	9 444	9 745	-3 051
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	2 362	3 170	2 780	418
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	1 518	1 684	1 684	166
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	4 688	5 612	5 739	1 051
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1 870	682	978 821	976 951
Поточні забезпечення	43 811	45 621	62 145	18 334
Інші поточні зобов'язання	1 019	920	421	-598
Усього поточні зобов'язання і забезпечення	70 456	106 629	1 062 268	991 812

Зростання власного капіталу підприємства протягом 2020-2022 років відбулося за рахунок: скорочення капіталу у дооцінках на 97 497 тис. грн., значне зростання резервного капіталу на 118 133 тис. грн., та скорочення нерозподіленого прибутку на 2 677 тис. грн.

Довгострокові зобов'язання та забезпечення скоротилися за рахунок таких статей балансу як: скорочення відстрочених податкових зобов'язань на

21 309 тис. грн., скорочення інших довгострокових зобов'язань на 1 659 тис. грн., проте зросли довгострокові забезпечення на 7 783 тис. грн.

Поточні зобов'язання та забезпечення збільшилися на 991 812 тис. грн. за рахунок: зменшення поточної кредиторської заборгованості за довгостроковими зобов'язаннями на 1 423 тис. грн., зменшення поточної кредиторської за товари, роботи, послуги на 3 051 тис. грн., збільшення поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з бюджетом на 418 тис. грн., збільшення поточної кредиторської заборгованості за розрахунками зі страхування на 166 тис. грн., збільшення поточної кредиторської заборгованості з оплати праці на 1 051 тис. грн., збільшення поточної кредиторської заборгованості за одержаними авансами на 976 951 тис. грн., збільшення поточного забезпечення на 18 334 тис. грн. та скорочення інших поточних зобов'язань на 598 тис. грн.

Показники фінансових результатів діяльності державного підприємства «Український державний центр радіочастот» за 2020-2022 роки представлено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка фінансових результатів діяльності державного підприємства «Український державний центр радіочастот» за 2020-2022 роки, тис. грн.

Показники	2020	2021	2022	Відхилення 2022-2020 (тис. грн)
Фінансовий результат від операційної діяльності	38 542	62 652	72 306	33 764
Фінансовий результат до оподаткування	37 677	58 156	49 392	11 715
Чистий фінансовий результат	19 879	37 952	27 600	7 721

Чистий фінансовий результат державного підприємства збільшився за 2020-2022 роки на 33 764 тис. грн., фінансовий результат до оподаткування

збільшився на 11 715 тис. грн., а відповідно чистий прибуток підприємства збільшився на 7 721 тис. грн., і у 2022 році склав 27 600 тис. грн.

Обсяги операційних витрат державного підприємства «Український державний центр радіочастот» за 2021-2022 роки подано в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка операційних витрат державного підприємства «Український державний центр радіочастот» за 2020-2022 роки, тис. грн.

Показники	2021	2021	2022	Відхилення 2022-2020 (тис. грн)
Матеріальні затрати	20 151	22 072	107 301	87 150
Витрати на оплату праці	311 136	320 372	365 963	54 827
Відрахування на соціальні заходи	65 830	68 814	77 976	12 146
Амортизація	176 306	162 221	176 671	365
Інші операційні витрати	99 110	127 013	150 178	51 068
Усього операційних витрат	672 533	700 492	878 089	205 556

Загальну суму операційних витрат підприємства протягом 2020-2022 років зросла на 205 556 тис. грн. Загалом фінансовий стан державного підприємства є на високому рівні, обсяги послуг надаються вчасно та прозоро.

2.3. Оцінка рівня конкурентоспроможності ДП «Український державний центр радіочастот»

Державне підприємство «Український державний центр радіочастот» є монополістом у сфері надання послуг регулювання радіозв'язку та радіочастотного спектра. Проте, для надання якісних послуг, підтримання лідируючих позицій, недопущення погіршення показників фінансового стану необхідно здійснювати оцінку рівня його конкурентоспроможності. При

підтримці високого рівня конкурентоспроможності підприємства не виникає питання щодо його ліквідації чи реорганізації на державному рівні.

Для якісної та належної оцінки конкурентоспроможності підприємства використаємо swot-аналіз, що дасть можливість визначити його слабкі та сильні сторони, можливості подальшого розвитку та загрози (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8

**Swot-аналіз державного підприємства «Український державний центр
радіочастот»**

Сильні сторони підприємства	Можливості підприємства
1. Єдине підприємство, що надає послуги регулювання і моніторингу зв'язку в Україні; 2. Під керівництвом держави та державним органам (їхня підтримка); 3. Відповідність державним та міжнародним стандартам надання послуг; 4. Наявність значної кількості нагород, постійна міжнародна співпраця з організаціями; 5. Позитивні показники фінансового стану та прибутковості; 6. Постійний розвиток системи нагляду та надання відповідних послуг; 7. Співпраця з операторами зв'язку (довірчі відносини); 8. Постійне удосконалення та розроблення устаткування, приладів, різноманітних технічних засобів; 9. Постійне підвищення кваліфікації працівників та стажування. 10. Прозора діяльність на ринку.	1. Удосконалення системи надання державних послуг у сфері моніторингу електронних комунікацій; 3. Використання новітнього електронного обладнання; 4. Розробка та впровадження продажів ліцензій на частоти 5G та 6G; 5. Реалізація патентів нових торгових марок пов'язаних із зв'язком та радіочастотним спектром. 6. Розробка та удосконалення новітнього обладнання з подальшим його патентуванням в Україні; 7. Відкриття нових торгових марок.
Слабкі сторони підприємства	Загрози підприємства
1. Наявність спеціальних знань працівниками для здійснення якісної роботи; 2. Специфічна діяльність підприємства; 3. Високий рівень залежності від державних рішень, програм, стратегій;	1. Війна та постійні обстріли зі сторони країни агресора; 2. Економічна та політична криза; 3. Низький рівень доходів громадян, інфляція; 4. Знецінення національної грошової одиниці 5. Зменшення операторів зв'язку на ринку; 6. Зміна законодавства у сфері зв'язку.

Як показує swot-аналіз державного підприємства «Український державний центр радіочастот», це підприємство яке має значне коло сильних сторін, воно є унікальним та прибутковим, відповідає всім нормативно-правовим актам та забезпечує прозоре і ефективне функціонування на ринку телекомунікаційних послуг та моніторингу за ними. Також, визначено, що вона має значні можливості для подальшого розвитку, що визначає високий рівень його конкурентоспроможності.

Також, здійснимо оцінку конкурентоспроможності метод самодіагностики конкурентоспроможності та метод фінансово-економічного аналізу запропонованого у першому розділі роботи. Для початку розрахуємо першу групу показників ліквідності державного підприємства «Український державний центр радіочастот» за 2020-2022 роки (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9.

Показники ліквідності державного підприємства «Український державний центр радіочастот» за 2020-2022 роки

Показники	2020	2021	2022	Відхилення 2022-2020	Відхилення 2022-2021
Коефіцієнт загальної ліквідності	2,98	1,95	1,14	-1,84	-0,81
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,09	0,94	0,40	-0,69	-0,54
Коефіцієнт фінансової напруженості	0,10	0,12	0,46	0,36	0,34
Коефіцієнт фінансової стійкості	8,67	7,30	1,18	-7,49	-6,12

Розраховані показники ліквідності свідчать, що державне підприємство «Український державний центр радіочастот» свідчать про спроможність підприємства розраховуватися зі своїми зобов'язаннями, покривати поточні та

довгострокові зобов'язання. Показники за 2022 рік, відповідають нормативним значенням: коефіцієнт загальної ліквідності – 1,14, коефіцієнт абсолютної ліквідності – 0,4, коефіцієнт фінансової напруженості – 0,46 та коефіцієнт фінансової стійкості 1,18. І хоча, у порівнянні до 2021 року деякі значення зменшилися, проте залишилися в нормативних межах.

Розрахуємо другу групу показників – рентабельності державного підприємства «Український державний центр радіочастот» за 2020-2022 роки (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10.

Показники рентабельності державного підприємства «Український державний центр радіочастот» за 2020-2022 роки

Показники	2020	2021	2022	Відхилення 2022-2020	Відхилення 2022-2021
Коефіцієнт рентабельності продукції	0,04	0,07	0,04	0,00	-0,03
Коефіцієнт рентабельності активів	0,35	2,52	9,55	9,20	7,03
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	2,01	2,52	9,55	7,53	7,03
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,03	0,05	0,03	0,00	-0,02

Показники рентабельності підприємства протягом 2020-2022 років зростають та у 2022 році склали: коефіцієнт рентабельності продукції 0,04, коефіцієнт рентабельності активів – 9,55, коефіцієнт рентабельності власного капіталу – 9,55, коефіцієнт рентабельності діяльності - 0,03.

І хоча показники рентабельності державного підприємства «Український державний центр радіочастот» відповідають нормативним значенням,

підприємство забезпечує створення необхідного розміру прибутку, та ефективно використовує ресурси для забезпечення власної прибутковості, проте, на нашу думку при оптимізації системою управління послугами, може забезпечити вищі показники, особливо коефіцієнт рентабельності діяльності.

Також, здійснимо розрахунок оборотності коштів рентабельності державного підприємства «Український державний центр радіочастот» за 2020-2022 роки (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11.

Показники рентабельності державного підприємства «Український державний центр радіочастот» за 2020-2022 роки

Показники	2020	2021	2022	Відхилення 2022-2020	Відхилення 2022-2021
Коефіцієнт оборотності активів	0,48	0,50	0,38	-0,10	-0,12
Коефіцієнт фондівддачі	0,80	0,78	1,11	0,31	0,33
Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	0,63	0,46	0,66	0,03	0,19

Як показують розрахунки в таблиці 2.11, коефіцієнт оборотності активів у 2022 році склав 0,38, коефіцієнт фондівддачі, який є показником ділової активності та показує ефективність використання основних виробничих фондів і становив 1,11 (зростання склало 0,31 пункти). Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості склав 0,66.

Отже, державне підприємство має надійний фінансовий стан, ефективно здійснює свою господарську діяльність з надання послуг у сфері моніторингу радіочастот та електронного спектра, постійно аналізує показники прибутковості. Не менш важливим є оцінка прибутковості підприємства, як складової його конкурентоспроможності (таблиця 2.12).

Таблиця 2.12

Динаміка показників прибутковості державного підприємства
«Український державний центр радіочастот» за 2020-2022 роки, тис. грн.

Показники	2020	2021	2022	Відхилення 2022-2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	704 670	756 756	936 724	232 054
Собівартість реалізованої продукції	484 019	517 494	669 479	185 460
Валовий прибуток	220 651	239 262	267 245	46 594
Інші операційні доходи	6 405	6 388	13 671	7 266
Фінансовий результат від операційної діяльності	38 542	62 652	72 306	33 764
Фінансовий результат до оподаткування	37 677	58 156	49 392	11 715
Сума сплаченого податку	17 798	20 204	21 792	3 994
Чистий фінансовий результат	19 879	37 952	27 600	7 721

З таблиці 2.12 видно, що протягом 2020-2022 років показники прибутковості підприємства, позитивним є їхнє зростання протягом аналізованого періоду, так чистий дохід від реалізації послуг зріс на 232 054 тис. грн., фінансовий результат від операційної діяльності на 11 715 тис. грн., а чистий прибуток на 7 721 тис. грн.

Висновки до другого розділу

Державне підприємство «Український державний центр радіочастот» здійснює державне регулювання у сфері електронних комунікацій, надання послуг поштового зв'язку та радіочастотного спектра. Свою історію розвитку підприємство починає 1934 року під назвою Центр «Укрчастотнагляд».

Сьогодні це велике, прогресивне державне підприємство яке підкерується регуляторному органу – Національної комісії, має у своїй структурі 9 філій (активно діючих 7). Відповідно до КВЕД класифікація основним видом діяльності державного підприємства 61.10 Діяльність у сфері проводового електрозв'язку.

Необоротні активи підприємства протягом 2020-2022 років скоротилися на 6 533 тис. грн. Оборотні активи підприємства протягом 2020-2022 років зросли на 1 001 097 тис. грн. Сума необоротних активів, утримувані для продажу та групи вибуття скоротилися протягом 2020-2022 років скоротилася на 5 тис. грн. Загальна сума власного капіталу підприємства протягом 2020-2022 років зросла на 17 959 тис. грн. Довгострокові зобов'язання та забезпечення протягом 2020-2022 років скоротилися на 15 185 тис. грн. Поточні зобов'язання та забезпечення протягом аналізованого періоду зросли на 991 812 тис. грн.

Swot-аналіз підприємства показав, що державне підприємство має значне коло сильних сторін та можливостей щодо подальшого розвитку і удосконалення. Розрахунок основних показників методу самодіагностики конкурентоспроможності та метод фінансово-економічного аналізу свідчить, що державне підприємство «Український державний центр радіочастот» є фінансово стабільним та конкурентоспроможним, надає прозорі, якісні та законні послуги на ринку України.

РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ДП «Український державний центр радіочастот» ЯК СКЛАДОВОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Шляхи підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність є ключовим поняттям забезпечення вигідних та прибуткових переваг діяльності підприємства на ринку товарів та послуг, а також своєрідним індикатором забезпечення його економічної безпеки.

Вирішення проблеми підвищення конкурентоспроможності державного підприємства «Український державний центр радіочастот» передбачає пошук резервів підвищення його ефективності через:

- ресурсний потенціал – який відображає ефективність використання матеріальної бази, знання та навички працівників, обсяги вхідних та вихідних грошових потоків, матеріальні затрати, рівень амортизації обладнання чи техніки;
- організаційний (управлінський) потенціал – який передбачає налагодження системи управління підприємствах на різних рівнях, за потреби забезпечення додаткового стажування чи підвищення кваліфікації працівників (всіх рівнів);
- технологічний потенціал – який на думку економістів та практиків включає удосконалення двох складових: оптимізація технологічного забезпечення та інформаційної безпеки.

Як показали результати діяльності, фінансового стану та оцінки конкурентоспроможності державного підприємства, воно є монопольним на ринку послуг зв'язку та радіочастотного спектру, має надійний фінансовий стан, однак для досягнення більш високого рівня конкурентоспроможності та ефективності діяльності пропонуємо наступні напрями покращення (рисунок 3.1).



Рис. 3.1. Підвищення рівня конкурентоспроможності ДП «Український державний центр радіочастот» (сформовано автором на основі 7, 33, 39)

Державне підприємство «Український державний центр радіочастот» для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності повинен в першу чергу забезпечувати якість управління на підприємстві, які загальної системи покращення діяльності. Задля досягнення стратегічних цілей та оптимізації процесів діяльності вона повинна включати наступні складові (рисунк 3.2).



Рис. 3.2. Напрями підвищення якості управління на державному підприємстві (власна розробка автора)

Впровадження та використання сучасних інформаційних систем необхідне для автоматизації процесів дає можливості підвищення продуктивності працівників та приймати обґрунтовані продуктивні рішення, скоротити час для обробки даних. Розвиток стратегічного управління оснований на реалізації довгострокових цілей підприємства, серед яких особливе місце покладено на систему економічної безпеки.

Державне підприємство на офіційному сайті відповідно до Закону України «Про електронні комунікації» визначає пріоритетні напрями розвитку,

які повинні в подальшому не лише підвищити ефективність фінансово-господарської діяльності, забезпечити оптимізацію ресурсів та всебічний розвиток діяльності, а й забезпечення конкурентних переваг. На 2023 рік такими завданнями були:

- забезпечення всебічного контролю за ефективністю використання радіочастотного спектру та території України шляхом подальшого розвитку сенсорної мережі з метою збору даних параметрів радіовипромінювання РО (РЕЗ);
- розроблення нових та удосконалення діючих процедур, методики і алгоритмів розрахунків умов ЕМС РО (РЕЗ);
- підвищення системи компетентності та здатності Центру із сертифікації здійснювати ефективну оцінку відповідності радіообладнання за європейськими стандартами;
- удосконалення та технічна підтримка автоматизованої інформаційної системи «Централізована база даних переносів номерів», яка широко використовується навіть у період воєнного часу;
- забезпечення експлуатації системи моніторингу якості послуг мобільного зв'язку на території України [7].

Забезпечення високого рівня клієнтського сервісу базується на двох основних напрямках: перший – це надання якісних, точних та прозових послуг, другий – це створення взаємної комунікації з клієнтами, своєрідної системи «фідбек клієнтів», що дасть можливість не лише отримувати відгуки про якість надання послуг та операцій державного підприємства, а й забезпечувати впровадження нової системи, удосконалювати вже існуючу, розширювати правила співпраці.

Одним із варіантів покращення конкурентоспроможності та забезпечення стійкості фінансових надходжень до державного підприємства є чітка політика держави в частині формування податкового законодавства. Запровадження стійкої та прогнозованої політики з боку держави щодо

формування змін до Податкового кодексу України щодо рентної плати за користування радіочастотним спектром України.

На перший погляд прямого зв'язку між зміною ставки рентної плати за користування радіочастотним спектром України, яку сплачує користувач радіочастотного спектру та державним підприємством немає. В свою чергу, збільшення податкового навантаження на користувачів радіочастотного спектру змушує останніх переглянути свої короткострокові та довгострокові плани щодо формування фінансових бюджетів.

При збільшенні рентної плати відбувається збільшення загальної вартості обслуговування радіомережі. Користувач радіочастотного спектру змушений переглянути свої плани щодо модернізації чи розгортання діючої радіомережі із-за збільшення податкового навантаження.

Як результати, користувач радіочастотного спектру відмовившись від розгортання чи модернізації своєї радіомережі зменшує кількість замовлень робіт чи послуг у державного підприємства. При цьому, зменшення замовлень від користувачів радіочастотного спектра безпосередньо впливає на отримання надходжень до підприємства.

Стратегічно важливим є удосконалення законодавства у сфері надання послуг зв'язку, регулювання та моніторинг радіочастотного спектра, зокрема удосконалення діючого законодавства. Законом України «Про електронні комунікації» визначено, що державне підприємство, має право здійснювати види діяльності, що перелічені в статті 45 Законом України «Про електронні комунікації».

Пунктом 2¹ статті 45 та пунктом 6 статті 111 визначено, що державне підприємство, має право здійснювати моніторинг якості електронних комунікаційних послуг у порядку, визначеному регуляторним органом. Постанова Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв'язку 20 вересня 2023 року № 358 затверджено Порядок здійснення моніторингу якості електронних комунікаційних послуг.

Згідно визначеного порядку моніторинг якості здійснюється НКЕК та/або на її замовлення УДЦР. УДЦР здійснює моніторинг якості згідно з укладеним з НКЕК договором на підставі переговорної процедури, як у єдиного виконавця, якщо інше не визначено законом. Однак, внесення змін до діючого порядку дозволить користувачам радіочастотного ресурсу самостійно замовляти послуги УДЦР щодо проведення робіт з моніторингу якості електронних комунікаційних послуг.

Користувачі радіочастотного ресурсу маючи повну інформацію про структуру власної мережі зможуть самостійно визначити місця і точки контролю з метою виявлення проблемних зон, що дозволить у майбутньому, при модернізації мережі, врахувати місця із слабким рівнем випромінювання, вжити заходів щодо їх усунення та покращення роботи своєї мережі в цілому.

Не менш важливим показником конкурентоспроможності є дотримання антикорупційного законодавства України, що свідчить про прозорість та надійність діяльності. За підсумками діяльності державного підприємства у 2023 році не виявлено порушень антикорупційного законодавства та відсутні випадки притягнення працівників до відповідальності за корупційні дії. Цей показник є не просто показником ефективності антикорупційних дій, а чітким напрямом зміцнення корпоративної етики підприємства відповідності принципам прозорості у діяльності і роботі.

Такий підхід підвищує довіру партнерів та громадськості до державного підприємства й позиціонує його як робоче середовище, здатне протистояти будь-яким проявам незаконних дій. Протягом 2020-2023 років підприємство приділило увагу зміцненні антикорупційній культурі серед працівників, ознайомлення з деталями власної Антикорупційної програми та супутніми документами.

Для досягнення високого рівня ефективності діяльності (у такій специфічній сфері) державному підприємству «Український державний центр радіочастот» та НКЕК важливо забезпечувати співпрацю з міжнародними організаціями та органами щодо регулювання у сфері телекомунікацій,

електронних комунікацій, інформатизації, користування радіочастотним ресурсом та надання послуг поштового зв'язку. Сьогодні міжнародне співробітництво має наступну структуру (рисунок 3.3).

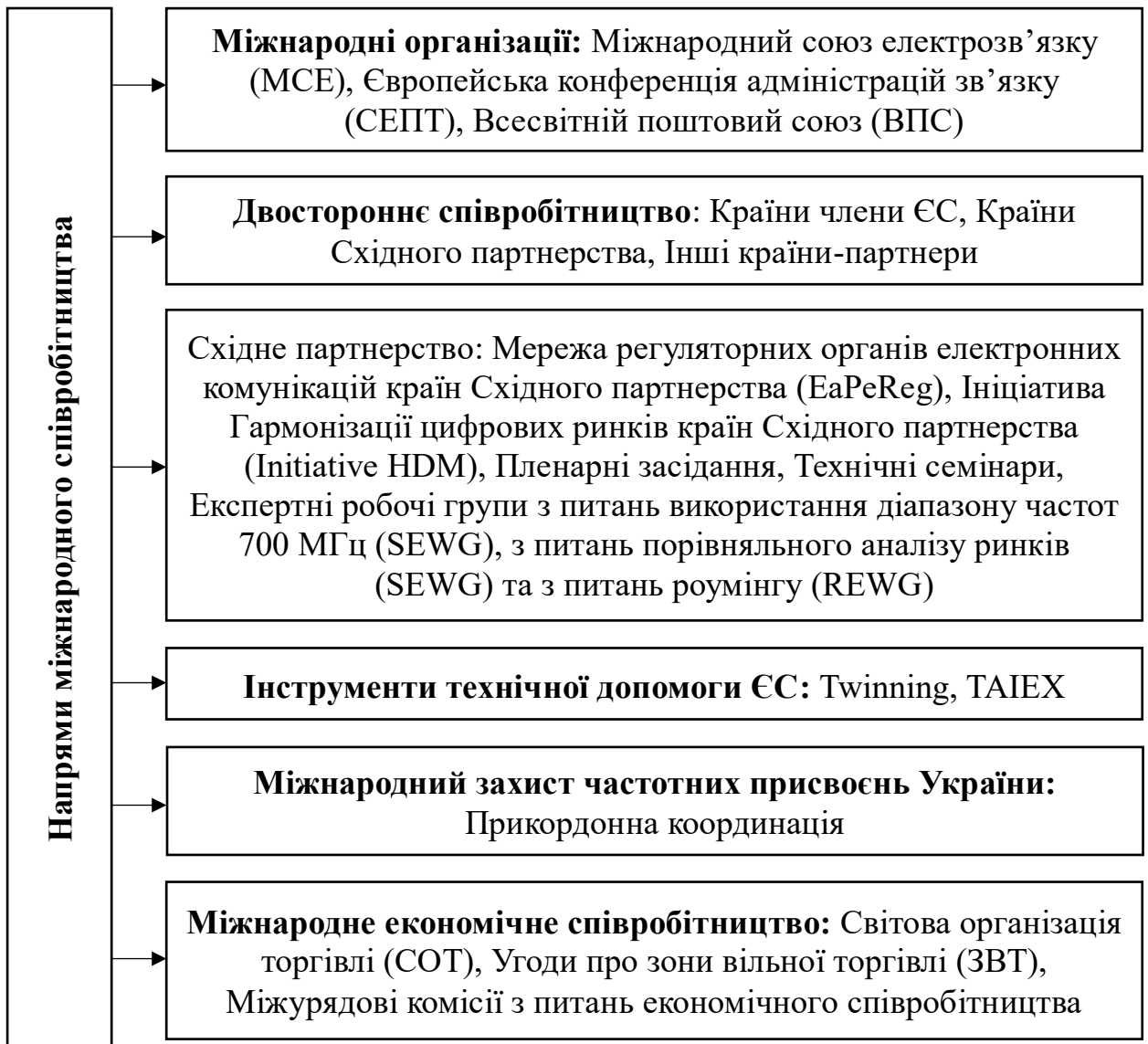


Рис. 3.3. Складові міжнародного співробітництва УДЦР та НКЕК [7, 25]

Міжнародне співробітництво допоможе не лише забезпечувати якісний, безпечний та надійний зв'язок, а й можливість отримувати нові знання у сфері регулювання телекомунікацій, електронних комунікацій, інформатизації, користування радіочастотним ресурсом та надання послуг поштового зв'язку, вивчати нові методи використання обладнання, технологій, інноваційних досягнень у цій сфері.

Для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності державному підприємству важливо використовувати різні напрями досягнення, враховуючи специфіку власної діяльності, потреби споживачів (клієнтів) та держави, а також ситуацію в країні.

3.2. Удосконалення напрямів надання робіт та послуг для підвищення конкурентоспроможності підприємства

Державне підприємство «Український державний центр радіочастот» забезпечує надання платних послуг та сервісів, які забезпечують йому належний рівень прибутковості та створюють матеріальну базу для подальшого розвитку. Основними видами послуг та сервісів є:

1. Встановлення тарифів на послуги та операції, присвоєння радіочастот;
2. Облік та ведення міжнародних ідентифікаторів кінцевого обладнання;
3. Центр сертифікації;
4. Якість телекомунікаційних послуг;
5. Перенесення абонентських номерів;
6. Портал інших послуг та Аматорський зв'язок;
7. Оформлення та припинення дії експлуатаційного документу для суднової станції;
8. Моніторинг якості електронних комунікаційних послуг;
9. Виконання інших робіт за окремим замовленням користувача РЧС.

В даній системі надання сервісів найбільш прибутковими для державного підприємства є встановлення тарифів, а саме отримання доходу від радіочастотного моніторингу і забезпечення ЕМС РЕЗ (РО), які забезпечують до 70 % в загальній структурі доходів підприємства. Тому з метою підвищення прибутковості, а й відповідно конкурентоспроможності пропонується розрахувати можливе збільшення тарифів на 5%, 7% та 10% які є найбільш дохідними (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

Розрахунок підвищення ціни на радіочастотний моніторинг та
забезпечення ЕМС РЕЗ (РО)

Назва радіо технології та одиниця виміру	Тарифи без ПДВ (грн на місяць)	Зростання на 5%	Зростання на 7%	Зростання на 10%
Радіозв'язок суднових станцій	12,1	12,705	12,947	13,31
Радіозв'язок берегових станцій	28,6	30,03	30,602	31,46
Ультра хвильовий радіозв'язок для мереж радіозв'язку, що надається для телекомунікаційних послуг	118,3	124,215	126,581	130,13
Ультра хвильовий радіозв'язок для мереж радіозв'язку технологічних користувачів радіочастотного ресурсу	7,9	8,295	8,453	8,69
Аналоговий короткохвильовий зв'язок за потужності передавача до 100 Вт включно	8	8,4	8,56	8,8
Аналоговий короткохвильовий зв'язок за потужності передавача понад 100 Вт	9,8	10,29	10,486	10,78
Пейджинговий радіозв'язок	118,3	124,215	126,581	130,13
Цифровий стільниковий радіозв'язок GSM-900, E-GSM, R-GSM, GSM-1800	181,3	190,365	193,991	199,43
Цифровий стільниковий радіозв'язок LTE-1800, LTE- 2600	726	762,3	776,82	798,6
Цифровий стільниковий радіозв'язок мульти стандартна базова станція (E-GSM/GSM- 900, LTE-900, UMTS-900)	1328	1394,4	1420,96	1460,8
Цифровий стільниковий радіозв'язок LTE-800, LTE-850, LTE-900, UMTS-900	788	827,4	843,16	866,8
Радіорелейний зв'язок у діапазоні частот до 17 ГГц включно	870	913,5	930,9	957
Радіорелейний зв'язок у діапазоні частот понад 17 ГГц	330	346,5	353,1	363
Звукове мовлення при потужності передавача понад 1,0 кВт	170,5	179,025	182,435	187,55
Телевізійне мовлення при потужності передавача понад 5,0 кВт	312	327,6	333,84	343,2
Промислові, наукові, медичні випромінювальні пристрої	22,5	23,625	24,075	24,75

Це дає можливість розрахувати можливе зростання суми прибутку державного підприємства «Український державний центр радіочастот» беручи за основу показник 2022 року (чистий дохід від реалізації послуг) та визначаючи можливий приріст, якщо визначені у таблиці послуги складають 70 % всього доходу:

ДРП (при 5%) = $(936\,724 * 0,7) * 0,05 = 32\,785,34$ тис. грн.;

ДРП (при 7%) = $(936\,724 * 0,7) * 0,07 = 54\,899,47$ тис. грн.;

ДРП (при 10%) = $(936\,724 * 0,7) * 0,1 = 56\,570,68$ тис. грн.

Це дасть можливість порівняти загальну дохідність (базова за 2022 рік) із можливим (теоретичним) зростанням тарифів на радіочастотний моніторинг та забезпечення ЕМС РЕЗ (РО) (рисунок 3.4).

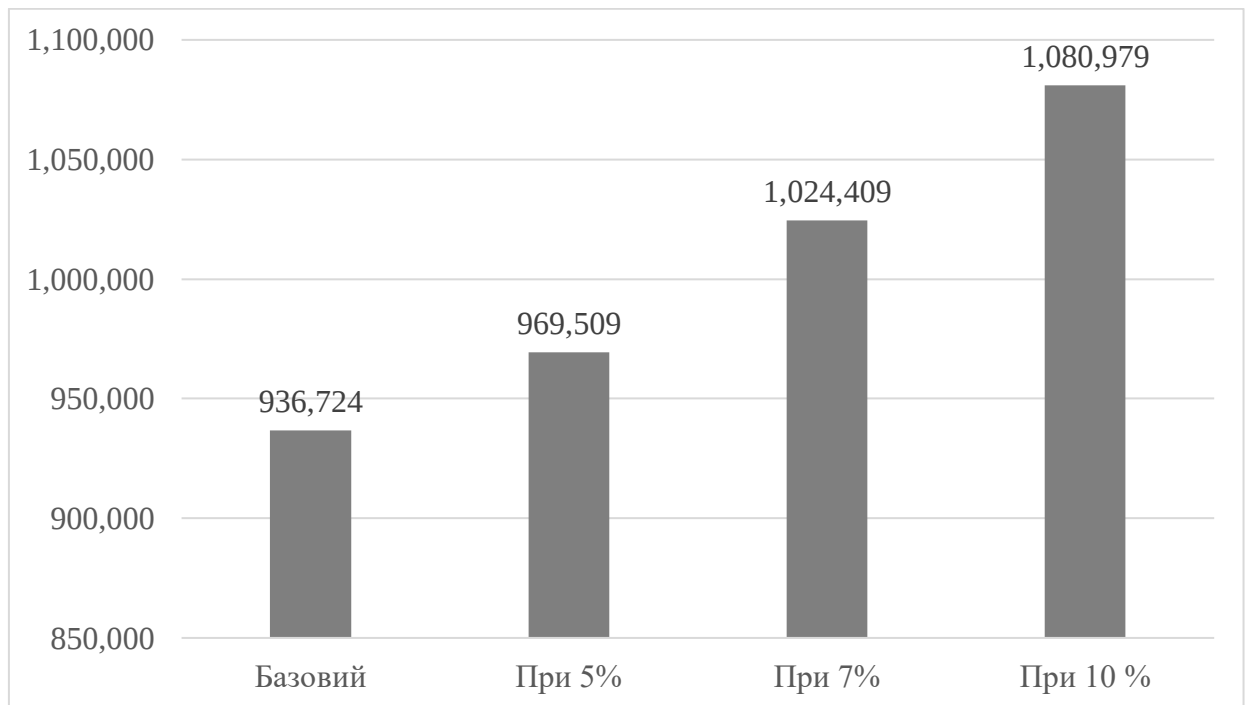


Рис. 3.4. Показники розрахунку прибутковості підприємства при зміні тарифних планів, тис. грн.

При розгляді економічної ситуації в країні запропоновані напрями підвищення рівня прибутковості, рівня фінансової стабільності, а й відповідно рівня конкурентоспроможними є досить обґрунтованими та доцільними. Проте, обов'язково такі рішення повинні бути обговорені на рівні регулятора - Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах

електронних комунікацій, радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв'язку.

Сьогодні результатом ефективної, прозорої співпраці з операторами зв'язку та державного підприємства «Український державний центр радіочастот», за підтримки регулятора Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв'язку є розвиток Mobile Number Portability. Така система, дає можливість покращити систему послуг, контролю за операторами зв'язку та їх споживачами.

Mobile Number Portability – це національна послуга перенесення мобільного номеру з повним його збереженням власнику при переході до іншого мобільного оператора. Для абонента – це вільне право а вибір постачальника електронних комунікаційних послуг за такими основними критеріями: ціна, якість послуг, територія покриття мережі абонента. З 1 травня 2019 було перенесено близько 450 000 номерів, основних операторів: Kyivstar, Vodafone Ukraine, lifecell.

Для покращення доступності такого виду послуги, яка приносить додатковий прибуток державному підприємству, пропонується наступні зміни Порядку надання:

- заборона накладати обмеження на абонентів щодо можливості отримання послуги щодо перенесення номеру, у тому числі шляхом надання різноманітних додаткових послуг, що змінюють, ускладнюють чи навіть унеможливають отримання послуги для абонента (власника номеру);
- скорочення повідомлення про дзвінок (вхідний та вихідний) на перенесений номер шляхом надання лише визначеного оператором звукового сигналу (зумеру) без голосового повідомлення про те, що абонент телефонує на перенесений номер до мережі іншого оператора;
- надання НКЕК права приймати оперативні рішення щодо призупинення надання послуги у разі кібератак, аварій.

При цьому важливим буде рішення прийняття проекту постанови Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв'язку «Про затвердження Порядку надання послуг перенесення номерів».

У довгостроковій перспективі державному підприємству «Український державний центр радіочастот» важливо визначити стратегію підвищення якості послуг на довгострокову перспективу та ситуацію в країні. Розробка стратегії підвищення якості послуг включає наступні етапи (рисунок 3.5).

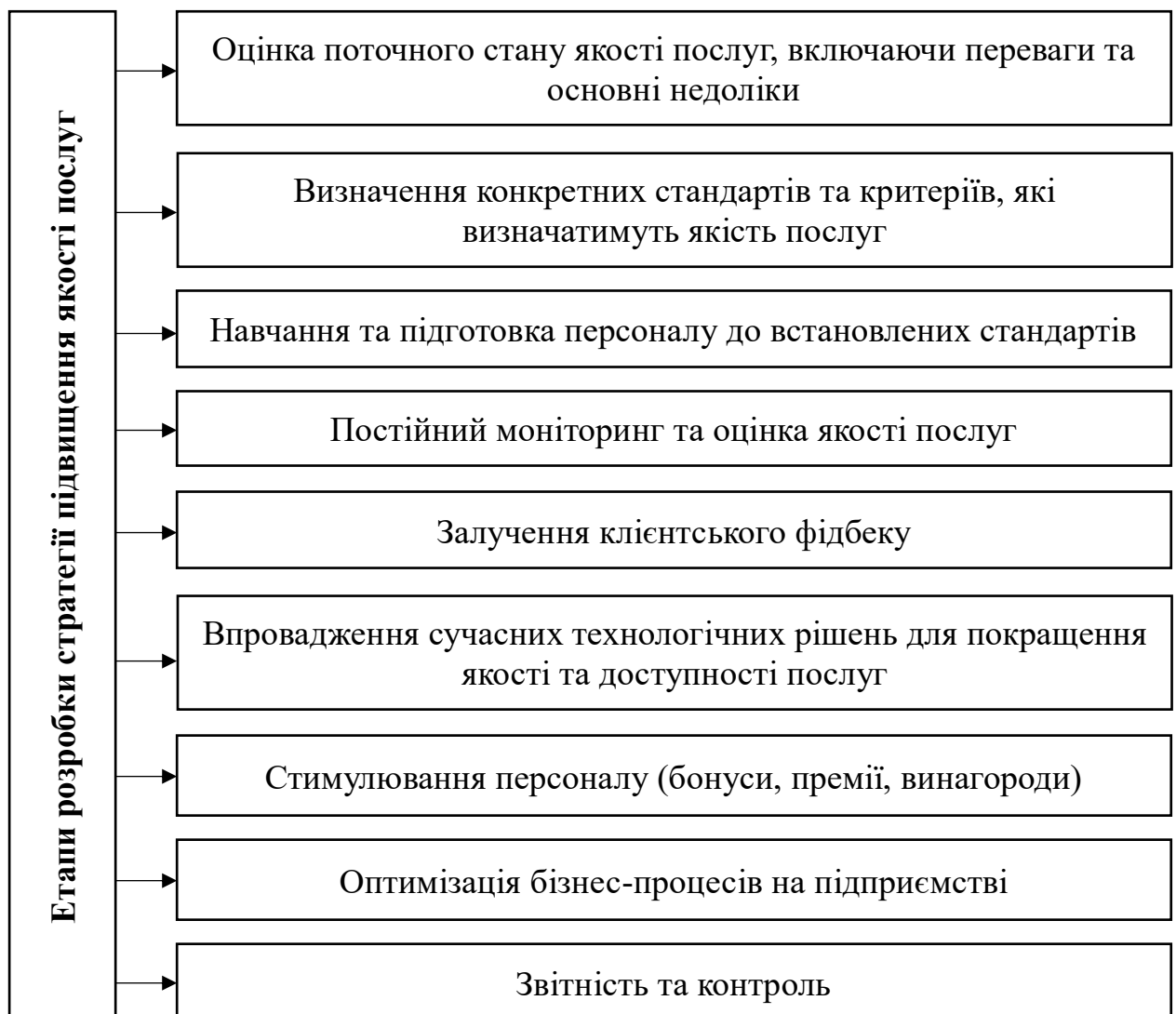


Рис. 3.5. Основні етапи розробки стратегії підвищення якості послуг (власна розробка автора)

Для залучення клієнтського фідбеку, забезпечення прозорості та довірчої співпраці з клієнтами державне підприємство використовує розвиток Кол-центр підприємства. За останні роки до Кол-центру основна маса звернень була зосереджена на отриманні консультацій щодо електромагнітної сумісності та здійснення радіочастотного моніторингу, що вказує на активні процеси відновлення та розширення попиту на якісну роботу у ключових сферах радіозв'язку. Зростання звернень до «гарячої лінії» підкреслює потребу в якісних і доступних консультаціях серед користувачів РЧС, а також високий рівень довіри до УДЦР як до основного регулятора і підтримки у цій галузі.

Отже, важливо зазначити, що конкурентоспроможність відіграє важливу роль як у функціонуванні так і у подальшому розвитку підприємства, незалежно від того чи він здійснює реалізацію товарів чи надає послуги. За розвитку ефективної та дієвої стратегії підвищення рівня власної конкурентоспроможності державне підприємство «Український державний центр радіочастот» забезпечить:

- надійний фінансовий стан, досягнення нормативних значень ліквідності, рентабельності, оборотності та ділової активності;
- збереження старих клієнтів та залучення нових клієнтів через реалізацію нових послуг, операцій, товарних знаків чи ліцензій, патентів;
- збільшення прибутковості підприємства;
- створення нових можливостей для розвитку нових послуг, методів їх надання, покращить їх якість та швидкість;
- можливість інноваційного розвитку підприємства;
- ефективне управління власними та залученими ресурсами, грошовими потоками;
- стійкість та стабільність при негативних впливах зовнішнього середовища;
- підвищення рівня економічної безпеки підприємства;
- удосконалення управління кадровою політикою на підприємстві.

Одним із елементів покращення роботи є оптимізація бізнес-процесів на підприємстві. Для структурованого підходу необхідно визначити основні вимоги та критерії оптимізації, що на нашу думку найбільше впливають на кінцеву якість, ефективність та результативність виробничої діяльності.

Для покращення результатів роботи доцільно врахувати собівартість, складність і трудомісткість одиниці виконаної роботи чи наданої послуги. Таким чином, першим елементом покращення ефективності роботи підприємства є пошук та виявлення можливості і доцільності оптимізації собівартості робіт чи послуг. Другим елементом покращення ефективності роботи підприємства є зміна підходу до менеджменту під час роботи між різними підрозділами підприємства.

Таким чином, конкурентоспроможність визначає процвітання, успіх, стабільність та досягнення цілей підприємства в умовах здорової ринкової конкуренції, та є важливим фактором його розвитку і удосконалення.

Висновки до третього розділу

Основними напрямками підвищення рівня конкурентоспроможності державного підприємства «Український державний центр радіочастот» є, на нашу думку наступні: підвищення якості управління на підприємстві; налагодження зовнішніх зав'язків з іншими суб'єктами; удосконалення нормативно-правової бази у сфері надання послуг зв'язку; створення нових видів послуг в залежності від потреб споживачів, клієнтів та ринку; модернізація обладнання, устаткування, пристроїв вимірювання; оптимізація (зниження) рівня затрат підприємства; впровадження інноваційних стратегій розвитку та надання послуг у сфері зв'язку; забезпечення високого рівня клієнтського сервісу; налагодження міжнародного співробітництва з установами у сфері зв'язку, його регулювання та моніторингу; оптимізація системи ціноутворення; визначення стратегії управління ризиками; аналіз

фінансового стану та рівня економічної безпеки; визначення механізмів протидії корупції та шахрайству серед працівників та клієнтів; розробка та використання державної політики розвитку.

Удосконалення напрямів надання робіт та послуг для підвищення конкурентоспроможності державного підприємства передбачає застосування системи можливого підняття цін на радіочастотний моніторинг та забезпечення ЕМС РЕЗ (РО) на 5%, 7% та 10%, з розрахунком можливого зростання прибутку, що є важливим для зміцнення конкурентоспроможності підприємства. А також розробка стратегії підвищення якості надання послуг, які ґрунтуються на прозорості, ефективності, та взаєморозумінні як з операторами так і клієнтами.

ВИСНОВКИ

У процесі написання кваліфікаційної роботи поставлена мета досягнута, а визначені завдання реалізовані, що дає можливість зробити нам наступні теоретичні та практичні висновки:

1. Конкурентоспроможність підприємства поняття, що завжди пов'язане з порівнянням підприємства, його товарів чи послуг, фінансового стану та обсяги клієнтів чи фінансових партнерів з іншими підприємствами, які здійснюють свою діяльність на тому самому ринку. Основними функціями конкурентоспроможності є: регулювання, стимулювання, ціноутворення, розподілу, моніторингу, аналізування, контролювання, інноваційна.
2. До основних факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства відносять фактори внутрішнього середовища, які безпосередньо пов'язані з діяльністю підприємства, його фінансовим станом, фактори зовнішнього середовища не залежать від його діяльності.
3. Для оцінки конкурентоспроможності сучасні підприємства використовують різноманітні методи, проте, для подальшої оцінки досліджуваного підприємства запропоновано використання swot-аналіз, метод самодіагностики конкурентоспроможності та метод фінансово-економічного аналізу.
4. Державне підприємство «Український державний центр радіочастот» здійснює державне регулювання у сфері електронних комунікацій, надання послуг поштового зв'язку та радіочастотного спектра. Утворено згідно із законодавством України, є державним унітарним, комерційним підприємством, заснованим на державній власності.
5. Необоротні активи підприємства протягом 2020-2022 років скоротилися на 6 533 тис. грн. Оборотні активи підприємства протягом 2020-2022 років зросли на 1 001 097 тис. грн. Сума необоротних активів,

утримувані для продажу та групи вибуття скоротилися протягом 2020-2022 років скоротилася на 5 тис. грн. Загальна сума власного капіталу підприємства протягом 2020-2022 років зросла на 17 959 тис. грн. Довгострокові зобов'язання та забезпечення протягом 2020-2022 років скоротилися на 15 185 тис. грн. Поточні зобов'язання та забезпечення протягом аналізованого періоду зросли на 991 812 тис. грн.

6. Swot-аналіз підприємства показав, що державне підприємство має значне коло сильних сторін та можливостей щодо подальшого розвитку і удосконалення. Розрахунок основних показників методу самодіагностики конкурентоспроможності та метод фінансово-економічного аналізу свідчить, що підприємство є фінансово стабільним та конкурентоспроможним, надає прозорі, якісні та законні послуги на ринку України.
7. Основними напрямками підвищення конкурентоспроможності державного підприємства «Український державний центр радіочастот» є: підвищення якості управління на підприємстві; налагодження зовнішніх зав'язків з іншими суб'єктами; удосконалення нормативно-правової бази у сфері надання послуг зв'язку; створення нових видів послуг в залежності від потреб споживачів, клієнтів та ринку; модернізація обладнання, устаткування, пристроїв вимірювання; оптимізація (зниження) рівня затрат підприємства; впровадження інноваційних стратегій розвитку та надання послуг у сфері зв'язку; забезпечення високого рівня клієнтського сервісу; оптимізація системи ціноутворення; визначення механізмів протидії корупції та шахрайству серед працівників та клієнтів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Березіна Л. М., Варахсіна О. В., Олійник А. С., Рак А. Г. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2021. № 21-22. С. 35–42.
2. Богацька Н.М., Вітковська А.С., Крупська В.А. Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств в сучасних умовах. URL: <https://www.ukrlogos.in.ua/10.11232-2663-4139.15.24.html> (дата звернення: 08.02.2024)
3. Бондаренко С.М. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Технології та дизайн*. 2014. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/td_2014_2_15. (дата звернення: 17.02.2024)
4. Варава Л.М., Кравченко Г.В. Організаційно-економічне забезпечення управління конкурентоспроможністю промислового підприємства. *Вісник Криворізького технічного університету*. 2011. № 29. С. 311–314.
5. Дашко І. М. Дослідження основних методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 108–110.
6. Демчук Н.І., Донських А.С., Ясинський В.М. Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства та шляхи її підвищення. *Економіка і суспільство*. Випуск №13, 2017. С. 424-427.
7. Державне підприємство «Український державний центр радіочастот». Офіційний сайт. URL: <https://www.ucrf.gov.ua/> (дата звернення: 14.01.2024)
8. Дикань В.Л. Стратегічне управління: навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 272 с.
9. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.
10. Жовновач Р.І. Теоретико-методологічні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств. *Наукові праці Кіровоградського*

- національного технічного університету. *Економічні науки*. № 3, 2011. С. 106–113.
11. Журба І.О. Сутність і значення конкурентоспроможності підприємства / І.О. Журба, Ю.М. Коляденко. URL : <http://archive.nbuv.gov.ua>. _ (дата звернення: 11.12.2023)
 12. Злидень І.М. Концептуальні засади системного управління конкурентним потенціалом. *Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна*. Економічна серія. 2005. С. 63–67.
 13. Іванюта В.Ф. Теоретико-методологічні підходи формування конкурентоспроможності. *Агроінком*. 2008. № 1-2. С. 97–101.
 14. Кадирус І.Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. *Ефективна економіка*. № 5, 2014. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3390> (дата звернення: 17.12.2023)
 15. Конституція України. Верховна Рада України; Конституція України, Конституція, Закон від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 28.12.2023)
 16. Кошелупов І.Ф. Програми підвищення конкурентоспроможності організацій. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2012. Випуск. 1(44). С. 219–225.
 17. Кошельок Г.В., Царьов О.С. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, 2019. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/213.pdf> (дата звернення: 28.12.2023)
 18. Кривенко Л.В. Сучасні механізми забезпечення конкурентоспроможності національної економіки: монографія / за заг. ред. Л.В. Кривенко. Суми : СумДУ, 2018. 330 с.

19. Кузнєцова К. О. Фактори впливу на формування конкурентоспроможності підприємства / НТУУ «КПІ». 2013. URL: <http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2013-21.pdf> (дата звернення: 25.12.2023)
20. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: монографія. О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, О.П. Романко; за заг. ред. д.е.н., проф. Кузьміна О.Є. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. –180 с.
21. Кузьмін О.Є. Методи аналізування конкурентоспроможності підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Випуск 21.10. С. 159–166.
22. Литвиненко Т. Базові складові поняття «конкуренція». *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. Випуск № 99-100, 2008. С. 72-75.
23. Литвинова Ю.О. Проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах. *Управління розвитком*. 2012. № 9. С. 35–37.
24. Литвинюк О.П. Основні чинники впливу на конкурентоспроможність підприємств хлібопекарської галузі. *Вісник Запорізького національного університету: Збірник наукових праць. Економічні науки. Запоріжжя : Запорізький національний університет*, 2015. № 2 (18). С. 56 – 63.
25. Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв'язку. Офіційний сайт. URL: <https://nkrzi.gov.ua/> (дата звернення: 14.01.2024)
26. Піддубний І., Піддубна Л. Теорія конкурентоспроможності: сучасний стан і предметно-методологічні аспекти розвитку. *Економіка України*. 2017. № 8. С. 52–60.
27. Погребняк Д.В., Шкарлет С.М. Формування структури механізму управління конкурентоспроможністю промислових підприємств. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки»*. 2011. № 4. С. 24–28.

28. Про електронні комунікації. Закон України від 16.12.2020 № 1089-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20#Text/> (дата звернення: 22.01.2024)
29. Про Національну комісію, що здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв'язку. Закон України від 16.12.2021 № 1971-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1971-20#Text/> (дата звернення: 22.01.2024)
30. Про управління об'єктами державної власності. Закон України від 21.09.2006 № 185-V. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/185-16#Text/> (дата звернення: 21.01.2024)
31. Про захист економічної конкуренції. Закон України. № 2210-III від 11.01.2001 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text/> (дата звернення: 25.01.2024)
32. Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення. Закон України від 06.12.2019 № 361-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361-20#Text/> (дата звернення: 24.01.2024)
33. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: навчальний посібник. Тернопіль: «Економічна думка», 2006. 390 с.
34. Смолін І.В. Стратегічна конкурентоспроможність підприємства: змістовні імперативи та критерії оцінювання. *Стратегія економічного розвитку України*. 2015. № 36. С. 126–137.
35. Сурженко Н.В., Агеєва І.В. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2014. № 1. С. 232–235.

36. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : монографія / за загальною редакцією. Ю.Б. Іванова, О.М. Тищенко. Харків : ІНЖЕК, 2006. 384 с.
37. Фінансова звітність державного підприємства «Український державний центр радіочастот». Офіційний сайт. URL: <https://www.ucrf.gov.ua/> (дата звернення: 14.01.2024)
38. Халімон Т.М. Принципи побудови механізму управління конкурентоспроможністю підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. № 5. С. 126-132.
39. Цибульська Е.І., Мацигура В.І. Теоретичні підходи до формування стратегії підвищення конкурентоспроможності організації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер. Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Випуск 22. Ч. 3. С. 98–102.
40. Ушкаренко Ю.В., Петлюченко В.В. Особливості ефективного функціонування організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємств харчової промисловості. *Економіка*. 2013. № 2. С. 155–157.
41. Шевченко Н. В., Мельник С. І. Фінансовий менеджмент : навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 224 с.
42. SWOT-аналіз: що це таке та приклади використання. Стаття Wedex. 2023. URL: <https://wedex.com.ua/blog/swot-analiz-shho-tse-take-ta-prikladi-vikoristannya/> (дата звернення: 24.01.2024)

ДОДАТКИ