МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ПСИХОЛОГІЇ ТА БЕЗПЕКИ
Кафедра менеджменту

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти
4 курсу денної форми навчання
Юрія ЗІНИХИ

Науковий керівник:
доцент, кандидат економічних наук
Наталія ШЕВЧЕНКО

Рецензент:
доцент, кандидат економічних наук
Галина ПУШАК

Кваліфікаційна робота допущена до захисту
«___»_____2024 р., протокол №___
Завідувач кафедри менеджменту
_____ Галина ЛЕСЬКІВ

Львів
2024

АНОТАЦІЯ

ЗІНИХА Ю. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент», Львів, 2024.

У першому розділі проведено теоретико-методичне дослідження напрямів управління конкурентоспроможністю підприємства. У другому розділі здійснено характеристику підприємства, аналіз фінансового стану державного підприємства «Український державний центр радіочастот», оцінку рівня його конкурентоспроможності та визначено напрями підвищення рівня конкурентоспроможності в сучасних умовах.

На основі опрацювання теоретичних і практичних матеріалів розроблені відповідні висновки та обґрунтовано конкретні пропозиції.

Ключові слова: державне підприємство, конкурентоспроможність, прибуток, фінансовий стан, конкуренти.

ABSTRACT

ZINIKHA Y. Management of enterprise competitiveness. Manuscript.

Research for obtaining a bachelor's degree in specialty 073 "Management", Lviv, 2024.

In the first chapter, the theoretical and methodological study of the directions of enterprise competitiveness management is carried out. The second section characterizes the enterprise, analyzes the financial condition of the State Enterprise "Ukrainian State Radio Frequency Center", assesses the level of its competitiveness and identifies directions for increasing the level of competitiveness in modern conditions.

On the basis of theoretical and practical materials, the author develops relevant conclusions and substantiates specific proposals.

Keywords: state enterprise, competitiveness, profit, financial condition, competitors.

ЗМІСТ

ВСТУП……5

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА……..…8

1.1. Сутність конкурентоспроможності підприємства……..8

1.2. Принципи, функції та фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах…….……12

1.3. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства….16

Висновки до першого розділу……...19

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ДЕРЖАВНОГО ПІДПРИЄМСТВА «УДЦР»……..21

2.1. Загальна характеристика державного підприємства «УДЦР»…….21

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства……..27

2.3. Оцінка конкурентоспроможності державного підприємства «УДЦР»…...32

2.4. Напрями покращення управління конкурентоспроможність підприємства в сучасних умовах……..37

Висновки до другого розділу……....41

ВИСНОВКИ……..…43

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……..45

ДОДАТКИ……..50

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глобалізації та динамічного розвитку ринкових відносин управління конкурентоспроможністю підприємства набуває особливої актуальності. Постійно зростаюча конкуренція, швидкі технологічні зміни та зміни споживчих переваг вимагають від підприємств не лише постійного вдосконалення своєї продукції та послуг, але й розробки та впровадження ефективних стратегій для забезпечення своєї конкурентоспроможності. Відсутність уваги до управління конкурентоспроможністю може призвести до втрати ринкових позицій, зменшення прибутків та, врешті-решт, до фінансової нестабільності підприємства.

Важливість управління конкурентоспроможністю полягає у здатності підприємства своєчасно реагувати на зовнішні виклики та використовувати внутрішні ресурси для досягнення стратегічних цілей. Ефективне управління конкурентоспроможністю дозволяє підприємству не лише виживати в умовах жорсткої конкуренції, але й забезпечувати стійке зростання та розвиток. Воно включає аналіз ринку, визначення конкурентних переваг, впровадження інновацій та вдосконалення бізнес-процесів, що в комплексі сприяє зміцненню ринкових позицій та підвищенню вартості підприємства в довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Фундаментальні основи окремих проблем конкурентоспроможності підприємства висвітлені у працях таких зарубіжних дослідників: М. Портера, Ж. Ламбена, Р. Фатхудінова, Ф. Котлера та інші, а також вітчизняних авторів, як Я. Б. Базилюк, З. С. Варналій, В. Д. Базилевич, Я. А. Жаліло, В. М. Геєць, С. К. Реверчук, Б. Є. Кваснюк та ін.

Метою кваліфікаційної роботи є розроблення теоретико-прикладних аспектів удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно визначити наступні **завдання:**

- визначити сутність конкурентоспроможності підприємства;
- розглянути принципи та фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах;
- визначити методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- дослідити загальну характеристику державного підприємства «УДЦР»;
- проаналізувати фінансово-господарську діяльність підприємства;
- здійснити оцінку конкурентоспроможності державного підприємства «УДЦР»;
- визначити напрями покращення управління конкурентоспроможність підприємства в сучасних умовах.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процес управління конкурентоспроможністю державного підприємства «Український державний центр радіочастот».

Предметом дослідження є теоретичні основи формування та управління конкурентоспроможністю державного підприємства «Український державний центр радіочастот» та визначення напрямів її підвищення.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої у кваліфікаційній роботі мети були використані наступні загальні та спеціальні методи, а саме: систематизації, узагальнення, аналізу, групування аналітичних та статистичних даних, емпіричних оцінок дослідження, графічні методи, порівняльного аналізу та логічного узагальнення.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи є наукові доробки вітчизняних та іноземних вчених у сфері дослідження сутності поняття «конкурентоспроможність», підручники, навчально-методичні посібники, періодична література, фінансова звітність підприємства.

Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження. Основні положення та практичні результати дослідження були підтверджені на круглому столі «Безпекові аспекти управління організаціями в умовах війни та повоєнної відбудови держави» (м. Львів, Львівський державний університет внутрішніх справ, 10 травня 2024 року).

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається з анотації, вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний обсяг роботи складається з 40 сторінок, на яких міститься 6 рисунків та 11 таблиць.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність конкурентоспроможності підприємства

Забезпечення високого рівня конкурентоспроможності є важливим завданням сучасних підприємств, оскільки дозволяє зберегти лідируючі позиції на ринку, забезпечити надійний фінансовий стан підприємства в сучасних умовах господарювання.

У сучасній економічні літературі поняття «конкурентоспроможності» напряму пов’язане із самим підприємством, його діяльністю на фінансовому ринку, виробництвом товарів та наданням послуг, забезпеченням ефективності формування і використання фінансових ресурсів, позиціюванням на ринку. Саме тому, можна визначити значну кількість його визначень та трактувань, які згруповані у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Автор	Визначення поняття
А. Сміт [39]	Конкурентоспроможність пов'язана з парним суперництвом між продавцями, покупцями товарів чи послуг за найбільш вигідні для них умови продажу, при цьому головним методом конкуренції виступає ціна.
Кузьмін О.Є., Горбаль Н.І. [23]	Конкурентоспроможність визначає як сукупність важелів та засобів впливу на окремі сфери створення та реалізації якісних і конкурентоспроможних товарів, послуг.
Іванюта В.Ф. [15]	Конкурентоспроможність являє собою специфічну ознаку наявності у підприємства певних відмінностей, що дозволяє йому мати вищий рівень ефективності господарської діяльності, формування можливості пристосовуватися до змін і кон’юнктури ринку.

продовження таблиці 1.1

Цибульська Е.І., Мацигура В.І. [39]	Конкурентоспроможність - це здатність підприємства у короткостроковому та довгостроковому періодах забезпечувати більш високу ефективність реалізовувати власні товари (порівняно з конкурентами).
Должанський І.З., Загорна Т.О. [11]	Конкурентоспроможність - це здатність дешево швидко, якісно та надійно реалізовувати товари, продукти чи послуги, при високому технологічному їхнього обслуговування
Іванова Ю.Б., Тищенко О.М. [36]	Конкурентоспроможність являє собою здатність до досягнення конкурентних переваг на ринку, що дає йому змогу розвиватися, покращувати фінансовий стан, отримувати вищий рівень прибутковості.
Піддубний І., Піддубна Л. [28]	Конкурентоспроможність розглядають з позиції потенціалу та можливості підприємства функціонувати у релевантному середовищі, конкурувати з іншими суб'єктами, відображати свою позицію стосовно інших конкурентів на ринку.
Дикань В.Л. [10]	Конкурентоспроможність - це здатність підприємства розвиватися та здійснювати свою діяльність в ринкових умовах, отримувати високий рівень прибутку, забезпечувати вдосконалення виробництва чи надання послуг, стимулювати працівників, забезпечувати конкурентний фінансовий стан показників.

Джерело: [10; 11; 15; 23; 28; 36; 39]

Показник конкурентоспроможності є своєрідним індикатором, який показує позиціювання підприємства на ринку серед інших підприємств, позиціювання товарів на ринку чи послуг. Сучасній конкурентоспроможності підприємства характерні наступні ознаки:

- рівень конкуренції на фінансовому ринку серед інших підприємств та об'єктів, що пропонує підприємство;
- визначення (фіксація) показника або рівня конкурентоспроможності підприємства у часі;

- позиціювання відносно географічної, галузевої або територіальної сфери конкурентоспроможності;
- наявність врахування порівняльних характеристик щодо підприємства (його діяльності, характеристик продукції, якості та обсягів надання послуг).

З об'єктивної точки зору конкурентоспроможність як економічна категорія має відповідні рівні та види:

- конкурентоспроможність продукту, товару, послуги, роботи, операції;
- конкурентоспроможність національна (або внутрішня), регіональна (або обласна) та міжнародна;
- конкурентоспроможність залежно від галузі діяльності підприємства;
- конкурентоспроможність підприємства залежно від розмірів діяльності;
- конкурентоспроможність яка визначена у часі: на поточну дату, у минулому, та прогнозована;
- конкурентоспроможність пов'язана із конкретними об'єктами конкуренції (діяльність, виробництво тощо) [5; 11].

Також, варто визначити конкурентоспроможність підприємства як характеристики чи показника впливати на:

- функціонування та розвиток підприємства на ринку;
- ефективність виготовлення та реалізації товарів, продукції та ефективність надання послуг;
- прибутковість та дохідність підприємства;
- здатність співпрацювати з різними фінансовими установами, постачальниками, іншими компаніями;
- забезпечувати комплексний аналіз власного фінансового стану протягом звітного року [29; 37].

Конкурентоспроможність підприємства – це його здатність ефективно конкурувати на ринку, забезпечуючи стійке зростання та розвиток в умовах ринкової конкуренції. Сутність конкурентоспроможності полягає у здатності

підприємства забезпечувати конкурентні переваги, що дозволяють йому утримувати та розширювати ринкові позиції.

Конкурентоспроможність базується на створенні та підтримці конкурентних переваг, які виділяють підприємство серед інших гравців на ринку. До таких переваг можна віднести:

- Висока якість продукції або послуг: пропонування продуктів або послуг, які перевищують очікування клієнтів за якістю, надійністю та функціональністю.
- Інноваційність: здатність до впровадження нових технологій, продуктів або бізнес-моделей, які забезпечують унікальність пропозиції.
- цінова конкурентоспроможність: здатність пропонувати конкурентні ціни завдяки ефективному управлінню витратами, масштабами виробництва або особливим умовам постачання;
- гнучкість бізнес-моделі: можливість адаптації стратегії та операційної діяльності до змін у зовнішньому середовищі;
- реакція на потреби клієнтів: швидке та ефективне реагування на зміни у потребах та очікуваннях клієнтів [8, 28].

Конкурентоспроможність підприємства напряму залежить від його стратегії менеджменту, розробку стратегії управління персоналом, різними етапами виробництва і реалізації продукції, фінансовими ресурсами. Підприємству необхідно постійно здійснювати моніторинг основних тенденцій ринку, визначати які нові послуги та товари пропонують клієнтам інші виробники товарів.

Також, важливою складовою конкурентоспроможності є оцінка якості товарів, їх попиту серед споживачів, унікальності виробництва, адже саме попит на товар чи послуги буде визначати конкретні переваги товару та самого підприємства на ринку. Більшість підприємств здійснюють детальну оцінку товарів та послуг конкурентів, що залишатися на рівні конкуренції з ними на ринку.

1.2. Принципи, функції та фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах

Конкурентоспроможність як економічна категорія виконує функції, які представлені на рисунку 1.1.



Рис. 1.1. Функції конкурентоспроможності підприємства

Джерело: сформовано автором за [3; 11; 35]

Конкурентоспроможність підприємства – це комплексна характеристика, яка відображає його здатність успішно конкурувати на ринку завдяки наявності конкурентних переваг, ефективному управлінню, адаптивності, сильному маркетингу, інноваційному потенціалу та фінансовій стабільності. Підтримка та розвиток цих аспектів є критично важливими для забезпечення стійкого зростання та процвітання підприємства в умовах жорсткої конкуренції [11].

Забезпечення необхідного рівня конкуренції підприємства забезпечена наступними факторами:

- відсутність належного або хоча б мінімального рівня конкурентоспроможності підприємства, його продукції або послуг може призвести до зниження рівня дохідності або прибутковості, і в кінцевому варіанті до банкрутства підприємства;
- здатність підприємства вчасно та ефективно реагувати на зміни які проводять конкуренти, забезпечують реалізацію нових видів продуктів, товарів чи послуг;
- бізнес планування на підприємстві забезпечує можливості забезпечення достатнього рівня конкурентоспроможності, встановлення аналізу перспектив та загроз що пов’язані з діяльністю, розвитком та реалізацією товарів, робіт, послуг;
- наступним важливим фактором є цінова політика організації, яка забезпечує позиціювання саме продукції на ринку, встановлення конкурентних переваг порівняно з іншими виробниками;
- рівень ризику інвестиційного проекту забезпечує конкурентоспроможність продукту, здебільшого інвестиційного за допомогою якого буде реалізоване позиціювання на ринку;
- наявність економічних показників, які забезпечують можливість формування, використання, оцінки, аналізу основних даних, зо пов’язані із конкурентоспроможністю підприємства [11; 27].

Основні принципи забезпечення конкурентоспроможності подано на рисунку 1.2.



Рис. 1.2. Принципи забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Джерело: сформовано автором на [1; 2; 26]

Основним ознаками конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах функціонування та розвитку є:

1. територіально-географічна сфера, яка охоплює міжнародну, внутрішньо-національну та регіональну конкурентоспроможність, її особливості формування та оцінки;
2. рівень конкуруючих об'єктів, таких як: галузі, підприємства продукція та послуги, які вимагають постійного удосконалення, покращення, оптимізації;
3. фіксація у часі означає встановлення відповідного рівня конкурентоспроможності на конкретну дату, на поточний період чи в прогнозованих показниках [8].

Окрім того, варто зазначити, що на конкурентоспроможність підприємства впливає значне коло факторів, які умовно можна поділити внутрішні та зовнішні:

- до внутрішніх факторів відносяться ті, які безпосередньо пов'язані з діяльністю та розвитком самого підприємства – це: рівень розвитку стратегії та її застосування, всебічний аналіз потреб ринку та споживачів, якість товарів, робіт, послуг, цінова політика порівняно з іншими підприємствами, кадровий потенціал компанії, ефективність реалізації виробничо-господарської діяльності, наявність співпраці з різними партнерами, установами;
- до зовнішніх факторів відносяться ті, що безпосереднього не пов'язані з діяльністю підприємства та рівнем його конкурентоспроможності – це: рівень економічного розвитку країни, наявність значної кількості конкурентів, політична ситуація в країні, війна та воєнний стан, державна політика у сфері розвитку підприємств, рівень технологічного розвитку в країні, рівень податкового навантаження на підприємства, рівень міжнародної співпраці (експорт, імпорт) [14, 24].

1.3. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства

Оцінка конкурентоспроможності підприємства – це процес систематичного аналізу та вимірювання здатності підприємства конкурувати на ринку, визначення його сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз. Оцінка конкурентоспроможності можливо здійснювати за допомогою різних класифікаційних ознак та групи методів (таблиця 1.2)

Таблиця 1.2

Основні ознаки, група методів оцінки конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах [7; 13; 22]

Ознака класифікації	Група методів	Методи
За способом оцінювання	Кількісні	Метод балів, диференційований метод, метод різниць, інтегральний метод
	Якісні	Евристичні методи, SWOT-аналіз, метод експертних оцінок
За формою представлення результатів	Матричні	Матриця Мак Кінсі, матриця БКГ, матриця Ансоффа, матриця Shell/DPM, матриця PIMS
	Індексні (аналітичні)	Метод конкурентних переваг, конкурентоспроможність продукції, інтегральні методи, теорія ефективної конкуренції
	Графічні	Метод профілів, багатокутник конкурентоспроможності, радіальна діаграма
За показниками та змінними, що використовують під час аналізу	Методи, що характеризують ринкові позиції	Модель БКГ, модель Shell/DPM, метод PIMS. Модель Портера, метод Мак Кінсі
	Методи, що характеризують рівень менеджменту	Метод LOTS, бенчмаркінг, метод експертної оцінки, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп
	Методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність	Методи прогнозування фінансового стану, методи фінансово-економічного аналізу
За ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства	Спеціальні	Конкурентоспроможність продукції, матричні методи
	Комплексні	Метод балів, індексні, інтегральні методи
За рівнем ухвалення рішення	Стратегічні	Модель БКГ, модель Shell/DPM, метод PIMS, метод Мак Кінсі тощо
	Тактичні	Інтегральні методи, теорія ефективної конкуренції, самооцінка, конкурентоспроможність продукції, аналіз конкурентних переваг

У сучасній літературі виділяються сім методів, за допомогою яких можна здійснити оцінку конкурентоспроможності підприємства:

- методи основані на порівняльних перевагах, оцінки порівняльних переваг підприємства, продукції чи послуг;
- основані на теорії ефективної конкуренції, що є актуальним для розвинутої галузі в якій працює підприємство;
- основані на теорії рівноваги компанії (де задіяні всі відділи, всі працівники, забезпечується оновлення продукції);
- матричні методи;
- методи засновані на оцінки мультиплікаторів;
- комплексні методи [10; 34].

Оцінка конкурентоспроможності дає можливість підприємству оцінити його слабкі та сильні сторони у власній діяльності, виробництві товарів, здійснення робіт, чи надання послуг. Оцінка конкурентоспроможності – це процес систематичного аналізу та вимірювання здатності підприємства ефективно конкурувати на ринку. Цей процес включає кілька ключових етапів:

- збір даних та аналіз зовнішнього середовища підприємства;
- аналіз внутрішнього середовища підприємства;
- swot-аналіз чи подібні до нього аналізи;
- визначення ключових факторів успіху (KFS);
- порівняльний аналіз;
- розробка рекомендацій – стратегічних та тактичних заходів;
- моніторинг та контроль [1; 18].

Також, виділяють наступні види оцінки конкурентоспроможності підприємства, які дозволяють оцінити всі елементи забезпечення чи досягнення конкурентних переваг (рисунок 1.3): маркетинговий підхід, факторинговий підхід та комплексний підхід. Оскільки досліджуване підприємство займається наданням послуг українським підприємствам у сфері

різного виду зв’язку та найбільш ефективним є використання саме комплексного підходу.

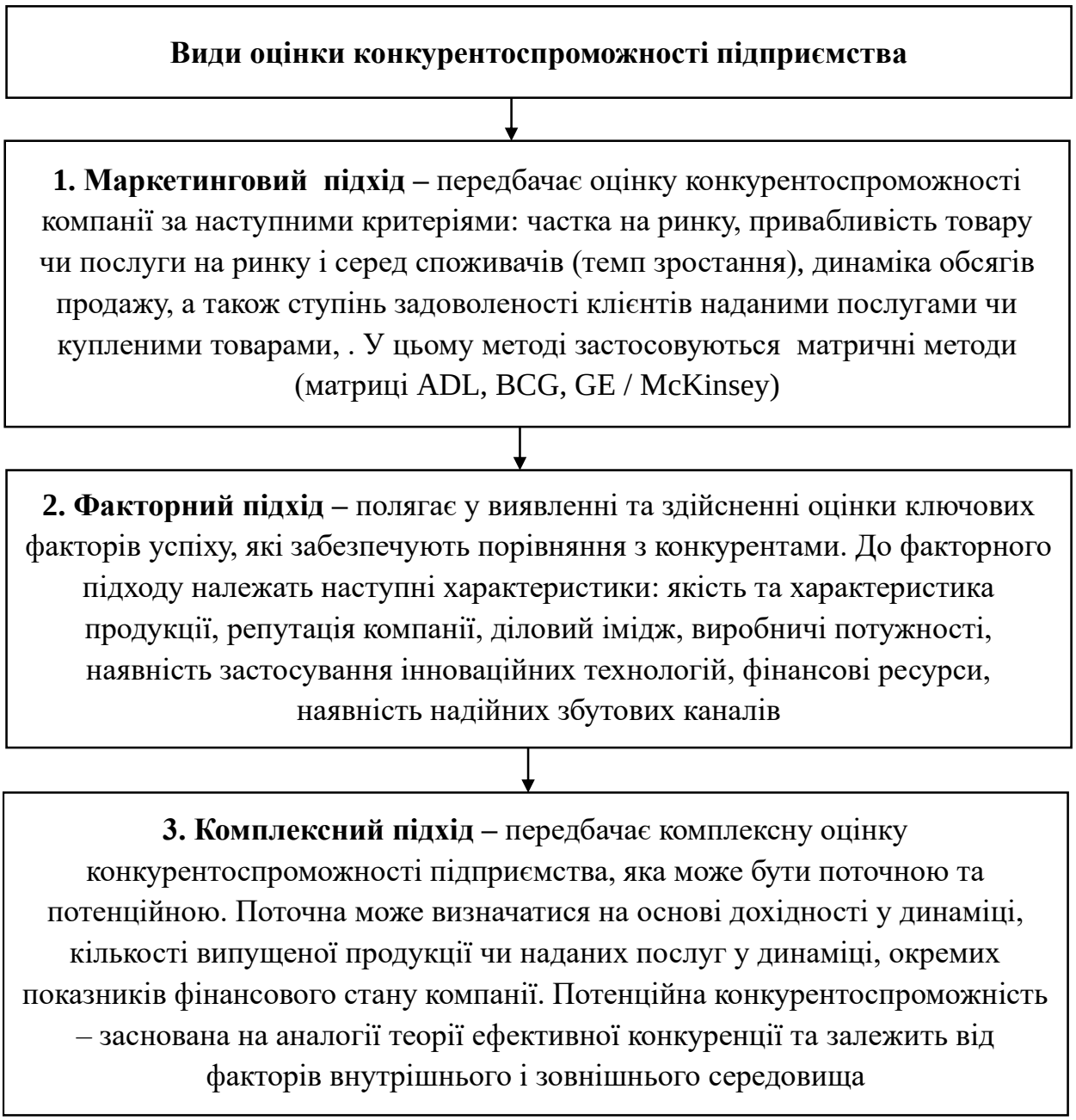


Рис. 1.3. Основні види оцінки конкурентоспроможності підприємства

Джерело: сформовано автором на [2; 11; 28]

При цьому важливим моментом є розробка рекомендацій щодо:

– стратегічні рекомендації: визначення напрямків, у яких підприємство повинно рухатися для підвищення своєї конкурентоспроможності

(інвестиції в технології, маркетингові стратегії, розширення ринків збуту тощо);

- тактичні заходи: Визначення конкретних дій, які слід здійснити для покращення конкурентоспроможності (оптимізація витрат, покращення якості продукції, підвищення ефективності виробничих процесів);
- коригування стратегій: внесення коректив у стратегії та плани дій на основі результатів моніторингу та нових даних.

Процес оцінки конкурентоспроможності підприємства є багатоступеневим та комплексним, що вимагає систематичного підходу до аналізу як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Ретельне вивчення всіх аспектів діяльності підприємства та його ринкового середовища дозволяє виявити конкурентні переваги та недоліки, розробити ефективні стратегії та тактичні заходи для підвищення конкурентоспроможності, а також забезпечити стійкий розвиток підприємства в умовах динамічних ринкових змін.

Висновки до першого розділу

Досліджено, що конкурентоспроможність підприємства – це його економічна, фінансова, маркетингова та соціальна здатність пристосовуватися до змін ринкової економіки, потребам ринку, введенням інновацій, діяльності конкурентів на ринку. Конкурентоспроможність як економічне поняття має пряме відношення до діяльності підприємства, його фінансового стану та продукції яку від виробляє, або послуги які він надає.

Конкурентоспроможність класифікують залежно від рівнів забезпечення конкурентоспроможності в економічному середовищі. У загальній практиці це показник, явище індикатор, група показників яка показує потенціал підприємства, його бажання до змін та подальшого розвитку.

Визначено у процесі дослідження, що основними функціями конкурентоспроможності підприємства є наступні: регулювання, стимулювання, ціноутворення, розподілу, моніторингу, аналізування, контролю та інновацій. Виділяють три основні види оцінки конкурентоспроможності підприємства, які дозволяють оцінити всі елементи забезпечення чи досягнення конкурентних переваг: маркетинговий підхід, факторинговий підхід та комплексний підхід.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ДЕРЖАВНОГО ПІДПРИЄМСТВА «УДЦР»

2.1. Загальна характеристика державного підприємства «УДЦР»

Український державний центр радіочастот (УДЦР) це державне підприємство, що перебуває у сфері управління регуляторного органу - Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв'язку.

УДЦР, у відповідності до статті 45 Закону України «Про електронні комунікації», має право здійснювати такі види діяльності [9]:

- проводити розрахунки електромагнітної сумісності, здійснювати присвоєння радіочастот, сигналів розпізнавання;
- проводити радіочастотний моніторинг користування радіочастотним спектром загальними користувачами відповідно до цього Закону та у порядку, визначеному регуляторним органом;
- здійснювати моніторинг якості електронних комунікаційних послуг у порядку, визначеному регуляторним органом;
- надавати технічні обґрунтування щодо можливості застосування заявленого типу радіообладнання на території України загальними користувачами у смугах радіочастот загального користування;
- брати участь у проведенні первинного технічного контролю радіообладнання на місці експлуатації;
- здійснювати заходи щодо виявлення джерел радіозавад;
- вести автоматизовану інформаційну систему управління радіочастотним спектром загального користування;
- здійснювати заходи щодо забезпечення електромагнітної сумісності радіообладнання;

– здійснювати технічну експертизу з питань попередньої оцінки можливості виконання умов електромагнітної сумісності радіообладнання для підготовки регуляторним органом рішення про видачу ліцензії на користування радіочастотним спектром;
– здійснювати міжнародну координацію супутникових мереж і систем, присвоєнь радіочастот радіообладнанню та їх міжнародно-правовий захист [9].

Також, активний державне підприємство «Український державний центр радіочастот» на виконання доручень органів влади та регулятора здійснює різноманітні роботи, шо пов’язані з міжнародною реєстрацією в Міжнародному союзі електрозв’язку присвоєнь радіочастот радіообладнанню України, що дозволяє підприємству налагодити зв'язок з різноманітними міжнародними організаціями а також здійснювати реєстрації в Міжнародному союзі електрозв’язку супутникових мереж і систем України.

Активна співпраця пов’язана із Міжнародним союзом електрозв’язку, що дозволяє отримувати новий досвід, нові знання у сфері зв’язку, його подальшого розвитку в Україні. Важливим у діяльності є розгляд різних заяв що стосуються порушень статуту або Конвенції Адміністративних регламентів Міжнародного союзу електрозв’язку, а також здійснює важливі операції щодо оформлення експлуатаційних документів що стосуються радіочастотного спектру.

Державне підприємство Український державний центр радіочастот» створено відповідно до законодавства України «Про електронні комунікації» та «Про Національну комісію, що здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв’язку», підпорядковується Національній комісії, що здійснює регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв’язку (НКЕК).

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

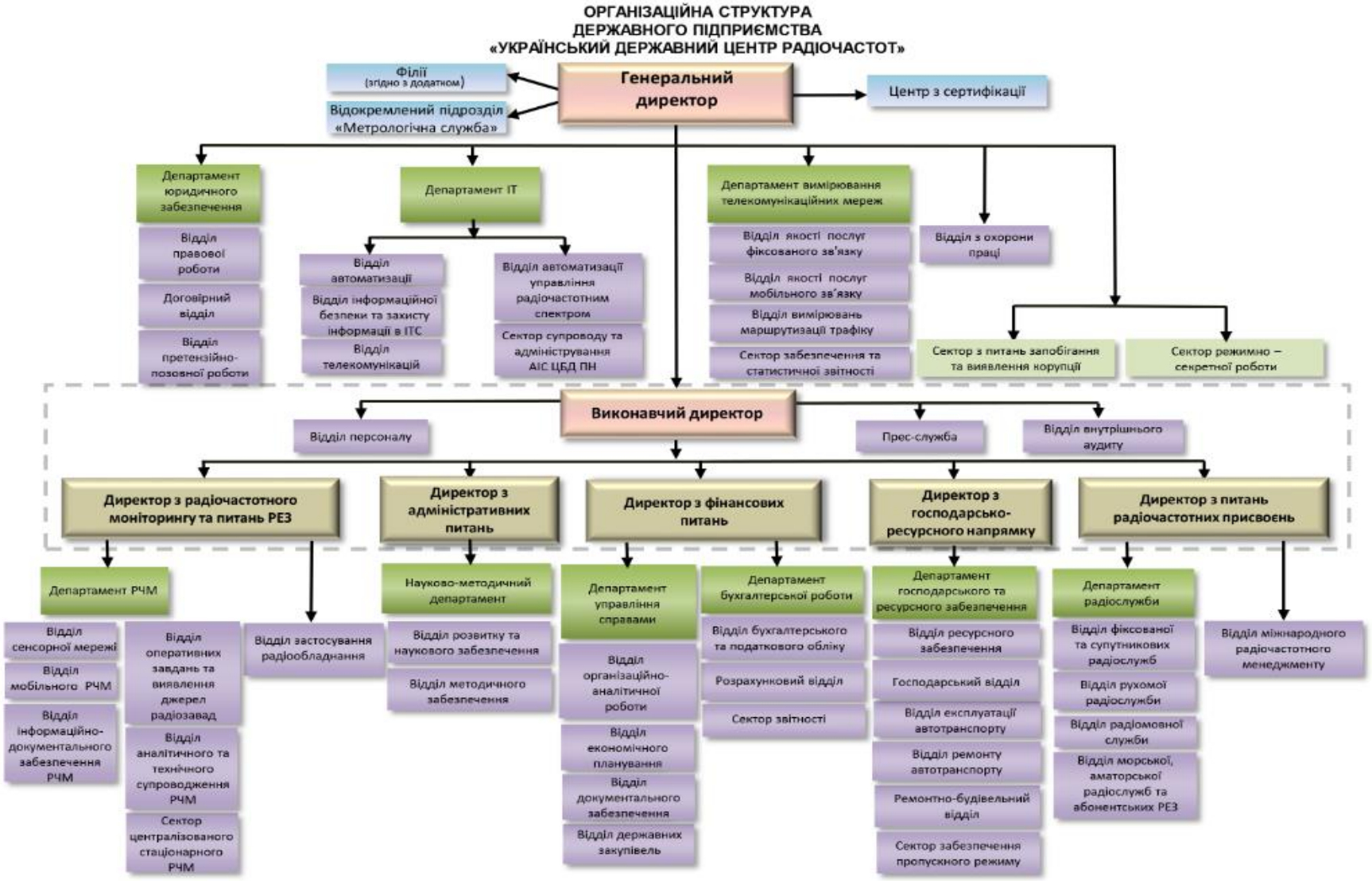


Рис. 2.1. Організаційна структура державного підприємства «Український державний центр радіочастот» [9]

На сьогодні до складу філій державного підприємства «Український державний центр радіочастот» входять:

- Західна філія (одна з найбільших);
- Карпатська філія;
- Подільська філія;
- Північно-Східна філія;
- Центральна філія;
- Південна філія;
- Донецька філія;
- Тимчасово-окуповані філії Кримська та Луганська [9].

Державне підприємство «Український державний центр радіочастот» є державним унітарним підприємством, основане на комерційній основі та має державну форму власності. Загальна характеристика подана у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Характеристика державного підприємства «Український державний центр радіочастот» [9]

Показник	**Характеристика**
Повна назва	Державне підприємство "Український державний центр радіочастот"
Скорочена назва	УДЦР, ДП "УДЦР"
Форма власності	Державна
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 року
Уповноважена особа (особи)	Корсун Володимир Іванович Цимбаленко Володимир Васильович

Історично державне підприємство «Український державний центр радіочастот» бере свій початок ще у 1934 році під назвою Центр «Укрчастотнагляд» де основне завдання полягало у контролі радіомовлення в країні, заміри напруги, контроль радіозв'язку на визначеній території та контролі телебачення.

Вже у 1951 році підприємство (або як тоді називали Центр) змінює свою назву на Державну інспекцію електрозв'язку (ДІЕ) та створені служби контролю радіоперешкод. У 1984 році для служби був збудований новий корпус та антенно-фідерні поля.

З перших років незалежності України, а саме з 1996 року наказом 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») [9].

З 2012 року державне підприємство «Український державний центр радіочастот» внесена під керівництво Національної комісії, що дозволяє більш ефективно та якісно здійснювати надання послуг. А з 2015 року під керівництвом Національній комісії, що здійснює регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв'язку (НКЕК) почалася співпраця щодо 3G, а згодом і 4G/

Незважаючи на монопольний статус та державну форму власності державне підприємство «Український державний центр радіочастот» входить до рейтингів, так у 2018 році воно увійшо до ТОП-100 державних підприємств України за найвищими показниками (сукупними рейтингами) діяльності.

Протягом 2019-2023 років державне підприємств забезпечувало розробки щодо забезпечення частоти 5G, визначали напрями співпраці з європейськими країнами у системі забезпечення євроінтеграційних процесів.

Державне підприємство забезпечує надання послуг у сфері радіочастотного спектра, радіозв'язку та послуг поштового зв'язку на основі таких принципів:

- прозорості діяльності;
- відповідності законодавчо-правовим нормам та законам України;
- якісного надання всіх видів послуг та здійснення робіт;
- повної співпраці з державними установами, міжнародними організаціями, іншими підприємствами, клієнтами, фізичними особами та організаціями;
- інформативності щодо надання належної інформація через офіційні сайти та додатки;
- достовірності інформації, що повинна оновлюватися, бути корисною клієнтам та споживачам;
- зрозумілості щодо надання послуг та робіт;
- відповідності сучасності, сучасним технологіям та інноваційному розвитку у сфері зв’язку, телекомунікацій, радіокомунікацій тощо.

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.

Важливо зазначити, що державне підприємство «Український державний центр радіочастот» належить до об’єктів державної власності, його діяльність визначається як критично важлива для економіки країни та різних підприємства, воно є високоефективним і постійно забезпечує інноваційні розробки у сфері зв’язку. Рівень його фінансового, кадрового та технічного розвитку, відповідає всім міжнародним та особливо європейським вимогам.

Кадрове забезпечення включає значну кількість працівників, які мають багаторічний досвід у сфері контролю за якістю зв’язку, діяльністю провайдерів, розвитку радіо технологій.

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства

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.

Фінансово-господарська діяльність державного підприємства представлена у вигляді фінансової звітності (Додаток А, Б, В). Розглянемо показники необоротних активів підприємства у динаміці за 2020-2022 роки (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

Показники необоротних активів державного підприємства «Український державний центр радіочастот» за 2020-2022 роки, тис. грн. [9]

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
Інші необоротні активи	82	187	291	209
Усього необоротних активів	**1 253 980**	**1 301 553**	**1 247 447**	**-6 533**

Загальна сума необоротних активів державного підприємства «Український державний центр радіочастот» за 2020-2022 роки скоротилася на 6 533 тис грн. Нематеріальні активи протягом трьох років скоротилися на 15 596 тис. грн. Незавершені капітальні інвестиції державного підприємства збільшилися на 48 833 тис. грн. протягом 2020-2022 років.

Основні засоби підприємства протягом проаналізованого періоду скоротилися на 39 370 тис. грн., основною причиною стала війна в Україні, значне скорочення об'єктів, якими володіло підприємство по території України та часткове руйнування майна, різних приміщень для зберігання машин та техніки, гаражів. У майбутньому підприємство планує здійснити повне оновлення та покращення основних засобів.

Довгострокова дебіторська заборгованість скоротилася на 609 тис. грн., що значить про позитивну тенденцію роботи з позичальниками або боржниками підприємства. Інші необоротні активи збільшилися на 209 тис. грн. і у 2022 році склали 291 тис. грн.

Розглянемо показники оборотних активів підприємства у динаміці за 2020-2022 роки (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

Показники оборотних активів державного підприємства «Український державний центр радіочастот» за 2020-2022 роки, тис. грн. [9]

Показники	**2020**	**2021**	**2022**	**Відхилення 2022-2020 (тис. грн)**
1	2	3	4	5
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

продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5
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**

Загальна сума оборотних активів державного підприємства «Український державний центр радіочастот» протягом трьох років (2020-2022 років) зросла на 1 001 097 тис. грн., що є позитивною динамікою та свідчить про не надто ефективну стратегію управління ресурсами підприємства. Основні зміни відбулися за наступними статтями:

- запаси підприємства зросли на 46 406 тис. грн.;
- дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги підприємства зросла на 17 764 тис. грн.;
- дебіторська заборгованість за виданими авансами підприємствами зросла на 599 670 тис. грн;
- дебіторська заборгованість за бюджетом скоротилася на 20 552 тис. грн;
- грошові кошти та їх еквіваленти зросли 345 915 тис. грн.;
- витрати майбутніх періодів також зросли на 3 252 тис. грн.

Розглянемо показники власного капіталу підприємства у динаміці за 2020-2022 роки (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

Показники власного капіталу державного підприємства «Український державний центр радіочастот» за 2020-2022 роки, тис. грн. [9]

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**

Власний капітал державного підприємства протягом 2020-2022 років зріс на 17 959 тис. грн. Зареєстрований пайовий капітал поділений на внески протягом 2020-2022 не зазнавав змін і складав 10 725 тис грн. Капітал у недооцінках державного підприємства скоротився на 97 497 тис. грн.

Додатковий капітал підприємства також не зазнав змін протягом 2020-2022 років і складав 151 097 тис. грн. Резервний капітал державного підприємства зріс протягом трьох років на 118 133 тис. грн, що є позитивним для забезпечення фінансової стійкості підприємства.

Нерозподілений прибуток скоротився на 2 677 тис. грн.

Розглянемо показники довгострокових та поточних зобов’язань державного підприємства у динаміці за 2020-2022 роки (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

Показники довгострокових та поточних зобов’язань державного підприємства «Український державний центр радіочастот» за 2020-2022 роки, тис. грн. [9]

Показники	**2020**	**2021**	**2022**	**Відхилення 2022-2020 (тис. грн)**
1	2	3	4	5
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
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

продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5
Інші поточні зобов'язання	1 019	920	421	-598
Усього поточні зобов'язання і забезпечення	**70 456**	**106 629**	**1 062 268**	**991 812**

Загальна сума довгострокової заборгованості підприємства скоротилася на 15 185 тис. грн. Такі зміни відбулися за рахунок скорочення відстрочених податкових зобов’язань підприємства на 21 309 тис. грн. та інших податкових зобов’язань на 1 659 тис. грн.

2.3. Оцінка конкурентоспроможності державного підприємства «УДЦР»

Конкурентоспроможність – це важлива здатність підприємства ефективно конкурувати на ринку, забезпечуючи стійку перевагу над своїми конкурентами і досягаючи стратегічних цілей. Це поняття охоплює здатність підприємства створювати і пропонувати продукти чи послуги, які є привабливішими для споживачів порівняно з продуктами чи послугами конкурентів.

Конкурентоспроможність для державного підприємства це показники його фінансового стану, дохідність прибутковість, здатність надавати ефективні послуги та здійснювати необхідні роботи щодо прозорості та законодавчій відповідності.

Для державного підприємства «Український державний центр радіочастот» яке є монополістом на ринку зв’язку, конкурентоспроможність забезпечується його здатністю ефективно управляти фінансовими результатами. Розглянемо показники результатів фінансової діяльності державного підприємства у динаміці за 2020-2022 роки (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

Показники результатів фінансової діяльності державного підприємства «Український державний центр радіочастот» за 2020-2022 роки, тис. грн. [9]

Показники	**2020**	**2021**	**2022**	**Відхилення 2022-2020 (тис. грн)**
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

Державне підприємство здійснює ефективну політику щодо управління фінансовими ресурсами, а також протягом 2020-2022 років надавав послуги які забезпечувати прибутковість щодо його комерційної діяльності. Так, протягом 2020-2022 років державне підприємство «Український державний центр радіочастот» отримало наступні результати:

- чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) збільшився на 323 054 тис. грн.;
- собівартість реалізованої продукції зросла на 185 460 тис. грн.;
- валовий прибуток зріс на 46 594 тис. грн.;
- інші операційні доходи зросли на 7 266 тис. грн.;
- фінансовий результат від операційної діяльності у 2022 році склав 72 306 тис. грн., що на 33 764 тис. грн. більше ніж у 2020 році.

Така позитивна динаміка протягом 2020-2022 років дозволила отримати чистий прибуток у 2022 році на рівні 27 600 тис. грн. (рисунок 2.2).

Незважаючи на постійне руйнування інфраструктури протягом 2022 року, захоплення підприємств на окупованих територіях підприємства зв’язку забезпечували співпрацю та замовлення послуг у державного підприємства «Український державний центр радіочастот».

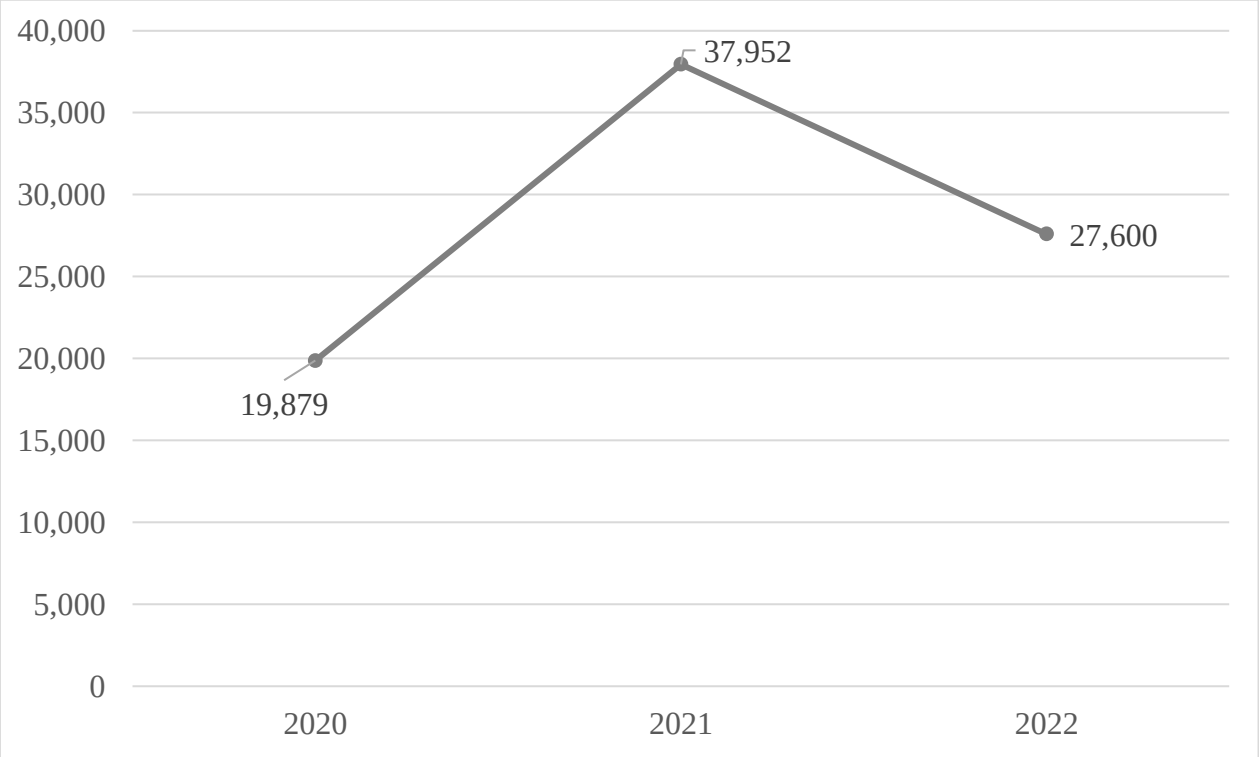


Рис. 2.2. Чистий прибуток державного підприємства «Український державний центр радіочастот» за 2020-2022 роки, тис. грн.

Джерело: сформовано автором за [9]

Також важливими в процесі оцінки ліквідності підприємства, оскільки це здатність активів підприємства швидко і без значних втрат перетворюватися в грошові кошти для покриття короткострокових зобов'язань. Висока ліквідність означає, що підприємство може оперативно розрахуватися за своїми боргами, забезпечуючи стабільність фінансового стану.

Розглянемо показники результатів фінансової діяльності державного підприємства у динаміці за 2020-2022 роки (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7.

Показники ліквідності державного підприємства «Український державний центр радіочастот» за 2020-2022 роки [9]

Показники	**2020**	**2021**	**2022**	**Відхилення 2022-2020**
Коефіцієнт загальної ліквідності	2,98	1,95	1,14	-1,84
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,09	0,94	0,40	-0,69
Коефіцієнт фінансової напруженості	0,04	0,01	0,00	-0,04
Коефіцієнт фінансової стійкості	23,11	88,09	460,15	437,04

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. Також розрахуємо рентабельність державного підприємства «Український державний центр радіочастот» за 2020-2022 (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8

Показники рентабельності державного підприємства «Український державний центр радіочастот» за 2020-2022 роки [9]

Показники	**2020**	**2021**	**2022**	**Відхилення 2022-2020**
Коефіцієнт рентабельності продукції	0,04	0,07	0,04	0,00
Коефіцієнт рентабельності активів	0,35	2,52	9,55	9,20

продовження таблиці 2.8

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	2,01	2,52	9,55	7,53
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,03	0,05	0,03	0,00

Рентабельність державного підприємства «Український державний центр радіочастот» склала: коефіцієнт рентабельності продукції 0,04, коефіцієнт рентабельності активів – 9,55, коефіцієнт рентабельності власного капіталу – 9,55, коефіцієнт рентабельності діяльності - 0,03. Також важливим етапом оцінки конкурентоспроможності підприємства є використання swot аналізу (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9

Swot аналіз державного підприємства «Український державний центр радіочастот» [9]

Сильні сторони	**Можливості**
Унікальність та монопольність серед державних підприємств, державна підтримка діяльності підприємства, постійний контроль за діяльністю операторів по всій Україні, тісний міжнародний зв'язок з розвиненими країнами	Удосконалення системи надання державних послуг у сфері моніторингу електронних комунікацій, використання новітнього електронного обладнання
Слабкі сторони	**Загрози**
Наявність спеціальних знань працівниками для здійснення якісної роботи, специфічна діяльність підприємства, залежність від державних рішень	Війна, обстріли зі сторони країни агресора, економічна криза, політична криза, низький рівень доходів громадян, інфляція, знецінення національної грошової одиниці, зменшення операторів зв’язку на ринку, підняття тарифів державою

За оцінками міжнародних експертів, державне підприємство «Український державний центр радіочастот» є одним із кращих підприємств у сфері системи технічного радіоконтролю, технічного оснащення та впровадження сучасних і новітніх технологій.

2.4. Напрями покращення управління конкурентоспроможність підприємства в сучасних умовах

Підвищення рівня конкурентоспроможності сучасного підприємства в умовах кризи та війни вимагає комплексного підходу та реалізації різноманітних стратегій і заходів. Детальний опис основних напрямів, які можуть допомогти підприємствам залишатися конкурентоспроможними в таких складних умовах подано на рисунку 2.3.



Рис. 2.3. Напрями покращення управління конкурентоспроможністю державного підприємства «УДЦР»

Джерело: сформовано автором ра [8; 29]

Антикризове управління відіграє одне із основних завдань у підвищенні рівня конкурентоспроможності сьогодні, оскільки державне підприємство стикнулося із значними зовнішніми загрозами (особливо війна та економічна криза) та вимагає:

- розробки кризового плану, створення детального плану дій на випадок надзвичайних ситуацій, включаючи евакуацію, збереження активів і забезпечення безперервності бізнесу;
- створення кризового комітету, формування команди для швидкого прийняття рішень і координації дій під час кризи;
- постійний аналіз зовнішнього середовища.

Наступним важливим завданням є забезпечення безпека персоналу, яка включає: фізичну безпеку, забезпечення безпечних робочих умов, включаючи евакуаційні плани та засоби індивідуального захисту, психологічну підтримку, організацію програм психологічної підтримки для працівників, які переживають стрес та тривогу через війну.

Не менш важливим напрямом забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах є досягнення високого рівня фінансової стійкості через:

- оптимізація витрат: перегляд бюджетів і скорочення непотрібних витрат для забезпечення фінансової стабільності.
- антикризові фінансові стратегії: пошук додаткових джерел фінансування, таких як державна підтримка, гранти або кредити на вигідних умовах.
- безперервність бізнесу;
- диверсифікація ланцюгів постачання: пошук альтернативних постачальників і створення запасів критичних матеріалів для уникнення перебоїв у постачанні.
- гнучкі робочі режими: перехід на віддалену роботу або гнучкі графіки для забезпечення безперервності операцій.

Для забезпечення прозорості діяльності та підтримання високого рівня комунікація та інформаційна безпека, яка включає не лише особисту безпеку, а й безпеку клієнтів державного підприємства необхідно:

- регулярне інформування персоналу про можливі загрози, інноваційні зміни у паданні інформації, постійний зв'язок з клієнтами;
- постійне інформування працівників про ситуацію, плани компанії та заходи безпеки;
- захист інформаційних систем та програм;
- впровадження посилених заходів кібербезпеки для захисту даних та інформаційних систем компанії.

І хоча, державне підприємство Український державний центр радіочастот» є монополістом на ринку та надає ексклюзивні послуги у сфері зв’язку, проте для подальшого розвитку та удосконалення йому необхідно забезпечувати високий рівень маркетингу та відносини з клієнтами, а саме:

- збереження довіри клієнтів;
- постійна комунікація з клієнтами, надання інформації про безперервність послуг та можливі зміни у термінах виконання замовлень;
- підтримка відносин з партнерами;
- взаємодія з постачальниками та партнерами для узгодження умов співпраці та забезпечення стабільності ланцюгів постачання;
- співпраця з незалежними фінансовими установами та організаціями.

Також, доцільним є забезпечення розвитку інновації та технології, адже вся діяльність пов’язана з новітнім технічним оснащенням, яке повинно бути новим, інноваційним, безпечним та надійним. Для цього підприємству необхідно забезпечити:

- автоматизація процесів – впровадження нових технологій для автоматизації бізнес-процесів, що дозволяє зменшити залежність від людського фактора та підвищити ефективність;

– інноваційні рішення – пошук нових підходів та технологій для адаптації бізнесу до умов кризи, таких як перехід на нові ринки або розробка нових продуктів і послуг.

Також на нашу думку важливим напрямами забезпечення конкурентоспроможності державного підприємства «Український державний центр радіочастот» є:

1. Соціальна відповідальність: підтримка громади, реалізація соціальних проектів, спрямованих на допомогу постраждалим від війни та підтримку місцевих громад, волонтерська діяльність, заохочення працівників до участі у волонтерських ініціативах та допомоги військовим та цивільним.
2. Реорганізація бізнес-процесів:

– аналіз і оптимізація: перегляд існуючих бізнес-процесів для виявлення та усунення неефективностей;
– аутсорсинг: розгляд можливостей передачі частини бізнес-процесів на аутсорсинг для зниження витрат та підвищення гнучкості.

3. Лідерство та управління змінами: лідерство у кризових умовах, розвиток лідерських навичок у менеджменту для ефективного керівництва в умовах кризи, управління змінами, впровадження методик управління змінами для забезпечення швидкої адаптації компанії до нових умов.
4. Експансія та диверсифікація ринків: розширення на нові ринки, пошук нових ринків збуту та диверсифікація ринкових сегментів для зниження ризиків, диверсифікація продуктів і послуг, розробка нових продуктів і послуг для задоволення потреб нових ринків та розширення асортименту.
5. Розвиток людського капіталу: навчання та розвиток, вкладення у навчання та професійний розвиток працівників для підвищення їхньої кваліфікації та адаптивності, мотивація та утримання персоналу, впровадження програм мотивації, що сприяють утриманню ключових працівників та підвищенню їхньої продуктивності.

6. Покращення логістики та постачання нового обладнання: оптимізація логістичних процесів, вдосконалення системи логістики для забезпечення своєчасних поставок і зниження витрат, партнерства з логістичними компаніями, співпраця з надійними логістичними партнерами для покращення постачання та зменшення ризиків перебоїв.

Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства в умовах кризи та війни вимагає системного підходу та впровадження комплексних заходів у різних напрямах. Ефективне антикризове управління, забезпечення безпеки персоналу, фінансова стійкість, безперервність бізнесу, інновації, соціальна відповідальність, реорганізація бізнес-процесів, лідерство, експансія на нові ринки та розвиток людського капіталу є ключовими елементами, що допоможуть підприємству залишатися конкурентоспроможним та забезпечити стійке зростання навіть у найскладніших умовах.

Висновки до другого розділу

Державне підприємство Український державний центр радіочастот» створено відповідно до законодавства України «Про електронні комунікації» та «Про Національну комісію, що здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв’язку», підпорядковується Національній комісії, що здійснює регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв’язку (НКЕК).

Протягом 2019-2023 років державне підприємств забезпечувало розробки щодо забезпечення частоти 5G, визначали напрями співпраці з європейськими країнами у системі забезпечення євроінтеграційних процесів.

Загальна сума необоротних активів державного підприємства «Український державний центр радіочастот» за 2020-2022 роки скоротилася на 6 533 тис грн. Загальна сума оборотних активів державного підприємства

«Український державний центр радіочастот» протягом трьох років (2020-2022 років) зросла на 1 001 097 тис. грн. Власний капітал державного підприємства протягом 2020-2022 років зріс на 17 959 тис. грн

Рекомендовано визначити наступні напрямами забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства: антикризове управління, безпека персоналу, фінансова стійкість, безперервність, комунікація та інформаційна безпека, маркетинг та відносини з клієнтами, інноваційна підтримка, соціальна відповідальність, реорганізація бізнес-процесів, лідерство та управління змінами, експансія та диверсифікація ринків, розвиток людського капіталу.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження теоретичних аспектів управління конкурентоспроможністю визначено, що конкурентоспроможність підприємства – це його економічна, фінансова, маркетингова та соціальна здатність пристосовуватися до змін ринкової економіки, потребам ринку, введенням інновацій, діяльності конкурентів на ринку. Конкурентоспроможність як економічне поняття має пряме відношення до діяльності підприємства, його фінансового стану та продукції яку від виробляє, або послуги які він надає.

Також, досліджено, що сновними функціями конкурентоспроможності підприємства є наступні: регулювання, стимулювання, ціноутворення, розподілу, моніторингу, аналізування, контролю та інновацій. Виділяють три основні види оцінки конкурентоспроможності підприємства, які дозволяють оцінити всі елементи забезпечення чи досягнення конкурентних переваг: маркетинговий підхід, факторинговий підхід та комплексний підхід.

Державне підприємство Український державний центр радіочастот» забезпечує ефективне та раціональне використання радіочастотного ресурсу держави для задоволення потреб всіх категорій користувачів радіочастотного ресурсу та населення сучасними видами та послугами зв’язку, а також працює задля економічного, соціального, культурного розвитку країни, зміцнення її обороноздатності.

Дослідження, дали змогу визначити, що до складу держпідприємства входить 9 філій, які здійснюють свою діяльність на всій території України. Загальна сума необоротних активів державного підприємства «Український державний центр радіочастот» за 2020-2022 роки скоротилася на 6 533 тис грн. Загальна сума оборотних активів державного підприємства «Український державний центр радіочастот» протягом трьох років (2020-2022 років) зросла на 1 001 097 тис. грн. Власний капітал державного підприємства протягом 2020-2022 років зріс на 17 959 тис. грн.

Загальна сума довгострокової заборгованості підприємства скоротилася на 15 185 тис. грн. Такі зміни відбулися за рахунок скорочення відстрочених податкових зобов'язань підприємства на 21 309 тис. грн. та інших податкових зобов'язань на 1 659 тис. грн.

Аналіз основних показників конкурентоспроможності показав, що за 2022 рік вони 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.

Основними напрямами забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства є наступні: антикризове управління, безпека персоналу, фінансова стійкість, безперервність, комунікація та інформаційна безпека, маркетинг та відносини з клієнтами, інноваційна підтримка, соціальна відповідальність, реорганізація бізнес-процесів, лідерство та управління змінами, експансія та диверсифікація ринків, розвиток людського капіталу.

Обґрунтовано, що підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства в умовах кризи та війни вимагає системного підходу та впровадження комплексних заходів у різних напрямах. Ефективне антикризове управління, забезпечення безпеки персоналу, фінансова стійкість, безперервність бізнесу, інновації, соціальна відповідальність, реорганізація бізнес-процесів, лідерство, експансія на нові ринки та розвиток людського капіталу є ключовими елементами, що допоможуть підприємству залишатися конкурентоспроможним та забезпечити стійке зростання навіть у найскладніших умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. Київ : Професіонал, 2019. 256 с.
2. Березіна Л. М., Вараксіна О. В., Олійник А. С., Рак А. Г. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2021. № 21-22. С. 35–42.
3. Білоцерківець В.В. Управління міжнародною конкурентоспроможністю та зовнішньоекономічною діяльністю: конспект лекцій з дисципліни для студентів. Дніпро : НМетАУ, 2019. 49 с.
4. 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)
5. 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)
6. Варава Л.М., Кравченко Г.В. Організаційно-економічне забезпечення управління конкурентоспроможністю промислового підприємства. *Вісник Криворізького технічного університету*. 2011. № 29. С. 311–314.
7. Дашко І. М. Дослідження основних методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 108–110.
8. 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.
9. Державне підприємство «Український державний центр радіочастот». Офіційний сайт. URL: https://www.ucrf.gov.ua/(дата звернення: 14.01.2024)

10. Дикань В.Л. Стратегічне управління: навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 272 с.
11. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.
12. Жовновач Р.І. Теоретико-методологічні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. № 3, 2011. С. 106–113.
13. 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).
14. Злидень І.М. Концептуальні засади системного управління конкурентним потенціалом. *Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна*. Економічна серія. 2005. С. 63–67.
15. Іванюта В.Ф. Теоретико-методологічні підходи формування конкурентоспроможності. *Агроінком*. 2008. № 1-2. С. 97–101.
16. 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).
17. Конститутція 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).
18. Кошелупов І.Ф. Програми підвищення конкурентоспроможності організацій. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2012. Випуск. 1(44). С. 219–225.
19. 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)

20. Кривенко Л.В. Сучасні механізми забезпечення конкурентоспроможності національної економіки: монографія / за заг. ред. Л.В. Кривенко. Суми : СумДУ, 2018. 330 с.
21. 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)
22. 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.
23. Кузьмін О.Є. Методи аналізування конкурентоспроможності підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Випуск 21.10. С. 159–166.
24. Литвиненко Т. Базові складові поняття «конкуренція». *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченко*. Випуск № 99-100, 2008. С. 72-75.
25. Литвинова Ю.О. Проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах. *Управління розвитком*. 2012. № 9. С. 35–37.
26. 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.
27. 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)

28. Піддубний І., Піддубна Л. Теорія конкурентоспроможності: сучасний стан і предметно-методологічні аспекти розвитку. *Економіка України*. 2017. № 8. С. 52–60.
29. 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.
30. 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)
31. 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)
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., Агєєва 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. Тищенка. 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